



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO ACTUAL Y PROPUESTA DE MODELO ESTRATÉGICO DEL OCÉANO AZUL PARA EL COMPLEJO DEPORTIVO MUNICIPAL EDUARDO LATORRE

MEMORIA PRESENTADA POR:

Juan Rafael Sánchez Bonilla

MÁSTER UNIVERSITARIO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

Convocatoria de defensa: junio 2019

Agradecimientos

Cuando empecé el máster veía muy lejos este momento.

Han sido dos años llenos de buenos momentos y otros momentos muy difíciles, pero eso nunca me ha frenado ni me han quitado las ganas de continuar y lograr mis objetivos.

En primer lugar, quiero dar las gracias a los profesores que me han ayudado a resolver mis dudas cuando he acudido a ellos. En especial, a Josep Capó por estar siempre ahí.

Gracias a mis compañeros del máster, ya que hemos compartidos muchos momentos juntos y gran parte de los trabajos realizados han sido en diferentes grupos brindándome la oportunidad de conocer a bellísimas personas.

A mi hermana Marga, mi cuñado Toni y mis sobrinos Emma y Hernán, por ayudarme y sacarme una sonrisa cuando más la necesitaba.

Por supuesto a Rebeca, gracias a ella he podido adaptarme a los conocimientos impartidos pues son muy diferentes a los de la ingeniería cursada.

En especial quiero dar gracias a mi madre, gracias a ella y a su gran apoyo en todos mis años de existencia.

Y, gracias también, a todos aquellos que, de una forma u otra, hayan contribuido a la consecución de esta meta.

Gracias a todos.

Resumen

Actualmente en la sociedad en la que vivimos la competencia que tiene una empresa no es local, sino global. Esto se traduce a que cada empresa tiene que competir con miles de compañías que operan en el mismo sector en el mundo. La competencia es tal y como si estuvieran todas en un mar y este se tiñera de rojo por culpa de la feroz disputa del mercado. Con un modelo estratégico de océano azul se consigue teñir ese océano rojo en azul, ya que navegarían por mercados que anteriormente no existían, por lo que no se están explotado. La competencia es irrelevante ya que las reglas para el nuevo mercado creado de la nada aún no han sido creadas.

Por medio del siguiente trabajo de fin de máster se pretende realizar un análisis de negocio tradicional de una empresa local donde destaca, el Business Model Canvas, el análisis del externo, análisis interno, análisis DAFO. El objetivo final es el de alcanzar una propuesta de modelo de negocio innovadora para el complejo deportivo municipal Eduardo Latorre de Alcoy con la estrategia del océano azul.

Se cuestionará el pensamiento estratégico tradicional, se redefinirán las fronteras del mercado, yendo más allá de la demanda existente a partir de los seis caminos y el análisis de los no clientes. Se planteará una nueva curva de valor, también la matriz ERIC (la matriz eliminar-reducir-incrementar-crear), indicando el foco, divergencia, slogan, los niveles de no clientes alcanzados para cada uno de los caminos. Se realizará una feria interna, que consiste en una presentación de cada uno de los caminos a la empresa para que ellos decidan cual es la propuesta que les resulta más atractiva, para finalmente, realizar una propuesta de un nuevo negocio innovador donde el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre camine hacia el futuro asegurándose un crecimiento empresarial obteniendo mayores rentabilidades a las actuales sin preocuparse de la competencia.

Palabras clave:

Océano Azul, Gimnasio, Alcoy, Eduardo Latorre, Modelo estratégico, Análisis de negocio, Pensamiento tradicional, Seis Caminos, Matriz Eric, DAFO.

Abstract

Currently in the society in which we live the competition that a company has is not local, but global. This means that each company must compete with thousands of companies that operate in the same sector in the world. The competition is as if they were all in a sea and this is dyed red because of the fierce market dispute. With a blue ocean strategic model you can dye that red ocean in blue as you would navigate through markets that did not exist before, so they are not being exploited, competition is irrelevant since the rules for the new market created from nothing have not yet they have been created.

By means of the following master's thesis, the aim is to carry out a traditional business analysis of a local company, which highlights the Business Model Canvas, the external analysis, internal analysis, SWOT analysis. The goal is to achieve a proposal for an innovative business model for the municipal sports complex Eduardo Latorre de Alcoy with the blue ocean strategy.

The traditional strategic thinking will be questioned, the borders of the market will be redefined, going beyond the existing demand from the six roads and the analysis of the non-customers. A new value curve will be proposed, also the ERIC matrix (the matrix eliminate-reduce-increase-create), indicating the focus, divergence, slogan, the levels of non-customers reached for each of the roads. An internal fair will be held, which consists of a presentation of each of the roads to the company so they can decide which is the most attractive proposal for them, to finally make a proposal for a new innovative business where the Eduardo Municipal Sports Complex Latorre walks into the future, ensuring business growth by obtaining higher returns to current ones without worrying about competition.

Keywords:

Blue Ocean, Gym, Alcoy, Eduardo Latorre, Strategic Model, Business Analysis, Traditional Thinking, Six Roads, Matrix Eric, SWOT.

Tabla de Contenido

Agradecimientos	1
Resumen.....	2
Palabras clave:.....	2
Abstract	3
Keywords:.....	3
1. Objeto, motivación y justificación del TFM.....	10
1.1. Objeto del TFM.....	11
1.2. Motivación del TFM	11
1.3. Justificación del TFM	12
2. Marco teórico.....	13
2.1. Dirección estratégica tradicional.....	14
2.1.1. El análisis estratégico	15
2.2. Estrategia del océano azul.....	24
2.2.1. Los cinco pasos para realizar una transición al océano azul	25
2.2.2. Ejecución de la estrategia de océano azul	35
3. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa	38
3.1. Breve historia de la empresa.....	39
3.1.1. Descripción del modelo actual de la empresa	39
3.1.2. Misión y Visión	50
3.1.3. Business Model Canvas	51
4. Análisis Estratégico de la Empresa.....	56
4.1. Análisis Externo	57
4.1.1. Análisis del Macroentorno	57
4.1.2. Análisis del Microentorno	88
4.2. Análisis Interno.....	96
4.2.1. Recursos principales.....	97
4.2.2. Capacidades principales y análisis funcional.....	99
4.2.3. Perfil estratégico	100
4.3. Análisis DAFO	102
5. Estrategia Océano Azul	104
5.1. Cuadro o Escenario Estratégico del sector.....	106
5.2. Mapa de utilidad del comprador y los tres niveles de no clientes.....	109
5.3. Esquema de los seis caminos	112
5.3.1. Explorar sectores alternativos.....	112

5.3.2. Explorar otros grupos estratégicos de tu sector	115
5.3.3. Explorar la cadena de compradores.....	117
5.3.4. Explorar productos y servicios complementarios	120
5.3.5. Replantear la orientación funcional y emocional del sector.....	122
5.3.6. Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo.....	125
5.3.7. Mapa de utilidad del comprador cubierto por los caminos.....	127
5.4. Feria de Océano Azul.....	129
6. Propuesta de un nuevo negocio innovador	136
7. Conclusiones.....	142
Bibliografía	145
Anexo 1. Tarifas Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre	149

Índice de ilustraciones

Ilustración 1: Elementos de las estrategias del éxito. Fuente: Johnson, G.; Scholes, K. Y R. Whittington (2006): Dirección Estratégica.....	14
Ilustración 2: Misión, Visión y Valores. Fuente: colegioespirit Santo.org	15
Ilustración 3: Análisis interno. Fuente: gestionando-empresas.blogspot.com.....	16
Ilustración 4: Ejemplo perfil estratégico del análisis interno. Fuente: elaboración propia	17
Ilustración 5: Análisis PEST. Fuente: Infocif.es	18
Ilustración 6: Ejemplo de perfil estratégico del entorno. Fuente: Carrión Maroto, J. (2007): Estrategia. De la visión a la acción	20
Ilustración 7: Diamante de Porter. Fuente: Carrión Maroto, J. (2007): Estrategia. De la visión a la acción	21
Ilustración 8: Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: manuelgross.blogspot.com	21
Ilustración 9: Matriz DAFO. Fuente: ondho.com	24
Ilustración 10: Océano rojo vs Océano azul. Fuente: trissa.com	24
Ilustración 11: Piedra angular de la estrategia del océano azul. Fuente: W. Chan Kim., Mauborgne Renée (2008): La estrategia del océano azul, cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante.....	25
Ilustración 12: Mapa PMC. Fuente: blueoceanstrategy.com.....	26
Ilustración 13: Cuadro estratégico. Fuente: lafabricaorganizada.blogspot.com	27
Ilustración 14: Mapa de utilidad del comprador: Fuente: sintetia.com	28
Ilustración 15: Los tres niveles de no clientes. Fuente: sergerente.net.....	29
Ilustración 16: Esquema de los seis caminos: Fuente: W. Chan Kim., Mauborgne Renée (2008): La estrategia del océano azul, cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante.....	30
Ilustración 17: Esquema de las cuatro acciones: Fuente: iniciativasocial.net	32
Ilustración 18: Matriz ERIC. Fuente: pinterest.es.....	33
Ilustración 19: La secuencia de la estrategia del océano azul. Fuente: laestrategiadeloceanoazul.blogspot.com	34
Ilustración 20: Banda de precios del grueso del mercado. Fuente: slideplayer.es.....	34
Ilustración 21: Modelo de rentabilidad de la estrategia del océano azul. Fuente: yiminshum.com	35

Ilustración 22: Las cuatro barreras organizativas. Fuente: hcglobalgroup.blogspot.com	36
Ilustración 23: Piscina principal. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre	40
Ilustración 24: Piscina de enseñanza, jacuzzis, sauna y frigidarium. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre	41
Ilustración 25: Foto 1 sala fitness. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre	42
Ilustración 26: Foto 2 sala fitness. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre	42
Ilustración 27: Sala de actividades dirigidas. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre	43
Ilustración 28: Sala spinning. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre	44
Ilustración 29: Sala Yoga. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.....	44
Ilustración 30: Sala TRX. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre	45
Ilustración 31: Box fisioterapeuta. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre ...	46
Ilustración 32: Pistas de pádel. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.....	47
Ilustración 33: Sala principal para alquiler. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre	48
Ilustración 34: Organigrama Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre. Fuente: elaboración Propia.	50
Ilustración 35: Business Model Canvas. Fuente: bevator.com	51
Ilustración 36. Ciclo económico. Fuente: elaboración propia.....	59
Ilustración 37: IVA en España. Fuente: datosmacro	60
Ilustración 38: Zona Euro tipo de interés banco central. Fuente: datosmacro	61
Ilustración 39: Evolución anual PIB España. Fuente: datosmacro	63
Ilustración 40: Evolución anual PIB per cápita España. Fuente: datosmacro	64
Ilustración 41: Gasto medio por persona anual en ocio. Fuente: INE	67
Ilustración 42: Coeficiente Gini de España. Fuente: estadista	68
Ilustración 43: Índice de Desarrollo Humano España. Fuente: datosmacro	69
Ilustración 44: Balanza de pagos España. Fuente: bde.es	69
Ilustración 45: Activos por género. Fuente: Instituto nacional de estadística.....	71
Ilustración 46: Habitantes de Alcoy en los últimos años. Fuente: foro-ciudad	73
Ilustración 47: Pirámide de población Alcoy 2018. Fuente: foro-ciudad	74
Ilustración 48: Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: planadmestrategico	88
Ilustración 49: Número total de gimnasios y clubes de fitness en el mundo de 2009 a 2016 (en miles). Fuente: statista	89
Ilustración 50: Tatami para practicar artes marciales. Fuente: Spartaequip	92
Ilustración 51: Campo de paintball. Fuente: thrillophilia.com	93
Ilustración 52: Puénting. Fuente: daventuras.com	93
Ilustración 53: CrossFit Alcoy. Fuente: CrossFit Alcoy	94
Ilustración 54: Camas elásticas de Kinetic Trampoline Park. Fuente: Facebook de Kinetic Trampoline Park	94
Ilustración 55: Instalaciones de Body Design. Fuente: bodydesign.eu	95
Ilustración 56: Sala de baile de Sala Baile Classic. Fuente: Facebook de Sala Baile Classic	95
Ilustración 57: Espacio de yoga de Siéntete. Fuente: sienteteyogaalcoy	96
Ilustración 58: Clasificación de los recursos de una empresa. Fuente: Navas y Guerras.	97
Ilustración 59: Diferencias entre océano rojo y océano azul. Fuente: neuronilla.com	105
Ilustración 60: Piedra angular de la estrategia del océano azul. Fuente: CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R. (2008). La estrategia del océano azul	106
Ilustración 61: Cuadro estratégico. Fuente: elaboración propia.	108
Ilustración 62: Los tres niveles de no clientes. Fuente: todo pymes	111

Ilustración 63: Cuadro estratégico camino 1. Explorar sectores alternativos. Fuente: elaboración propia	114
Ilustración 64: Cuadro estratégico camino 2 Explorar otros grupos estratégicos de tu sector. Fuente: elaboración propia.....	117
Ilustración 65:Cuadro estratégico camino 3. Explorar la cadena de compradores. Fuente: elaboración propia.....	119
Ilustración 66: Cuadro estratégico camino 4. Explorar productos y servicios complementarios Fuente: elaboración propia.....	122
Ilustración 67: Cuadro estratégico camino 5. Replantear la orientación funcional y emocional del sector. Fuente: elaboración propia	124
Ilustración 68: Cuadro estratégico camino 6. Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo. Fuente: elaboración propia.....	127
Ilustración 69: Banda de precios del grueso del mercado camino 6. Fuente: elaboración propia	131
Ilustración 70: Cinta de correr NordicTrack Elite 5000. Fuente: fitnessdigital.com	132
Ilustración 71: Gafas realidad virtual. Fuente: spanish.alibaba.com	132
Ilustración 72: Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia	135

Índice de tablas

Tabla 1: Variables típicas del análisis PEST. Fuente: Carrión Maroto, J. (2007): Estrategia. De la visión a la acción	20
Tabla 2: Business Model Canvas. Fuente: elaboración propia.....	55
Tabla 3: IVA España. Fuente: datosmacro.....	60
Tabla 4: IRPF España. Fuente: datosmacro	61
Tabla 5: Tipos de interés zona Euro. Fuente: datosmacro	61
Tabla 6: IPC general últimos años España. Fuente: Global-rates.com.....	62
Tabla 7: IPC ocio y cultura últimos años España. Fuente: datosmacro.....	62
Tabla 8: IPC ocio y cultura últimos años Comunidad Valenciana. Fuente: datosmacro	63
Tabla 9: Evolución anual PIB España. Fuente: datosmacro.....	63
Tabla 10: Evolución anual PIB per cápita España. Fuente: datosmacro	64
Tabla 11: La renta bruta y neta media de Alcoy. Fuente: datosmacro	64
Tabla 12: Desempleo España últimos años. Fuente: datosmacro	65
Tabla 13: Desempleo en Alcoy últimos años. Fuente: datosmacro	65
Tabla 14: Gasto medio por persona anual en ocio. Fuente: INE.....	66
Tabla 15: Coeficiente Gini de España. Fuente: estatista	67
Tabla 16: Índice de Desarrollo Humano España. Fuente: datosmacro	68
Tabla 17: Activos por género. Fuente: Instituto nacional de estadística	71
Tabla 18: Habitantes de Alcoy en los últimos años. Fuente: foro-ciudad.....	72
Tabla 19: Pirámide de población Alcoy 2018. Fuente: foro-ciudad	74
Tabla 20: Evolución Nacimientos y Defunciones en Alcoy. Fuente: foro-ciudad.....	74
Tabla 21: Evolución del equipamiento TIC. Fuente: Instituto nacional de estadística	82
Tabla 22: Perfil Estratégico del análisis PEST. Fuente: elaboración propia.....	86
Tabla 23: Amenazas y Oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del análisis PEST. Fuente: elaboración propia	88
Tabla 24: Número total de gimnasios y clubes de fitness en el mundo de 2009 a 2016 (en miles). Fuente: statista.....	89
Tabla 25: Comparativa entre gimnasios competidores. Fuente: elaboración propia.....	90

Tabla 26: Principales Amenazas y Oportunidades derivadas de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia	96
Tabla 27: Análisis funcional de los recursos y capacidades. Fuente: elaboración propia.....	100
Tabla 28: Perfil Estratégico del Análisis Interno. Fuente: elaboración propia.....	101
Tabla 29: Tabla resumen perfil estratégico. Fuente: elaboración propia	102
Tabla 30: Análisis DAFO del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre. Fuente: elaboración propia.....	103
Tabla 31: Mapa de utilidad del comprador. Fuente: elaboración propia.....	110
Tabla 32: Matriz ERIC camino 1. Explorar sectores alternativos. Fuente: elaboración propia.....	113
Tabla 33: Matriz ERIC camino 2. Explorar otros grupos estratégicos de tu sector. Fuente: elaboración propia	116
Tabla 34: Matriz ERIC camino 3. Explorar la cadena de compradores. Fuente: elaboración propia	118
Tabla 35: Matriz ERIC camino 4. Explorar productos y servicios complementarios. Fuente: elaboración propia	121
Tabla 36: Matriz ERIC camino 5. Replantear la orientación funcional y emocional del sector. Fuente: elaboración propia	123
Tabla 37: Matriz ERIC camino 6. Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo. Fuente: elaboración propia	126
Tabla 38: Mapa de utilidad del comprador cubierto por los caminos. Fuente: elaboración propia	128
Tabla 39: Comparativa precios mayo 2019. Fuente: elaboración propia.....	130
Tabla 40: Plan de acción camino 6. Fuente: elaboración propia	133
Tabla 41: Business Model Canvas final. Fuente: elaboración propia.....	141
Tabla 42: Anexo 1 Matrícula 1. Fuente: alcoi.org	153
Tabla 43: Anexo 1 Matrícula 2. Fuente: alcoi.org	153
Tabla 44. Anexo 1 Matrícula 3. Fuente: alcoi.org	154
Tabla 45: Anexo 1 cuotas mensuales 1. Fuente: alcoi.org	155
Tabla 46: Anexo 1 cuotas mensuales 2. Fuente: alcoi.org	156
Tabla 47: Anexo 1 cuotas mensuales 3. Fuente: alcoi.org	156
Tabla 48: Anexo 1 cuotas trimestrales. Fuente: alcoi.org.....	157
Tabla 49: Anexo 1 acceso piscina baños. Fuente: alcoi.org	157
Tabla 50: Anexo 1 actividades de natación. Fuente: alcoi.org.....	157
Tabla 51: Anexo 1 área de salud. Fuente: alcoi.org	158
Tabla 52: Anexo 1 actividades acuáticas. Fuente: alcoi.org.....	158
Tabla 53: Anexo 1 programa de natación adaptada. Fuente: alcoi.org	158
Tabla 54: Anexo 1 programa de natación promar. Fuente: alcoi.org	158
Tabla 55: Anexo 1 cursos actividad acuática bimensual. Fuente: alcoi.org.....	159
Tabla 56: Anexo 1 cursos actividad acuática trimestral. Fuente: alcoi.org.....	160
Tabla 57: Anexo 1 cursos actividad acuática anual. Fuente: alcoi.org.....	160
Tabla 58: Anexo 1 curso pádel. Fuente: alcoi.org	161
Tabla 59: Anexo 1 curso multideporte. Fuente: alcoi.org.....	161
Tabla 60: Anexo 1 curso natación julio. Fuente: alcoi.org	161
Tabla 61: Anexo 1 curso pádel julio. Fuente: alcoi.org	161
Tabla 62: Anexo 1 utilización pista. Fuente: alcoi.org.....	161
Tabla 63: Anexo 1 actividades fuera del abono. Fuente: alcoi.org	162
Tabla 64: Anexo 1 utilización instalaciones fuera de abono. Fuente: alcoi.org.....	162
Tabla 65: Anexo 1 otros servicios. Fuente: alcoi.org.....	162

Tabla 66: Anexo 1 venta de material. Fuente: alcoi.org	162
Tabla 67: Anexo 1 entrenamiento personal. Fuente: alcoi.org.....	162
Tabla 68: Anexo 1 actividades especiales. Fuente: alcoi.org	163

1. Objeto, motivación y justificación del TFM

1.1. Objeto del TFM

El presente trabajo fin de máster se titula Análisis Del Modelo De Negocio Actual y Propuesta De Modelo Estratégico Del Océano Azul Para El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre. En primer lugar, se va a analizar el modelo de negocio actual de este gimnasio de la ciudad de Alcoy, realizando un Business Model Canvas, y un análisis estratégico completo. Para finalizar este análisis preliminar se realizará un DAFO en forma de resumen. A partir de este diagnóstico inicial, se aplicará la teoría del Océano Azul para intentar obtener una propuesta de nuevo modelo innovador para esta empresa. Para ello, se va a realizar un cuadro estratégico del sector, el mapa de utilidad, los 3 niveles de no clientes y los esquemas de los 6 caminos. Cuando estén los 6 caminos se realizará una feria de océano azul para que la empresa vote el camino que se desarrollará. Para finalizar se va a hacer una propuesta de un modelo de negocio innovador donde se reflejan las acciones y las variables adquiridas después de la feria del océano azul mediante la herramienta Business Model Canvas.

1.2. Motivación del TFM

Hoy en día la competencia en cualquier sector es muy fuerte, es complicado destacar con una estrategia similar al resto de los competidores. Se ha elegido este tema de estudio para ayudar a impulsar el negocio local y que perdure en el tiempo. Es muy interesante como una estrategia del océano azul puede hacer que pasen de estar compitiendo con cientos de empresas a no competir con ninguna y fijar las barreras destacando sobre el resto de los negocios del sector. Cada camino representa una manera totalmente diferente de enfocar el negocio, como se explican brevemente a continuación:

- Explorar sectores alternativos

Gracias a este tipo de estrategia se analizan sectores alternativos que favorecerán a encontrar oportunidades para la innovación en valor.

- Explorar otros grupos estratégicos de tu sector

Esta vía consiste en descubrir qué hace que los clientes pasen de un grupo estratégico a otro.

- Explorar la cadena de compradores

El camino 3 analiza la cadena de compradores y no únicamente en el cliente final, puede acercarse a la compañía a descubrir una nueva estrategia de océano azul desconocida.

- Explorar productos y servicios complementarios

Ayuda a plantear nuevos servicios o productos gracias a pensar en lo que pasa antes, durante y después de la utilización del producto o servicio.

- Replantear la orientación funcional y emocional del sector

Algunas empresas compiten principalmente pasándose en el precio y la funcionalidad (atractivo racional), otras basándose en los sentimientos (atractivo emocional). Esta vía cuestiona la orientación funcional o emocional de su industria, y se descubren espacios sin explorar.

- Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo

Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo. Si se observan estas tendencias desde la perspectiva correcta, es posible crear oportunidades de océanos azules.

1.3. Justificación del TFM

En el sector del fitness, y más concretamente en el de los gimnasios, las empresas suelen competir con las mismas estrategias, intentando quitarse clientes unas a otras, por lo que se hace necesario realizar cambios en estas estrategias para buscar un camino propio, en el que la competencia se torne irrelevante.

Los beneficios que aportará el presente trabajo a la empresa del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre son importantes, puesto que tendrá una nueva estrategia basada en un camino o en la combinación de varios para lograr un océano azul. Gracias a esta estrategia, la empresa podrá desmarcarse de sus competidores, asegurándose un futuro próspero sin competencia, al menos en un tiempo, hasta que reaccionen las demás empresas.

Con la nueva estrategia del océano azul, el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre no volverá a ver el sector con los mismos ojos, puesto que las estrategias de océano azul son muy creativas y ofrecen numerosas posibilidades de enfocarse donde nadie antes ha pensado en hacerlo.

2. Marco teórico

Este apartado del trabajo de fin de máster titulado Análisis Del Modelo De Negocio Actual y Propuesta De Modelo Estratégico Del Océano Azul Para El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre, detalla el marco teórico necesario para comprender ciertos aspectos de este. El marco teórico está formado por la dirección estratégica tradicional y la estrategia del océano azul.

2.1. Dirección estratégica tradicional

“La estrategia es el arte de usar correctamente el tiempo y el terreno. Me preocupa menos el segundo que el primero. El terreno se puede recuperar; el tiempo, no.” Napoleón.

Peter Drucker, que es uno de los más prestigiosos autores de la gestión empresarial, dijo *“La planificación a largo plazo no es pensar sólo en las decisiones futuras, sino, más bien, en el futuro de las decisiones presentes”*. Con estas palabras se refería a primero analizar, para después actuar.

La estrategia es el conjunto de acciones que conducen a una ventaja competitiva perdurable en el tiempo. Marcar el rumbo de la empresa para que con sus recursos y capacidades puedan implantarla y realizar cambios si es necesario.

La estrategia del éxito tiene cuatro factores del éxito:

1. Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.
2. Profundo conocimiento del entorno competitivo.
3. Valoración objetiva de recursos.
4. Implantación efectiva de la estrategia.



Ilustración 1: Elementos de las estrategias del éxito. Fuente: Johnson, G.; Scholes, K. Y R. Whittington (2006): Dirección Estratégica

La dirección estratégica es la parte de la dirección empresarial cuyo objetivo principal es plantear una estrategia para la empresa y llevarla a cabo. Las funciones principales de la dirección estratégica son el desarrollo y movilización de los recursos y capacidades de la empresa, la coordinación de los recursos para que estos estén disponibles y la búsqueda de rentas empresariales o también llamado creación de valor.

2.1.1. El análisis estratégico

El análisis estratégico es primordial para tener éxito en todos los objetivos marcados. Se necesita conocer el mercado, clientes, sector, donde se va a competir, factores externos e internos y como se va a competir.

El análisis estratégico trata de identificar el efecto de la misión y visión, el análisis interno con las fortalezas y debilidades y el análisis externo con las amenazas y oportunidades. Gracias a esto, se realizará una evaluación de la situación actual para posteriormente realizar una estrategia para llevar a la empresa hacia un futuro exitoso cumpliendo los objetivos marcados.

La misión de la empresa define el principal propósito de la empresa, cual es la labor o actividad en el mercado y todos los objetivos de la compañía. Se debe tener en cuenta al realizar la misión el público objetivo y en qué se diferencia la empresa con la competencia.

La visión de la empresa es la aspiración a la cual se quiere llegar. La visión debe responder a la pregunta de ¿hacia dónde se encamina la empresa?



Ilustración 2: Misión, Visión y Valores. Fuente: colegiospiritusanto.org

Tanto la visión como la visión están relacionada por medio de los valores de la compañía, que describen la manera en que se va a conseguir implantar la misión y con qué herramientas se va a lograr la visión. Misión, visión y valores suponen el propósito estratégico.

2.1.1.1. Análisis interno

El análisis interno trata de buscar las fortalezas y debilidades de la empresa en las distintas áreas funcionales. Éstas son las distintas actividades especializadas que toda empresa desarrolla. También se denomina análisis funcional.

Los objetivos del análisis interno son:

- Identificar y evaluar la actual estrategia comparándola con la competencia.
- Evaluar las capacidades y recursos de la compañía con el fin de conocer sus puntos fuertes para sacar una nueva estrategia y los puntos débiles, para intentar minimizarlos o eliminarlos en la medida de los posible.

- Analizar cada una de las áreas funcionales de la empresa en busca de activos intangibles y de impedimentos para la ejecución de la estrategia.

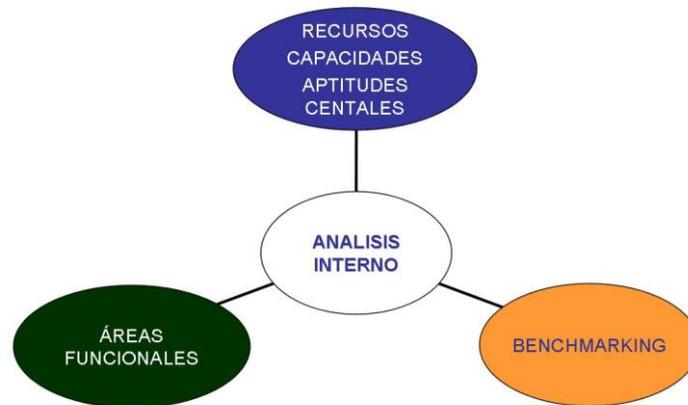


Ilustración 3: Análisis interno. Fuente: gestionando-empresas.blogspot.com

2.1.1.1.1. Recursos principales

Los recursos principales de una empresa son los activos disponibles para llevar a cabo la estrategia competitiva.

Los recursos principales se dividen en:

- Recursos tangibles físicos:

Este tipo de recursos son los más fáciles de identificar ya que son los que se pueden ver y tocar, por ejemplo, en un banco, el edificio, las cajas, los empleados, etc.

- Recursos tangibles financieros:

Son aquellos relacionados con la parte financiera, gastos totales, ingresos de explotación, liquidez general, resultado del balance, etc.

- Recursos intangibles no humanos:

Este tipo de recursos son los que no se pueden tocar y no están relacionado con el personal, por ejemplo, instalaciones climatizadas, páginas web, bases de datos, publicidad, etc.

- Recursos intangibles humanos:

Son aquellos recursos que hacen referencia a los que las personas ofrecen a la empresa, es decir, destrezas, habilidades, conocimientos, etc. Este tipo de recurso son difíciles de evaluar por la empresa.

2.1.1.1.2. Capacidades principales y análisis funcional

Las capacidades son competencias o habilidades que permiten desarrollar adecuadamente las actividades de la compañía. Es decir, permiten completar tareas al combinar y coordinar los recursos de la empresa. Las capacidades están ligadas al capital humano y se apoyan sobre todo

en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa.

El análisis funcional se divide en las diferentes áreas de la empresa tales como, por ejemplo: área comercial, área de producción, área financiera, área tecnológica, recursos humanos, dirección y organización. Dentro de cada área se expondrían las capacidades y relacionarla con qué recursos son necesarios para realizarla.

2.1.1.1.3. Perfil estratégico

El perfil estratégico o análisis funcional es imprescindible para elaborar el perfil estratégico interno de la empresa. Se identifican los puntos fuertes y débiles del estudio de las áreas funcionales. El objetivo es identificar fortalezas y debilidades a partir de un conjunto de variables internas.

Para realizar el perfil estratégico se compararán las áreas funcionales de la empresa con las de su principal competidor, y se puntuará la importancia estratégica, es decir, la puntuación que tiene cada una de las variables de 1 a 10 para conseguir una ventaja competitiva sobre sus competidores y mantenerla en el tiempo, y las fortalezas relativas de la empresa respecto a su principal competidor. Para valorar la fortaleza relativa de la empresa se puntuará su valor dependiendo si es mejor, peor o igual que el competidor, de esta manera, en el caso de que sea mejor que la competencia el valor será el más elevado, si es peor el más bajo y si es igual el valor medio. Como se puede ver en la imagen siguiente.

		MN	N	I	P	MP		
		IE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	FR
Área comercial	Anunciarse en medios de comunicación	6			x	o		5
	Satisfacer las necesidades del cliente	10					ox	9.5
	Imagen de marca	6			x		o	5
	Captar nuevos clientes	6			x	o		5
Área de RR.HH.	Motivación de los empleados	6			x	o		5
	Pagar y gestionar nóminas	8				ox		7.5
	Tramitar quejas de clientes	9					ox	9.5
	Fomentar buenas relaciones laborales	8				o		7.5
Área contable y financiera	Captar fondos necesarios	7				x	o	7
	Obtener beneficios	7				x	o	7
Área de Dirección	Gestionar y sincronizar a los trabajadores	8				ox		7.5
	Dar a conocer el Hotel	6			x		o	5
Área de seguridad	Dar seguridad a los empleados y clientes	9					ox	9.5

Ilustración 4: Ejemplo perfil estratégico del análisis interno. Fuente: elaboración propia

2.1.1.2. Análisis externo

El cambio actualmente en la sociedad es muchísimo más rápido que el que se realizaba en décadas anteriores. Las empresas deben estar alerta y prever dichos cambios y afrontarlos de la manera más rápida con las herramientas y análisis oportunos.

Gracias al análisis externo se pueden detectar las amenazas y oportunidades que son producidas por variables externas y decidir cómo afrontarlas.

Para realizar el análisis externo de una empresa es necesario realizar análisis del macroentorno y del microentorno. El macroentorno gracias al análisis PEST se analiza factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, representa las fuerzas externas que no son controlables por la empresa. Por el contrario, el microentorno está formado por las 5 fuerzas de Porter que son fuerzas cercanas a la compañía que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, como pueden ser los competidores potenciales, proveedores, clientes, productos sustitutivos y los competidores actuales.

2.1.1.2.1. Análisis del Macroentorno

El macroentorno es el conjunto de factores de la economía, considerada ésta como un todo.

Todas las empresas deben prever las oportunidades y amenazas para adaptar su estrategia debido a la fuerte influencia del macroentorno.

Existen diversas herramientas de análisis para el macroentorno. Dentro de las cuales encuentran:

- Método de extrapolación de tendencias. Tiene como objetivo la descripción de las tendencias de un futuro posible a partir de una situación actual y pasada.
- Análisis de los grupos de interés (stakeholders), analiza que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la organización.
- Análisis PEST, es un análisis de los factores políticos, económicos, sociales, y tecnológicos que afectan a la empresa.
- Análisis ETOP (Environmental Threats and Opportunities Profile), constituye un perfil de amenazas y oportunidades provenientes del entorno externo de la compañía.



Ilustración 5: Análisis PEST. Fuente: Infocif.es

El análisis PEST es una de las herramientas más utilizadas y consiste en el estudio de diversos factores tales como factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a la empresa. El objetivo principal del análisis PEST es el de identificar que variables influyen o influirán en un futuro. El análisis PEST se divide en las siguientes dimensiones:

- Político/legal. Es la encargada de estudiar variables administrativas, legales y políticas.
- Económica. Es la encargada de analizar las variables económicas del área estudiada.
- Sociocultural. Es la que se encarga de recoger las creencias, valores, actitudes y formas de vida, condiciones demográficas, culturales, ecológicas, religiosas, educativas y éticas de la sociedad que afecta a la empresa.
- Tecnológica. Esta dimensión cada vez tiene más importancia puesto que poco a poco todo es más tecnológico e incentiva la innovación (I+D). Se encarga de estudiar el nivel tecnológico de la zona de la empresa y su potencial de desarrollo.

En la siguiente tabla se recogen las variables típicas del análisis PEST separadas por las diferentes dimensiones anteriormente nombradas.

Dimensión político/legal	Dimensión tecnológica
<ul style="list-style-type: none"> - Reformas penales. - Legislación para discapacitados. - Desregulación sectorial. - Nivel del salario mínimo. - Situación política. - Política económica. - Política fiscal (impuestos). - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel de uso de internet. - Desarrollo de ingeniería genética. - Comunicaciones inalámbricas. - Política de I+D (nivel de apoyo e inversión en I+D). - Nivel de conocimientos científicos y tecnológicos. - Infraestructura científica y tecnológica. - Madurez de las tecnologías actuales. - Disponibilidad de nuevas tecnologías (facilidad de acceso). - Capacidad de innovación tecnológica - Etc.
Dimensión económica	Dimensión sociocultural
<ul style="list-style-type: none"> - Tasas de crecimiento económico. - Inflación (evolución de los precios: IPC). - Tipos de interés. - Tasa de paro y desempleo. - Balanza de pagos. - Nivel de productividad. - Mercado de capitales. - Recursos energéticos. - Política industrial. - Política económica (monetaria y fiscal). - Disponibilidad y distribución de recursos. - Nivel de desarrollo. - Recursos disponibles. - Etc. 	<ul style="list-style-type: none"> - Edad de la población. - Niveles de riqueza (incluso por zonas). - Composición étnica (evolución). - Distribución geográfica de la población. - Disparidades en el nivel de renta. - Número de mujeres e n el mercado laboral. - Número de trabajadores temporales. - Nivel de preocupación por el medio ambiente. - Valores y actitudes hacia la empresa. - Poder de los grupos sociales. - Conflictividad social. - Mercado de trabajo. - Poder de los sindicales. - Poder de la defensa del consumidor. - Distribución de la renta.

	<ul style="list-style-type: none"> - Nivel educativo de la población, - Pautas culturales. - Etc.
--	--

Tabla 1: Variables típicas del análisis PEST. Fuente: Carrión Maroto, J. (2007): Estrategia. De la visión a la acción

La información recopilada en el Análisis PEST será trasladada en una tabla en la cual se especificará en una escala del 1 a 5, donde 1 es MN (muy negativo) y 5 es MP (muy positivo), de esta manera se podrán obtener las amenazas y oportunidades derivadas de este análisis.

En la imagen siguiente se detalla un ejemplo del perfil estratégico del entorno.

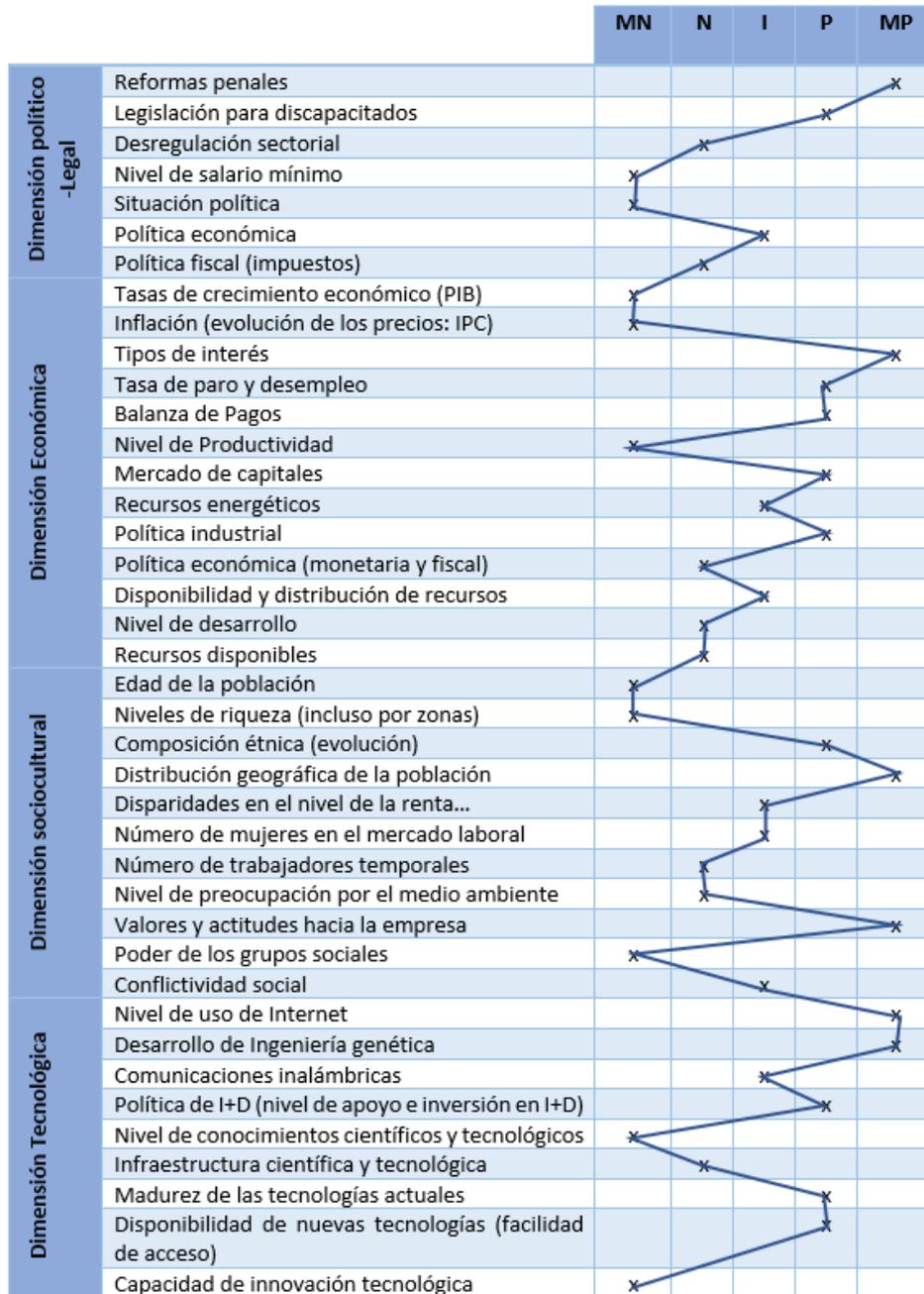


Ilustración 6: Ejemplo de perfil estratégico del entorno. Fuente: Carrión Maroto, J. (2007): Estrategia. De la visión a la acción

2.1.1.2.2. Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno es el que se centra en el funcionamiento y desarrollo de las compañías pudiendo ocasionar límites en la decisión estratégica de la misma.

El análisis del microentorno se centra en el sector específico en el que está situada la empresa a analizar. El método utilizado para analizar el microentorno es el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Michael E. Porter estudió durante cuatro años a los diez países líderes en el comercio internacional. A partir del estudio descubrió cuatro factores de éxito para la ventaja nacional, que se han venido a denominar el diamante de Porter. Como se aprecia en la siguiente imagen.

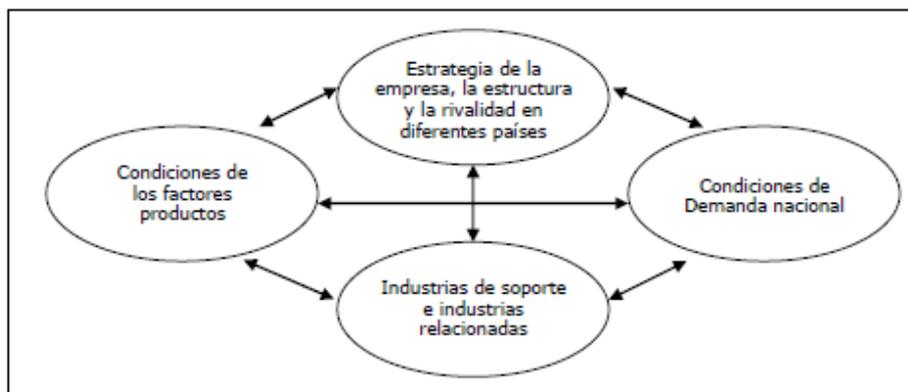


Ilustración 7: Diamante de Porter. Fuente: Carrión Maroto, J. (2007): Estrategia. De la visión a la acción

El modelo de las 5 fuerzas de Porter fue desarrollado por Michael Porter en 1979 indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de posición competitiva. Gracias a este modelo permitirá detectar las oportunidades y amenazas en el sector.



Ilustración 8: Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: manuelgross.blogspot.com

Las 5 fuerzas el modelo de Porter son:

- La rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza es la que se refiere a los competidores actuales de la empresa a estudiar. Hay que tener en cuenta:

- Competidores numerosos o equilibrados.
 - Diversidad de competidores.
 - Crecimiento lento de la industria.
 - Estructura de costes fijos o de almacenamiento de la empresa.
 - Falta de diferenciación del producto o de costes de cambio.
 - Alta capacidad productiva instalada en el sector.
 - Altas barreras de salida.
 - Fuertes intereses estratégicos de muchas empresas.
 - Altas barreras a la movilidad.
- La posibilidad de entrada de nuevos competidores

Los nuevos competidores son las empresas nuevas que entran en el sector. Mientras más atractivo sea el sector son más empresas las que quieren acceder a él. El acceso al mismo puede ser impedido por las barreras de entradas existentes y las acciones defensivas de las empresas existentes en el sector.

- El poder negociador de los proveedores

A medida que el poder de negociación de los proveedores crece, el aliciente de estar en el sector disminuye. El proveedor tiene mayor poder de negociación cuando:

- Son pocos proveedores en el sector.
 - El grupo de proveedores no se encuentra obligado a luchar contra productos sustitutivos para realizar ventas.
 - El sector no es un cliente importante para el proveedor.
 - El producto del proveedor es necesario para el negocio del comprador.
 - Los productos del grupo de proveedores son diferenciados.
 - Los proveedores son una amenaza de integración vertical hacia delante.
- El poder negociador de los clientes

Hay que tener en cuenta si los son individuos o empresas ya que no tienen el mismo poder de negociación. El cliente tiene mayor poder de negociación cuando:

- La compra del cliente supone un alto porcentaje de las ventas.
 - Los productos son estándares o indiferenciados.
 - Tiene pequeños costes de cambio.
 - Obtiene pocos beneficios.
 - El producto del sector no juega un papel relevante en la calidad del producto o servicio del comprador.
- La amenaza de productos o servicios sustitutivos

Un producto sustitutivo es el tipo de producto que cubre las necesidades del cliente igual del que se ofrece. Tiene las mismas funciones o equivalentes. Mientras más productos sustitutivos haya en el sector menos beneficios habrá para los que pertenezcan al mismo.

2.1.1.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que permite analizar la realidad de una empresa para tomar decisiones futuras. El análisis DAFO (SWOT en inglés), actualmente es la herramienta de análisis de empresas más utilizada.

Es la encargada de clasificar las fortalezas, debilidades internas, las amenazas y oportunidades externas surgidos del análisis interno y externo realizado anteriormente. Junto a la clasificación se incluye una valoración del análisis de cada uno de los factores.

- Fortalezas Internas

Las fortalezas internas son los recursos o capacidades que ayudan a la empresa a cumplir con su misión.

- Debilidades Internas

Las debilidades internas son la falta de recursos y capacidades que impiden a una empresa a cumplir con su misión.

- Oportunidades Externas

Las oportunidades externas son los factores pueden afectar a la empresa de manera positiva.

- Amenazas Externas

Las amenazas externas son factores que afecta de manera negativa a la empresa.

La siguiente imagen muestra la matriz DAFO donde se recogerían las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.



Ilustración 9: Matriz DAFO. Fuente: ondho.com

2.2. Estrategia del océano azul

La estrategia del océano azul es obra de los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne en 2005, tras realizar diversos trabajos académicos y de aportaciones para la revista Harvard Business Review, crean el libro la estrategia océano azul.

La formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul es realizarlo de forma sistemática para competir en mercados maduros. Al crear océanos azules de maximizaran oportunidades y minimizaran riesgos.

En un mundo cada vez más globalizado prácticamente todos los sectores del mercado presentan una gran cantidad de competidores, eso se traduce en una lucha feroz por conseguir clientes y beneficios. Esa lucha feroz representa el océano teñido de rojo.

Por el contrario, el océano azul representa donde no hay competencia y la competencia es inexistente. Son espacios que esperan a ser descubiertos donde se espera un rápido crecimiento y ganancias.

La siguiente imagen representa los océanos rojo y azul.



Ilustración 10: Océano rojo vs Océano azul. Fuente: trissa.com

- Innovación en Valor

La innovación en valor es la piedra angular de la estrategia del océano azul. Las empresas que han logrado triunfar creando océanos azules se han diferenciado de los que no por la manera de enfocar la estrategia. Es irrelevante la competencia. No utilizan a la competencia como referencia para realizar comparaciones. Realizan una estrategia totalmente distinta a la que se denomina innovación en valor. Ya que, dan un gran salto en valor para la empresa y para los clientes. La innovación en valor sucede cuando las empresas logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y los costes.

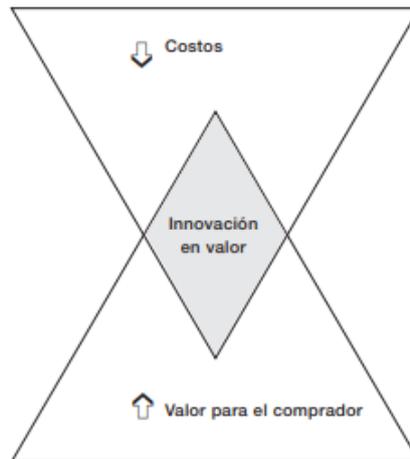


Ilustración 11: Piedra angular de la estrategia del océano azul. Fuente: W. Chan Kim., Mauborgne Renée (2008): La estrategia del océano azul, cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante

2.2.1. Los cinco pasos para realizar una transición al océano azul

Son necesarios 5 pasos para que una empresa se encamine hacia el océano azul. En cada uno de los pasos se utilizarán herramientas analíticas válidas para todo tipo de empresas ya que todas parten desde el mismo punto. A continuación, se detallan los 5 pasos.

2.2.1.1. Paso uno: Manos a la obra

El primer paso de la transición hacia un océano azul, como en todo es empezar.

- Escoger el lugar adecuado para empezar

Para comenzar es necesario tener claro qué tipo de negocio, servicio o producto se va a ofertar. Si va a ser una empresa de nueva creación o adaptar una ya existente. Si es una compañía existente con multitud de productos o servicios se deberán analizar los mismos para saber cuáles de ellos pueden encajar en el océano azul y cuáles no.

- Mapa pionero-migrante-colono (PMC)

Es de gran importancia realizar un mapa PMC clasificando las diferentes unidades de negocio de la compañía.

- Pioneros (Pioneers)

Son las unidades de negocio de una compañía que ofrecen algo que no se está ofertando, es decir con un valor sin precedentes, adquieren un tipo de cliente tipo fan, no tienen competencia, son muy rentables y crecen rápido.

- Migrante (Migrators)

En la zona media están los migrantes, son unidades de negocio que ofrecen más por menos, pero no llegan a ser innovadores.

- Colono (Settlers)

Son los que son completamente al contrario que los pioneros, son unidades de negocio que imitan a otro cuando la demanda es estable, son los que compiten en un océano rojo rodeado de otros competidores impidiendo un crecimiento.

Hay que indicar en el mapa PMC cada unidad de negocio cuantos ingresos genera para la compañía mientras más grande el círculo más ingresos supone. También recoge el momento actual de las unidades de negocio y hacia donde partirán el día de mañana gracias al océano azul, se debe intentar que las unidades de negocio se conviertan en pioneras donde la competencia es nula.

La siguiente imagen muestra un ejemplo del mapa pionero-migrante-colono.

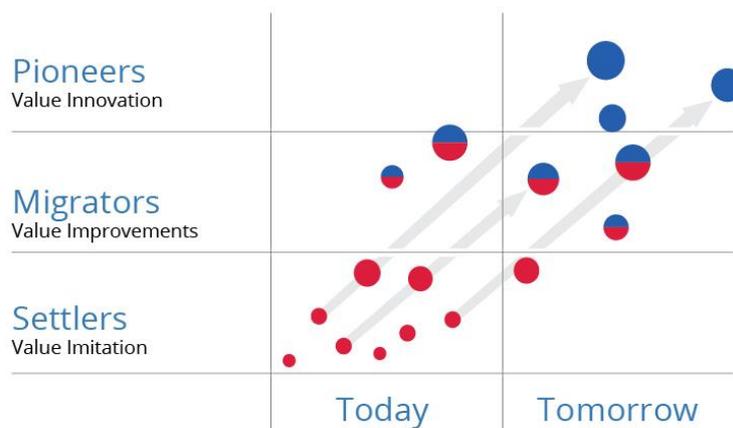


Ilustración 12: Mapa PMC. Fuente: blueoceanstrategy.com

- Formar el equipo de océano azul adecuado

Es imprescindible tener un equipo preparado para la transición al océano azul, este debe ser de entre 5 a 10 personas que representen todos los departamentos y funciones de la compañía. Desde los que están en contacto con producción hasta los que están con el contacto más cercano con el cliente final.

2.2.1.2. Paso dos: Comprender dónde estás ahora

Cuando se haya elegido las unidades o unidad de negocio que se va a llevar hacia un océano azul es necesario tener claro cómo están las cosas ahora, es decir una visión clara y compartida del panorama estratégico actual. Para ello es necesario utilizar la herramienta llamada escenario estratégico.

- El Cuadro o Escenario Estratégico

Un escenario estratégico es una herramienta de diagnóstico y a la vez un esquema para elaborar una estrategia de océanos azules. Tiene dos objetivos, el de plasmar el esquema actual de la competencia y el de lo que los clientes reciben cuando compran a los competidores.

En el eje vertical indica en nivel de oferta que perciben los compradores en función de las variables. El eje horizontal indica las variables clave del sector y de las cuales gira la competencia. Al unir los puntos se obtiene la curva de valor.

La siguiente imagen representa un ejemplo de cuadro estratégico.

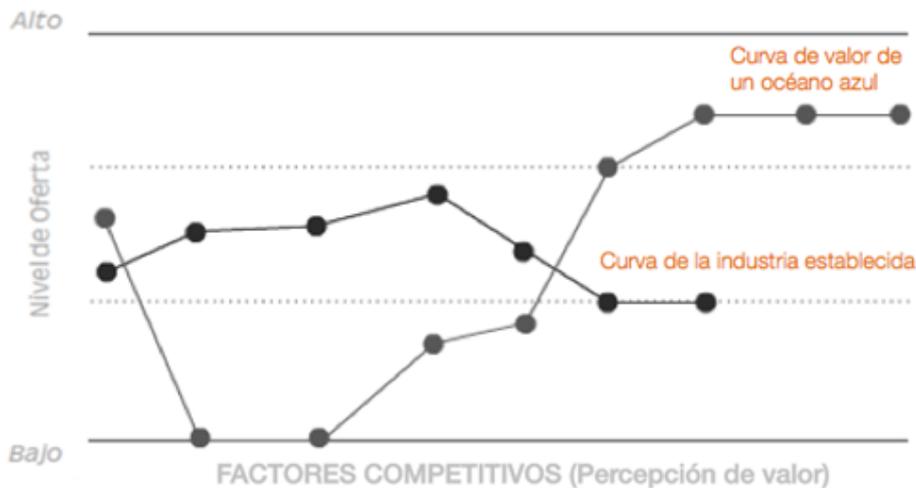


Ilustración 13: Cuadro estratégico. Fuente: lafabricaorganizada.blogspot.com

2.2.1.3. Paso tres: Imaginar donde podrías estar

En el paso 3 se debe descubrir los puntos de dolor ocultos que limitan el tamaño del sector, estos puntos de dolor son restricciones en el sector que limitan crecer. Estos puntos hacen que los clientes se planten su utilidad y obtén por alternativas. Para ayudar a descubrir esos puntos de dolor se utiliza la herramienta mapa de utilidad del comprador.

- Mapa de utilidad del comprador

Es una herramienta donde en el eje Y están las 6 palancas de utilidad que son elementos comunes presentes en las diferentes etapas que experimenta un comprador. Productividad, simplicidad, practicidad, reducción del riesgo, diversión e imagen y respeto al medio ambiente. En el eje X están las diferentes etapas que hay en una compra y son la compra, entrega o acceso, el uso, complementos, mantenimiento, eliminación.

Se debe ubicar el producto o servicio en una o varias de las casillas para ver si se crea una propuesta de uso diferente a las ya existentes. Si está ubicado donde otras empresas, realmente no es una propuesta de océano azul.

La siguiente imagen muestra la tabla del mapa de utilidad del comprador.

Las 6 etapas del ciclo de experiencia del comprador

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

Ilustración 14: Mapa de utilidad del comprador: Fuente: sintetia.com

- Descubrir un océano de no consumidores

Es importante identificar los clientes al cual va enfocado el producto, pero también los que no son clientes y deberemos de tenerlos en cuenta para poderlos convertir a clientes.

- Primer nivel de no clientes. Son los que no tardaran en convertirse en no cliente, los que conocen la empresa y el producto eligiéndolo cuando no tienen alternativa.
- Segundo nivel de no clientes. Son los que conocen a la empresa, pero no la eligen.
- Tercer nivel de no clientes. Son los que no conocen la empresa.

La siguiente imagen muestra los tres niveles de no clientes.

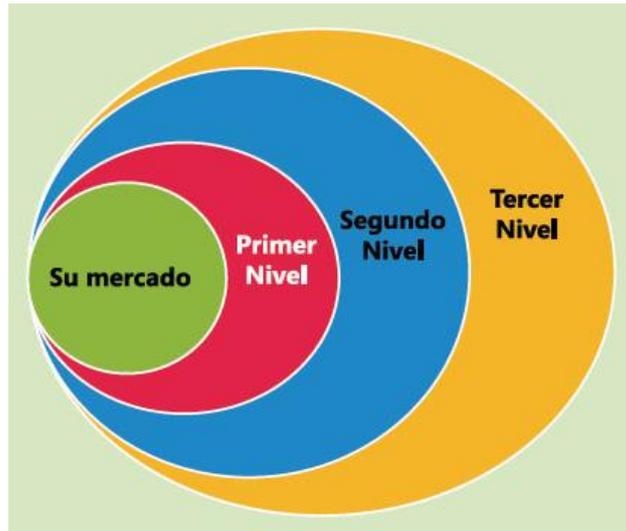


Ilustración 15: Los tres niveles de no clientes. Fuente: sergerente.net

2.2.1.4. Paso cuatro: Averiguar cómo llegar

Un principio de la estrategia del océano azul es reconstruir las fronteras del mercado para despegarse de la competencia y crear los océanos azules. El auténtico reto es identificar de manera correcta las oportunidades de entre todas las posibilidades atractivas para crear océanos azules.

Para realizar las fronteras existen 6 vías, también llamados los 6 caminos.

2.2.1.4.1. Esquema de los 6 caminos

Según Kim y Mauborgne, el principio de la estrategia del océano azul es el de redefinir las fronteras del mercado con el fin de separarse de la competencia y crear océanos azules. El reto está en identificar correctamente las oportunidades comerciales más atractivas para crearlos. Para rehacer las fronteras del mercado existen seis enfoques básicos, conocidos como el esquema de los seis caminos.

Estas 6 vías son aplicables a todos los sectores y llevan a las empresas hacia las ideas comerciales viables para crear océanos azules.



Ilustración 16: Esquema de los seis caminos: Fuente: W. Chan Kim., Mauborgne Renée (2008): La estrategia del océano azul, cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante

2.2.1.4.1.1. Explorar sectores alternativos

Una empresa no solo compite con otras dentro del mismo sector sino también con aquellas que producen productos o servicios alternativos. Al contemplar las alternativas ayuda a encontrar oportunidades para innovar en valor.

Para Conseguir un océano azul se analizarán los respectivos sectores alternativos que afecten a la empresa.

2.2.1.4.1.2. Explorar otros grupos estratégicos de tu sector

El camino dos hace referencia al grupo de empresas que opera en el mismo sector y tienen una estrategia similar.

Estos grupos estratégicos se pueden clasificar de forma jerárquica sobre dos dimensiones: precio y desempeño. Cada salto en el precio tiende a generar un salto correspondiente en algunos aspectos del desempeño.

La clave para de este camino consiste en descubrir qué hace que los clientes pasen de un grupo a otro, o qué no les satisface de los mismos.

2.2.1.4.1.3. Explorar la cadena de compradores

En la mayoría de las industrias, los competidores convergen en una definición común de los compradores objetivo. Pero, en realidad lo que hay es una cadena de compradores que participan directa o indirectamente en la decisión de compra.

Los compradores que pagan por el producto o servicio pueden ser distintos de los usuarios que lo utilizan o consumen, en algunos casos también hay líderes de opinión o influencers

potenciales que influyen en su decisión de adquirir el producto o servicio. La apreciación del valor del producto o servicio que le da cada persona es diferente.

Al pensar en la cadena de compradores y no únicamente en el cliente final puede acercar a la compañía para descubrir un océano azul desconocido.

2.2.1.4.1.4. Explorar productos y servicios complementarios

Hay muy pocos productos que se utilicen solos. En la mayoría de las veces se utilizan junto a otros productos y servicios que repercuten a su valor. Pero en la mayoría de las veces la competencia converge dentro de los límites de los productos y servicios ofrecidos.

Los productos complementarios pueden tener latente un valor añadido sin explotar. Hay que dar al cliente una solución total pensando en lo que pasa antes, durante y después de la utilización del producto o servicio.

2.2.1.4.1.5. Replantear la orientación funcional y emocional del sector

La competencia en un sector tiende donde compiten principalmente basándose en el precio y su función; su atractivo es racional.

En cambio, las que compiten basándose en los sentimientos; su atractivo es emocional.

El quinto camino es aprovechar esos espacios vacíos y pasar de emocional a racional o al revés, ofreciendo al cliente un concepto totalmente nuevo.

2.2.1.4.1.6. Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo

Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo. Si se adelantan a su tiempo es posible generar un océano azul.

Casi todas las compañías se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desarrollan los acontecimientos, actuando al compás de lo que realizan el resto de sus competidores.

Las oportunidades surgen de las nociones sobre la manera en que la tendencia podrá modificar el valor para los clientes desde ahora hasta el futuro. Hay que identificar caminos nuevos en las tendencias observables en la actualidad.

Existen tres principios críticos para evaluar las tendencias en el tiempo, para que puedan servir de base para una estrategia del océano azul, esas tendencias deben ser decisivas para el negocio, irreversible y asimismo deben tener una trayectoria clara.

Cuando se han identificado esas tendencias habrá que explorar la dimensión del tiempo y preguntarse cómo se vería el mercado en caso de que la tendencia llegue a su culminación lógica.

Partiendo de la visión de una estrategia azul, es posible anticiparse al futuro con el fin de identificar aquellas cosas que deben modificarse en el presente para abrir un nuevo océano azul.

- El esquema de las cuatro acciones

El esquema de las cuatro acciones se ideó para reconstruir los elementos de valor para el comprador dentro de la creación de una nueva curva de valor para cada uno de los caminos.

- ¿Qué variables que el sector da por hecho se deben ELIMINAR?
- ¿Qué variables se deben REDUCIR muy por debajo de la norma del sector?
- ¿Qué variables se deben INCREMENTAR muy por encima de la norma del sector?
- ¿Qué variables se deben CREAR porque la industria nunca las ha ofrecido?

Eliminar y reducir afectan directamente a la estructura de coste e incrementar y crear a la de incrementar el valor para el cliente.

La imagen siguiente representa el esquema de las cuatro acciones.

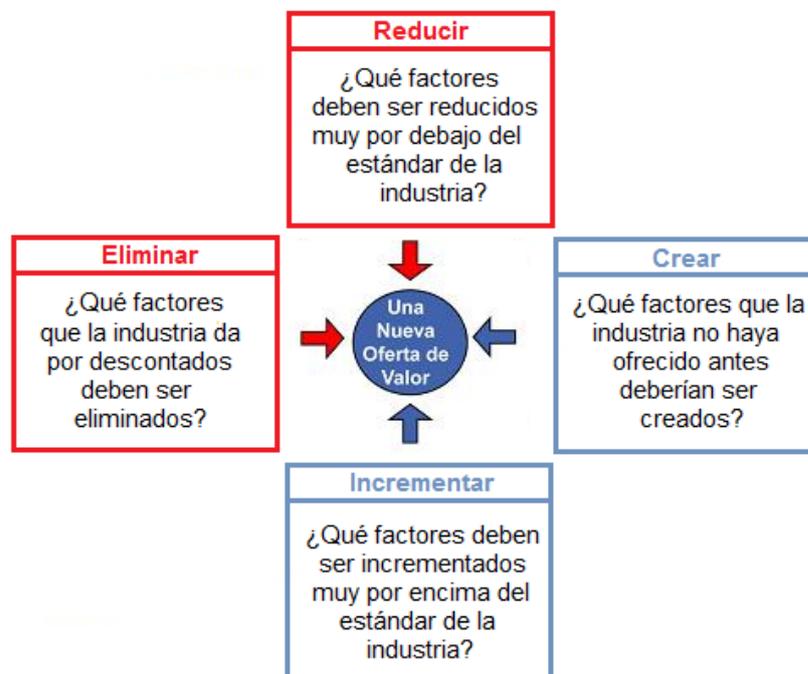


Ilustración 17: Esquema de las cuatro acciones: Fuente: iniciativasocial.net

- Matriz ERIC (eliminar-reducir-incrementar-crear)

Es una herramienta fundamental para la creación de océanos azules, complementa al esquema de las cuatro acciones. Se crea una matriz donde se recogen las distintas variables clasificadas en eliminar, reducir, incrementar y crear.



Ilustración 18: Matriz ERIC. Fuente: pinterest.es

A partir de la matriz ERIC se debe plantear un nuevo escenario estratégico que permite vislumbrar el océano azul al realizar los cambios en los caminos. Este nuevo camino estratégico tiene 3 características adicionales: el foco, la divergencia y el mensaje central o eslogan.

- Foco: Son las variables que en conjunto forman la nueva propuesta de valor del océano azul creado.
- Divergencia: Son las variables que se eliminan diferenciándose de los competidores.
- Mensaje central contundente (eslogan): Es el mensaje que se le quiere dar al cliente final donde se debe reflejar lo que la compañía ofrece, generando confianza.

2.2.1.5. Paso cinco: Ejecutar tu jugada

Es el último paso hacia la transformación del océano azul. Anteriormente se han desarrollado cada una de las seis vías plasmadas cada una en un escenario estratégico diferente con su foco, divergencia y eslogan.

- La feria de océano azul

En este punto es la hora de elegir cual es la vía elegida para desarrollarla hacia el océano azul. Para ello se realiza una feria de océano azul donde se presentan las 6 vías a grupos de interés de la empresa. Ellos son los que votaran para elegir la opción deseada.

- Formalizar el modelo de negocio global

Después de elegir la vía a desarrollar hay que garantizar su viabilidad comercial para ello es necesario realizar la secuencia de la estrategia del océano azul para asegurarse si es posible la misma.

La imagen siguiente muestra la secuencia de la estrategia del océano azul.

- Objetivo de costes

No puede faltar el objetivo de costes dentro de una secuencia estratégica ya que es la que hace referencia a la rentabilidad de modelos de negocios.

Para cumplir el objetivo de costes es necesario:

- Racionalizar e innovar en costos las operaciones e introducir innovaciones de costes desde la etapa de producción hasta la de distribución.
- Establecer alianzas ya que son un medio para asegurar rápida y eficazmente las capacidades necesarias y reducir la estructura de costes.
- Innovar en precios: se busca alcanzar el objetivo mediante un nuevo modelo para establecer los precios.

La siguiente imagen muestra el modelo de rentabilidad de la estrategia del océano azul.

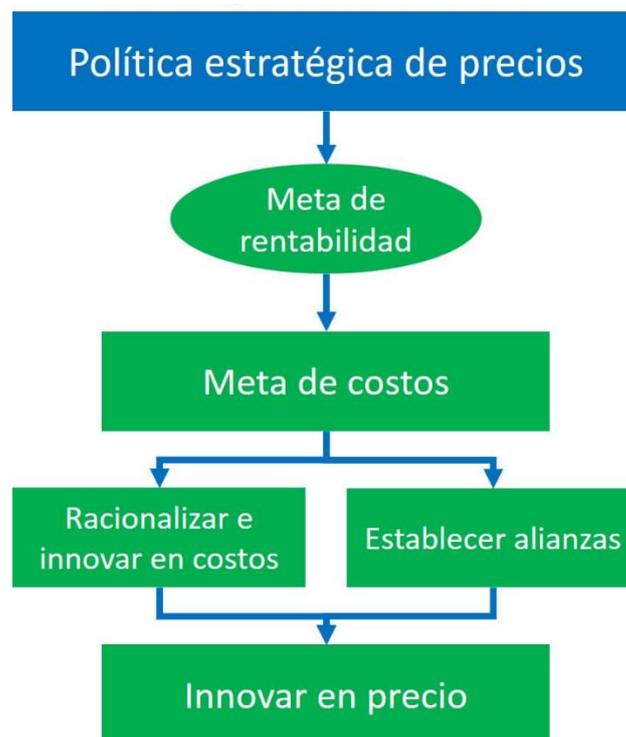


Ilustración 21: Modelo de rentabilidad de la estrategia del océano azul. Fuente: yiminshum.com

- Adopción

El último paso es el de comunicar la estrategia elegida para que todo el personal de la compañía la puedan entender fácilmente.

2.2.2. Ejecución de la estrategia de océano azul

Una vez que la empresa ha desarrollado una estrategia de océano azul con una estrategia rentable se debe a proceder a ejecutarla. Toda estrategia trae consigo el reto de la ejecución.

Es aquí donde surgen las dificultades a la hora de traducir el pensamiento en acción. El desafío implica superar 4 barreras organizativas.

- Vencer las principales barreras organizativas

Las cuatro barreras organizativas son: La barrera de la percepción, la barrera política, la barrera de la motivación y la barrera de los recursos.

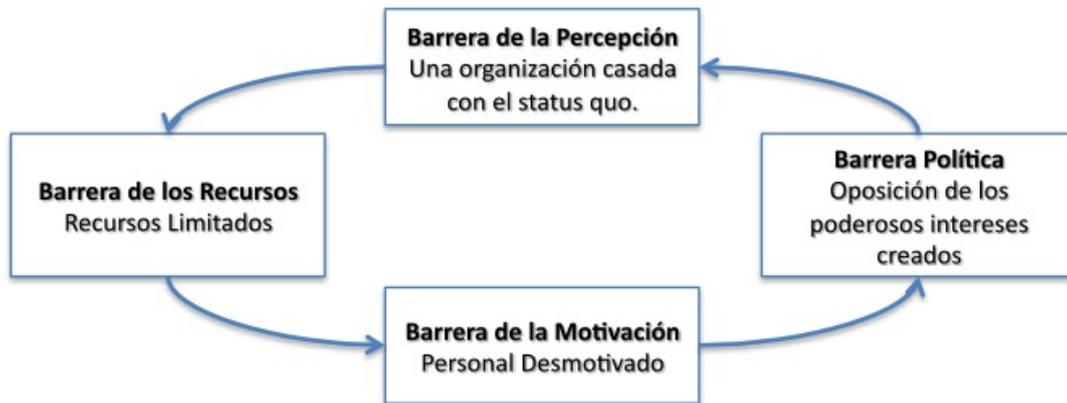


Ilustración 22: Las cuatro barreras organizativas: Fuente: hcglobalgroup.blogspot.com

- Atravesar la barrera de la percepción

Se debe crear conciencia entre los empleados de la necesidad de un cambio estratégico. Aunque los océanos rojos pueden no ser el camino para el crecimiento rentable en el futuro, no hay duda de que generan una sensación de comodidad en las personas.

En lugar de recurrir a las cifras para eliminar la barrera de la percepción deben llevar a la gente a experimentar la necesidad de cambiar.

- Dejando experimentar a los empleados y directiva los peores problemas operativos para que eliminen rápido la barrera de percepción.
- Los directivos y empleados deben salir de sus a tratar con los clientes descontentos para superar la barrera de percepción.

- Superar la barrera de los recursos

Se supone que mientras más grande es el cambio, más recursos son necesarios. En la mayoría de las organizaciones que consiguieron un océano azul, los recursos disminuyeron.

Se puede superar la barrera de los recursos utilizando tres factores:

- Zonas calientes: aquellas actividades que exigen pocos recursos, pero generan grandes ganancias en rendimiento.
- Zonas frías: actividades que exigen grandes recursos, pero tienen un impacto menor sobre el rendimiento.
- Negociación: intercambio de los recursos sobrantes en un área por los recursos sobrantes de otra.

- Superar la barrera de la motivación

¿Cómo motivar a los trabajadores clave para que procesen con rapidez y persistencia a fin de romper con el Estado Normal de las cosas? Es algo que tarda años.

Para lograr la motivación los líderes deben centrar en tres factores:

- Concentrarse en las personas clave: deben concentrarse los esfuerzos en las personas que son líderes naturales, personas respetadas y persuasivas.
- Poner a las personas clave en una pecera: deben resaltarse amplia y repetidamente sus actuaciones, para que sirvan como ejemplo.
- Atomizar para que la organización cambie por sí misma: dividiendo el cambio en pequeños problemas para que sea más fácil abordarlos favoreciendo la motivación.

- Eliminar la barrera política

En las organizaciones se tiene que gestionar los conflictos “políticos”. Se suelen crear intereses que se oponen a cambios.

Para eliminar la barrera política los líderes pueden actuar sobre tres factores:

- Afianzar a los ángeles: personas que saldrán más beneficiadas con el cambio estratégico.
- Silenciar a los demonios: aquellos que tienen más que perder con el cambio.
- Conquistar a los consiglieri: personas sagaces pero respetadas, que conocen de antemano todas las trampas, incluyendo la información sobre los partidarios y los opositores.

- Incorporar la ejecución en la estrategia

Para construir la confianza y el compromiso dentro de la empresa e inspirar la cooperación voluntaria es preciso incorporar la ejecución dentro de la estrategia desde un principio, minimizando el riesgo de desconfianza, aplicando un proceso equitativo al ejecutar la estrategia.

Esto propiciará la aceptación de los integrantes de la compañía incentivando la iniciativa para aportar más de las tareas preasignadas y la cooperación voluntaria.

3. Análisis del modelo de negocio actual de la empresa

A continuación, se describe la breve historia de la empresa, así como la descripción del modelo actual de la empresa, análisis interno, análisis externo y análisis DAFO.

3.1. Breve historia de la empresa

El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre ha sido construido en un antiguo matadero municipal de la ciudad de Alcoy utilizado como tal a principios del siglo XX. Fue diseñado por el arquitecto Timoteo Briet Montahud en 1911, los edificios parecen al conjunto histórico, son de arquitectura modernista y declarados bien de interés cultural desde 1982.

En diciembre de 2007 se inaugura como complejo deportivo, gestionado por una empresa privada, dotado de instalaciones para practicar deporte desde una perspectiva moderna haciendo énfasis al apartado de salud. A principios de 2009 el arquitecto de la obra, Pablo Ribera, pone en marcha la segunda fase de remodelación del antiguo matadero donde pasará de utilizar un 38% de la superficie al 100%, consiguiendo ampliar las instalaciones, vestuarios, sala de fitness e incorporar nuevas actividades al abanico de oferta que ya ofrece, la inauguración de la segunda fase fue en enero del 2012.

En septiembre de 2014 el ejecutivo de Antonio Francés acordó la rescisión de contrato con la empresa privada por grave incumplimiento y su reabsorción por parte del Ayuntamiento de Alcoy.

El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre se ha convertido en el gimnasio más completo y con más socios de la ciudad de Alcoy donde vecinos de localidades cercanas no dudan en visitarlo para practicar deporte y mejorar su calidad de vida.

3.1.1. Descripción del modelo actual de la empresa

El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre es un gimnasio moderno situado en el barrio de la zona norte de la ciudad de Alcoy.

El gimnasio está construido en un conjunto de edificios que pertenecieron a un antiguo matadero municipal tiene personal cualificado para impartir clases deportivas, rehabilitación, así como, una correcta atención al cliente desde recepción. Las instalaciones están adaptadas para usuarios discapacitados, puedan moverse libremente por todas ellas con su silla de ruedas, vestuarios exclusivos, piscina y maquinaria deportiva donde podrán realizar ejercicios desde la silla de ruedas.

La decoración de las salas del complejo deportivo es muy fría e impersonal con techos altos y colores claros donde no invitan a la realización de actividades deportivas, en cambio en la zona piscina de actividades acuáticas hay un mural realizado por alumnos que da una acogedora sensación. En los vestuarios los colores fríos contrastan con el naranja de paneles y taquillas resultando una buena combinación. La zona de spinning está situada en un emplazamiento muy pequeño produciendo sensación de agobio.

El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre está dividido en las siguientes áreas:

- Área de piscinas, esta área contiene:
 - Piscina principal de 25m x 16m con 8 calles.

- Piscina de enseñanza de 6m x 8m, diseñada para cualquier tipo de actividad acuática especialmente la enseñanza y actividades dirigidas como el aquagym, aquafitness, natación terapéutica, etc.
- Dos jacuzzis a diferentes temperaturas, uno de ellos con agua 34°C y otro con temperatura de la red de suministro de agua.
- Baño de vapor.
- Sauna finlandesa.
- Frigidarium (espacio con hielo).
- Vestuarios.



Ilustración 23: Piscina principal. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre



Ilustración 24: Piscina de enseñanza, jacuzzis, sauna y frigidarium. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre

- Área de fitness de 360m² consta de 5 zonas:
 - Zona de cardio: Con 31 máquinas diferentes para todo tipo de público.
 - Zona Easy Line: Máquinas con sistema hidráulico dispuestas en forma de circuito para trabajar todos los grupos musculares de manera concéntrica.
 - Zona de peso libre: Zona compuesta por barras, mancuernas, peso libre, bancos y máquinas para trabajar con grandes cargas.
 - Zona de máquina isocinéticas para la ejercitación analítica de todos los grupos musculares.
 - Zona de estiramientos.



Ilustración 25: Foto 1 sala fitness. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre

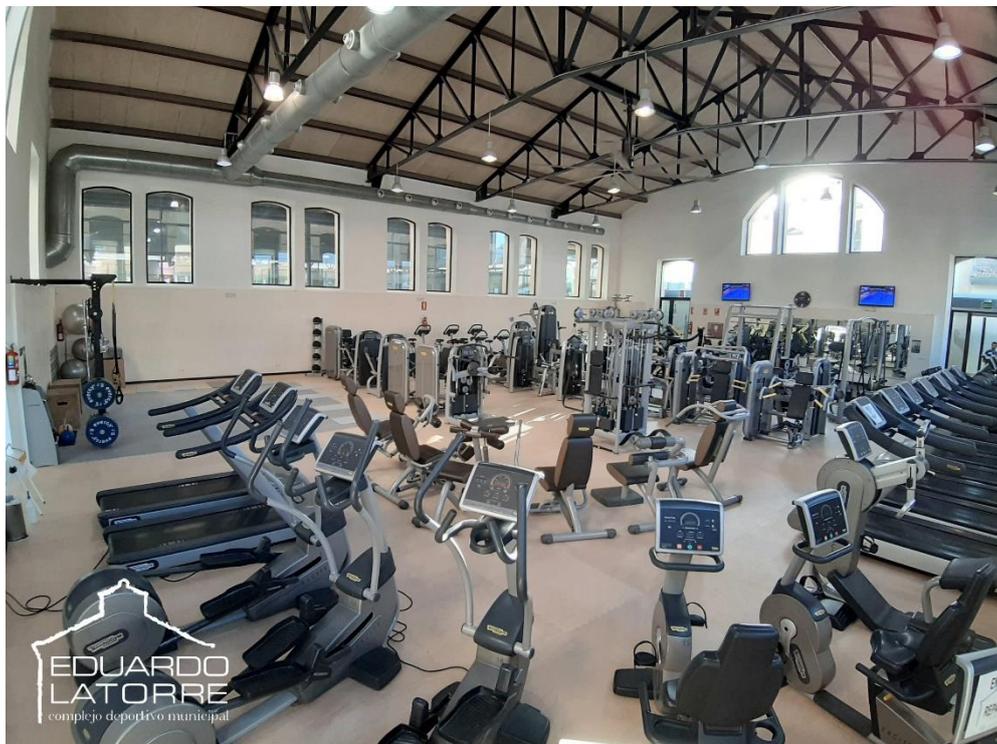


Ilustración 26: Foto 2 sala fitness. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre

- Área de actividades dirigidas de 360m² dotada con equipamiento y material, tal como, steps, bosus, fitballs, colchonetas, gomas, mancuernas, barras y peso libre, para actividades grupales y dirigidas.
 - Sala Spinning dotada con 30 bicicletas.
 - Sala de Pilates de 90m² para el trabajo de Pilates con grupos reducidos.
 - Sala Yoga de 120 m².
 - Sala de TRX de 120 m².



Ilustración 27: Sala de actividades dirigidas. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre



Ilustración 28: Sala spinning. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre



Ilustración 29: Sala Yoga. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre



Ilustración 30: Sala TRX. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre

- Área de salud dispone de 3 boxes destinados a:
 - Tratamientos de fisioterapia.
 - Servicio de nutrición y dietética.
 - Tratamiento de reducción de grasa, que consta de cavitación (ultrasonidos de baja frecuencia para romper adipocitos) y mesoterapia (microinyecciones de compuestos homeopáticos).



Ilustración 31: Box fisioterapeuta. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre

- Zona exterior:
 - 2 pistas de pádel.
 - Zona de actividades al aire libre con patios exteriores para la realización de actividades al aire libre.



Ilustración 32: Pistas de pádel. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre

- Salas disponibles para alquilar:
 - Sala Principal 1 de 260m² destinada a cualquier tipo de actividad lúdica, deportiva o de ocio.
 - Sala Ludoteca de 120m² destinada a cualquier tipo de actividad lúdica, deportiva o de ocio.



Ilustración 33: Sala principal para alquiler. Fuente: Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre

A continuación, se muestran brevemente las diferentes tarifas del complejo deportivo. En el anexo 1 contiene las tarifas de forma más detallada.

- Matriculas que van desde los 0€ para usuarios hasta 17 años o con carné de instalaciones deportivas municipales hasta los 28€ de los usuarios mayores de 21 años.
- Cuotas mensuales con precios que oscilan desde los 20,60€ para abonados jubilados, personas con discapacidad y personas desempleadas, hasta los 38,90€ para las personas mayores de 21 años.
- Cuotas trimestrales para alumnos y profesores universitarios por 75,50€.
- Cuota anual desde los 228€ para abonados jubilados, personas con discapacidad y personas desempleadas, hasta los 420€ para las personas mayores de 21 años, pagando la cuota en dos plazos.
- Acceso puntual a piscinas desde 0€ para los menores de 4 años hasta los 7,75€ para personas mayores de 21 años permitiendo el acceso también a la zona de musculación. También se ofrecen bonos de 10 y 20 entradas.
- Cursillo de natación en edad escolar a 2,20€ por alumno y sesión.
- Tratamientos de fisioterapia una sesión a 24,20€ para abonados y 26,40€ para no abonados. También se ofrecen bonos de 5 y 10 sesiones.
- Curso de hidroterapia 23,75€ para abonados y 28,30€ para no abonados, cuota mensual y una sesión por semana.
- Curso de pre/post parto 21,6€ para abonados y 28,35€ para no abonados, cuota mensual y una sesión por semana.
- Cursillo de natación adaptada un día por semana 38€ cuota trimestral.
- Programa de natación de movilidad articular cuota de 12€ para abonados y 21€ para no abonados.

- Cursos de actividad acuática con diferentes periodos, bimensual, trimestral y anual. Los precios para una sesión por semana oscilan desde 12,20€ para usuarios mayores y abonados hasta los 32€ para bebés. También ofrecen 2 sesiones por semana.
- Cursos de pádel para una sesión por semana con precios de 15€ para alumnos de 6 a 10 años y 20€ para alumnos de 11 a 13 años, por mes. También ofrecen la opción de dos sesiones a la semana.
- Cursos de actividades multideportivas para alumnos de 5 a 18 años con dos sesiones a la semana 24,20€ mensuales.
- Cursos de actividades deportivas en el mes de julio natación y pádel desde los 24,20€ para alumnos de 6 a 10 años hasta 32€ para alumnos de 11 a 13 años para dos sesiones por semana.
- Utilización de pista de pádel desde 1,30€ para abonados y personas con carné de instalaciones deportivas municipales sin iluminación hasta los 10,40€ para personas no abonadas con luz. También se ofrece bonos de 20 tickets.
- Pilates para 1 sesión semanal y cuota mensual de 21,25€ para abonados y personas con carné de instalaciones deportivas municipales o 25,50€ para personas no abonadas. También se ofrece la posibilidad de 2 sesiones por semana y cuota trimestral.
- 1 sesión de TRX 3€ para abonados y personas con carné de instalaciones deportivas municipales o 5€ para personas no abonadas. También se ofrece la posibilidad de un bono de 10 sesiones.
- Alquiler de salas desde los 20€ hasta los 47,70€.
- Alquiler de taquilla a 3,20€.
- Alquiler de candados a 0,60€.
- Venta de candado a 4,50€
- Venta de gorro baño a 3,40€.
- Venta de gafas baño a 5,60€.
- Venta de camiseta del complejo deportivo a 5,90€.
- 1 sesión de entrenamiento personal de 24,20€ para abonados y personas con carné de instalaciones deportivas municipales o 26,40€ para personas no abonadas. También se ofrece la posibilidad de bonos de 5 o 10 sesiones.
- Actividades deportivas de carácter eventual a 3€ para abonados y personas con carné de instalaciones deportivas municipales o 5€ para personas no abonadas.

Seguidamente, se muestra el organigrama del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.

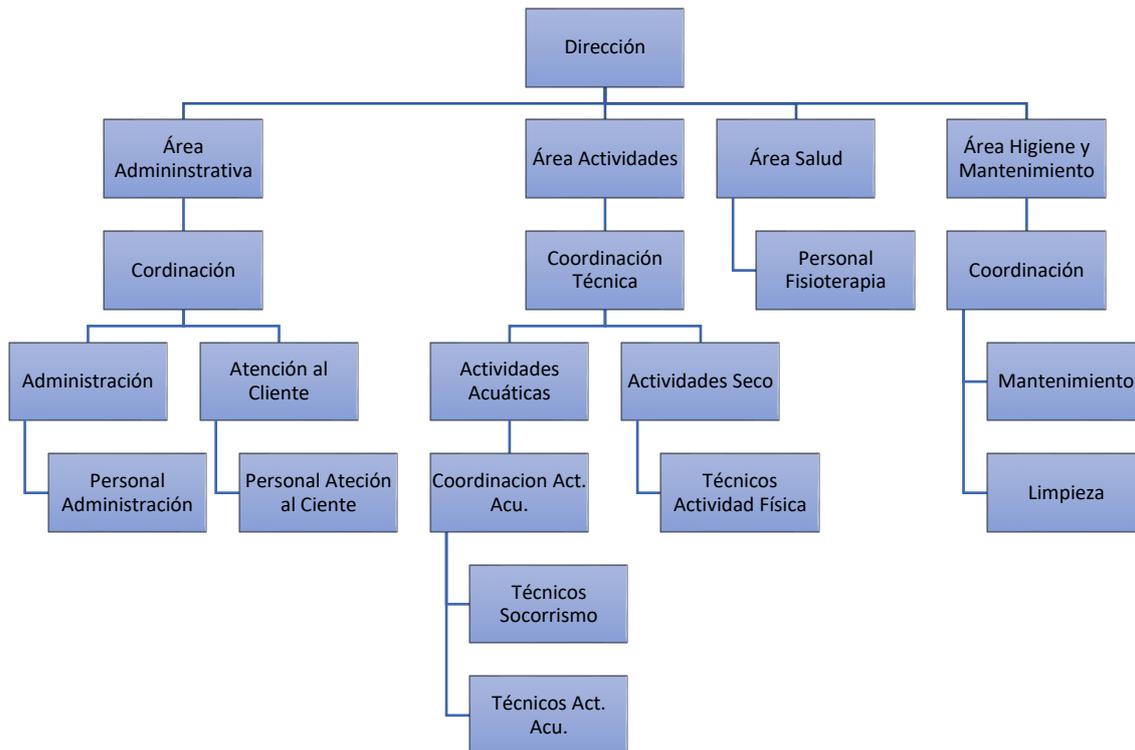


Ilustración 34: Organigrama Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre. Fuente: elaboración Propia.

Un organigrama es una representación gráfica de una empresa de forma jerárquica. A cargo de la gestión de la empresa está el director, después se divide la empresa en 4 áreas diferenciadas, en las cuales nos encontramos el área administrativa donde contiene la atención al cliente, el área de actividades donde encontramos actividades acuáticas y no acuáticas, el área de salud, departamento del personal de fisioterapia y finalmente el área de higiene y mantenimiento encargados de mantenimiento y cuidado de las instalaciones del complejo deportivo.

3.1.2. Misión y Visión

El concepto misión se refiere a la razón de ser de la empresa, es decir la actividad o actividades en que se enfoca en la actualidad. Mientras que la visión hace referencia a una vista de la empresa hacia el futuro, una expectativa ideal a largo plazo.

La misión del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre es gestionar con eficacia el servicio deportivo a través de la oferta de actividades físico-deportivas que contribuya al mantenimiento y mejora de la condición física de la población de Alcoy, mediante un programa de actividades diferenciado por edad y condición física de manera que respondan a las necesidades y expectativas de todos los grupos de interés, elevando así su calidad de vida. Organizar todos los procesos de gestión deportiva y realizar eventos deportivos. Asimismo, elaborar políticas de gestión y desarrollo deportivo que acarreen un mayor fomento del deporte en la ciudad de Alcoy.

La visión es conseguir ser un servicio deportivo en continuo proceso de mejora, reconocido y de referencia por la calidad y variedad de su oferta y, la eficacia de su de gestión. Ser un referente en cuanto a la cualificación, motivación e implicación de sus profesionales de manera que sea elegido como herramienta de ejercitación tanto por el ciudadano activo como por el deportista de élite cuyo objetivo sea el rendimiento deportivo.

3.1.3. Business Model Canvas

Es notoriamente difícil plasmar una idea para llevar a cabo en el mundo empresarial, por este motivo Alexander Osterwalder ideó un modelo de negocio que facilitaría esta labor. El modelo consta de 9 bloques: socios clave, actividades clave, propuesta de valor, relación con el cliente, segmento de clientes, recursos clave, canales, estructura de costes y fuentes de ingreso.

El conjunto de estos bloques está interrelacionado formando de manera gráfica el modelo de negocio donde claramente se identifican las fortalezas y debilidades de manera rápida y sencilla.



Ilustración 35: Business Model Canvas. Fuente: bevator.com

A continuación, se analizarán los 9 bloques que conforman el Business Model Canvas en el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.

- **Segmentos de clientes**

Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que sin ellos no habría razón de ser. Los segmentos de clientes representan la segmentación del mercado, es decir, los grupos de personas a los que una empresa quiere ofrecer su servicio o producto. El cliente objetivo del complejo deportivo está dividido en varios segmentos:

- Abonados: este segmento de clientes que paga mensualidades completas y comprende a infantiles de 0 a 17 años, junior de 18 a 21, mayores de 21 años, alumnos universitarios.
- Usuarios esporádicos: son usuarios que solo entran al complejo deportivo a realizar una actividad en concreto. Dentro de los cuales nos encontramos a usuarios de pádel, piscinas y sala de fitness.

- Usuarios de cursos: este segmento comprende a los usuarios para cursos de natación, cursos de hidroterapia, cursos de pre/post parto, cursos de actividades deportivas (pádel y multideportiva).
- Pacientes fisioterapia: son usuarios que necesitan de un fisioterapeuta, los usuarios pueden ser abonados o no.

- **Propuesta de valor**

Es importante descubrir cómo generar valor para los clientes de la empresa, con propuestas novedosas e innovadoras. La propuesta de valor es lo que hace diferente al gimnasio del resto, la razón por la que el cliente está dispuesto a venir al complejo deportivo. Las propuestas de valor del complejo deportivo son:

- Clases dirigidas: multitud de clases impartidas por monitores, tales como: bosu extreme, zumba, spinning, gap, body shape, postural, estiramientos, TRX y pilates.
- Sala de fitness: una gran sala de 360m² donde alberga numerosas máquinas para realizar ejercicios de musculación, cardio y mantenimiento.
- Cursos: el complejo deportivo ofrece cursos de pádel, multideporte y actividades acuáticas.
- Piscinas: el complejo deportivo dispone de dos piscinas climatizadas, una con 8 calles para practicar la natación y otra más pequeña para actividades acuáticas.
- Fisioterapia: ofrece un servicio para recuperar lesiones por medio de personal cualificado.
- Circuito termal: circuito compuesto de jacuzzi a temperatura ambiente, jacuzzi caliente, sauna finlandesa, baño de vapor y frigidarium (espacio con hielo). Es el único gimnasio de la zona con este equipamiento.
- Pistas de pádel: constan de dos pistas de pádel a disposición de los abonados y usuarios puntuales.

- **Canales de distribución**

Es la forma con la que se va a establecer contacto con los clientes. Estos canales deben dar a conocer el servicio ofrecido por el gimnasio a los clientes. El complejo deportivo dispone de los siguientes canales para darse a conocer:

- Web corporativa: el complejo deportivo dispone de una web corporativa abandonada con escasa información y desactualizada.
- Facebook: para dar a conocer a los clientes los eventos y horarios.
- Prensa comarcal: muy ocasionalmente.
- Radio comarcal: muy ocasionalmente.

- **Relación con los clientes**

Es la manera en la que una empresa se relaciona con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y necesidades. El complejo deportivo tiene una relación correcta con los clientes, resolviendo las dudas desde la recepción.

- **Fuentes de ingresos**

En este bloque hay que describir qué ingresos entran en la empresa, cómo sería el flujo, y cómo y cuánto está dispuesto a pagar el cliente por el producto o servicio que le ofrece la empresa. En este caso el Complejo Deportivo tendrá las siguientes fuentes de ingresos:

- Abonados.
- Accesos puntuales a instalaciones.
- Actividades de natación dirigida a alumnos de centros escolares.
- Fisioterapia.
- Actividades acuáticas de salud
- Programas de natación.
- Cursos.
- Pista de pádel.
- Actividades fuera del abono (Pilates/TRX).
- Alquiler de calle de piscina.
- Alquiler de salas.
- Alquiler de taquillas y candados.
- Venta de candados, camisetas, gorros de baño y gafas de baño.
- Entrenamiento personal.
- Actividades deportivas de carácter eventual.

Las tarifas de las diferentes fuentes de ingresos están definidas anteriormente.

- **Recursos clave**

Es la manera en que una empresa hace realidad su propuesta de valor y con qué elementos va a contar para ellos. Aquí se identifican los activos que necesita una empresa para llevar a cabo su actividad. El complejo deportivo consta de los siguientes recursos:

- Edificio histórico.
- Fisioterapia.
- Piscinas.
- Salas de alquiler.
- Circuito termal.
- Sala de spinning.
- Sala de máquinas.
- Vestuarios.
- Pistas de pádel.

- **Actividades clave**

Son actividades estratégicas que se desarrollan para llevar la propuesta de valor al mercado, relacionarse con el cliente y generar ingresos. Es decir, las acciones más importantes que el complejo deportivo necesita para funcionar. Estas son:

- Clases dirigidas.
- Alquiler de salas.
- Cursos.

- **Socios clave**

Son los diferentes agentes necesarios para el desarrollo del negocio como inversores, proveedores, alianzas comerciales, etc. Establecer acuerdos con terceros para compartir experiencias, costes y recursos que permitan diseñar, desarrollar y gestionar los proyectos de negocio. En este caso, el agente clave del complejo deportivo es:

- Ayuntamiento de Alcoy.

- **Estructura de costes**

En este bloque se explican todos los costes que tendrá la empresa después de analizar las actividades, los socios y los recursos clave. Los costes en el caso del complejo deportivo serán:

- Mantenimiento instalaciones.
- Salarios.
- Mantenimiento Facebook.
- Material deportivo.

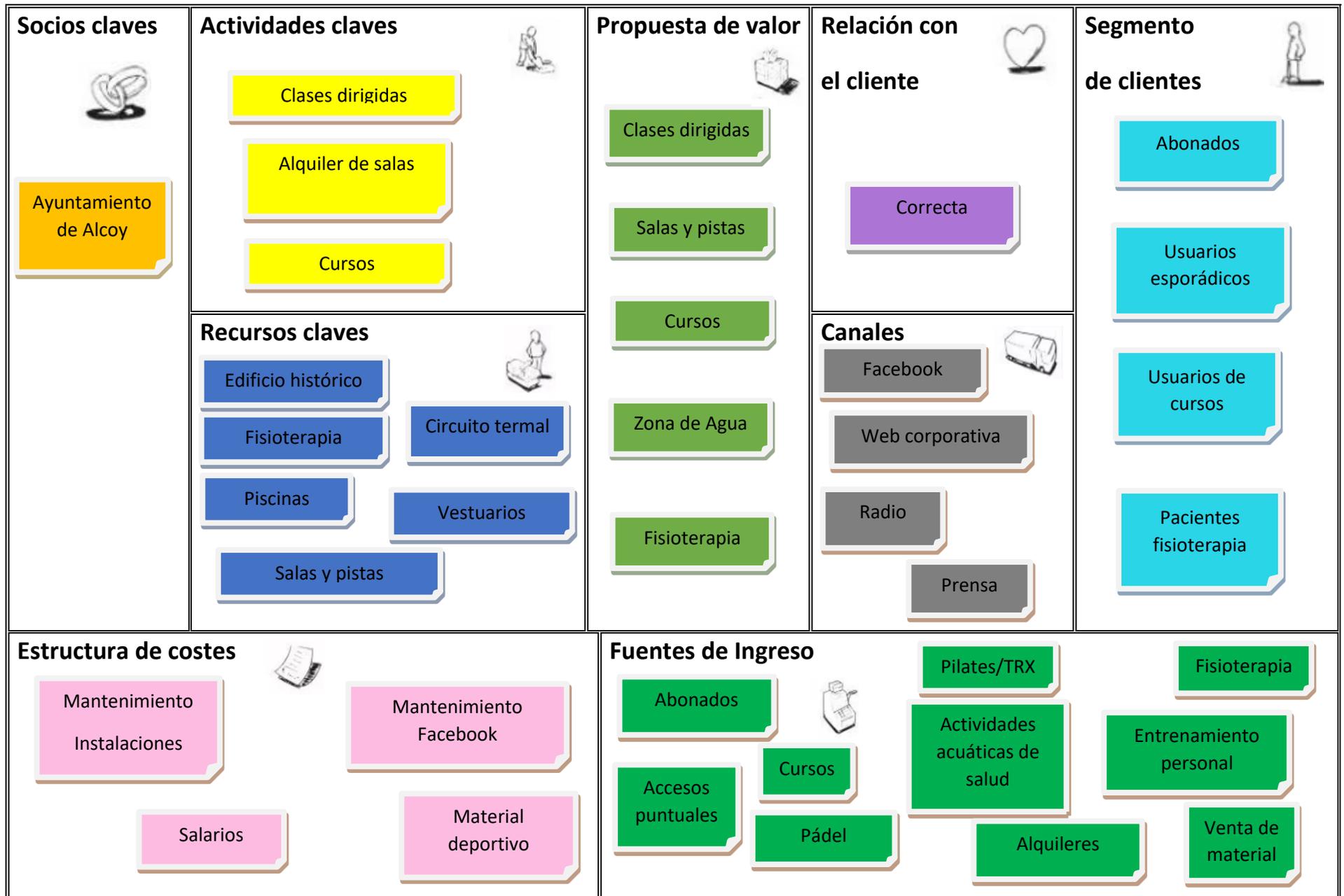


Tabla 2: Business Model Canvas. Fuente: elaboración propia

4. Análisis Estratégico de la Empresa

4.1. Análisis Externo

El objetivo principal del análisis externo de una empresa es detectar las oportunidades y amenazas. Al detectarlas se realizarían estrategias que podrían sacar el máximo partido a las oportunidades y en cambio corregir las amenazas o reducirlas.

El análisis externo se puede dividir en análisis del macroentorno y el análisis del microentorno.

El análisis macroentorno se centra en factores político-legales, económicos, demográficos, socioculturales y tecnológicos que afecta al entorno de la empresa.

El análisis del microentorno se centra en los factores externos a la empresa como son los implicados en las ventas de entre los cuales están proveedores, clientes, competidores, etc.

4.1.1. Análisis del Macroentorno

Para definir el entorno de la empresa se va a utilizar el análisis PEST creado por Liam Fahey y V.K. Narayanan. Este modelo analiza una serie de factores que como su nombre indica las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos.

Es muy común realizar el análisis PEST cuando se intenta analizar el entorno de la empresa ya que ofrece las siguientes ventajas:

- Facilita la toma de decisiones.
- Permite anticiparse a los cambios futuros.
- Se adecua a cada empresa.
- Se puede aplicar a casi todas las empresas.

El siguiente análisis se centraliza en los factores PEST que inciden en los gimnasios ubicados en Alcoy.

4.1.1.1. Dimensión Político/legal

Es importante resaltar que los factores político-legales se encuentran relacionados con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que llevan a cabo las diferentes administraciones públicas de una determinada zona del país que inciden directamente en la empresa, de esta forma regulando sus relaciones de comercio exterior, bienestar social y aspectos de fiscalidad.

- La estabilidad política es fundamental para las empresas y las ciudades donde están ubicadas. El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre depende directamente del Ayuntamiento de Alcoy, ciudad presidida durante dos legislaturas seguidas por el mismo partido político. Dicho partido es el mismo que en la Generalitat Valenciana y el de la presidencia del estado español. Esta situación favorece a aumentar los presupuestos generales. El presupuesto destinado para el deporte para la ciudad de Alcoy es 1.525.700 € y ha aumentado un 15,32% respecto al del 2018. 25.000€ son destinados para el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre en forma de gratificaciones y 30.000€ para el mantenimiento del edificio.

- La estabilidad económica e implementación de políticas públicas de los diferentes gobiernos que componen la unión europea favorece a que los ciudadanos puedan emplear parte de sus ingresos al sector de ocio.
- Se deberá acceder a la ley 14/2010, de 3 de diciembre, de la Generalitat, la cual regula los espacios para Espectáculos Públicos, Actividades Recreativas y Establecimientos Públicos, modificada por la ley 48 de la Ley 6/2018, de 12 de marzo. La normativa básica se encuentra señaladas en los Art. 48, la cual menciona la normativa de acuerdo con los requisitos generales de seguridad, que deben tener los locales provistos de aparatos e instalaciones adecuados para practicar gimnasia y otros deportes.
- Real Decreto 1027/2007, 20 de julio, por el que se aprueba el Reglamento de Instalaciones Térmicas en los Edificios (RITE). El Real Decreto ha sido elaborado conjuntamente por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio conjuntamente con el Ministerio de la Vivienda.
- Reglamento electrotécnico para baja tensión e instrucciones técnicas complementarias (ITC) BT 01 a BT 51.
- El decreto de la Generalitat Valenciana 39/2004, de 5 de marzo, por el que se desarrolla la Ley 1/1998, de 5 de mayo, de la Generalitat, en materia de accesibilidad y supresión de barreras arquitectónicas, urbanísticas y de la comunicación.
- Norma Básica de la Edificación. NBE-CA/88, Real Decreto 2115/82 de 12 de agosto, sobre condiciones acústicas en los edificios, modificada por orden de 29 de septiembre de 1988 por la que se aclaran y corrigen diversos aspectos de los anexos.
- Se debe tener en cuenta el Real decreto 513/2017, de 22 de mayo, por el que se aprueba el Reglamento de instalaciones de protección contra incendios.
- Normativa CTE, es la que se encarga de las exigencias que deben cumplir los edificios en relación con los requisitos básicos de seguridad establecidos en la Ley 38/1999 de 5 de noviembre.
- Normativa medio ambiental, se tiene que tener en cuenta para la prevención y el control de la contaminación.
- Decreto 255/1994, de 7 de diciembre, del Gobierno Valenciano. DOGV nº 2.414 de 27/12/94. Piscinas de uso colectivo y parques acuáticos. Normas higiénico-sanitarias y de seguridad.
- Real Decreto 2816/1982, de 27 de agosto. BOE nº 267 de 6/11/82. Corrección de errores en BOE nº 286 de 29/11/82 y nº 235 de 1/10/83. Reglamento General de Policía de Espectáculos Públicos y Actividades Recreativas.
- Ley 2/1991, de 18 de febrero, de la Generalitat Valenciana. DOGV del 26/2/91. Espectáculos, Establecimientos Públicos y Actividades Recreativas.
- Decreto 195/1997 de 1 de julio, del Gobierno Valenciano. DOGV del 11/7/97. Espectáculos, Establecimientos Públicos y Actividades Recreativas. Catálogo y Registro de Empresas y Titulares.
- Real Decreto 2177/1996, de 4 de octubre. BOE 29/10/96. Norma Básica de la Edificación. Condiciones de Protección contra incendios en los edificios. NBE-CPI/96.
- Decreto 193/1988, de 12 de diciembre, del Consell de la Generalitat Valenciana. Normas para la accesibilidad y eliminación de barreras arquitectónicas.
- Reglamento de Instalaciones de la Federación Española de Natación para la homologación de Piscinas Cubiertas.
- Real Decreto 1618/1980, de 4 de julio, BOE del 6/8/80. Reglamento e Instrucciones Técnicas de las instalaciones de calefacción, climatización y agua caliente sanitaria.

4.1.1.2. Dimensión económica

Se tienen que analizar los datos económicos tales como el ciclo económico, el impuesto sobre el valor añadido, impuesto sobre la renta de los trabajadores, el tipo de interés, niveles de inflación, producto interior bruto, gasto de los hogares, distribución de la renta, balanza de pagos, calificación riesgo-país, tasa de actividad e índice de precios (IPC).

Hay que analizar los datos macroeconómicos, la evolución del PIB, las tasas de interés, la inflación, la tasa de desempleo, el nivel de renta, los tipos de cambio, el acceso a los recursos, el nivel de desarrollo y los ciclos económicos. También se deben investigar los escenarios económicos actuales y futuros, así como, las políticas económicas.

- **Ciclo económico**

El ciclo económico como tal suele encadenar unas etapas de mayor o menor crecimiento de la empresa, incluso decrecimiento que son las que denominadas fases del ciclo económico, que suelen agruparse en:

Recuperación: durante el período de renacimiento o recuperación, hay expansiones y aumento de las actividades económicas. En que la demanda comienza a elevarse, la producción aumenta y esto provoca un aumento de la inversión.

Expansión: en esta fase del ciclo económico las expectativas de los consumidores aumentan, la producción industrial crece, los tipos de interés tocan fondo, y la curva de tipos de interés empieza a ser más pronunciada.

Auge: las tasas de interés pueden aumentar rápidamente, con una curva de tipos plana.

Recesión: no es un buen momento para la empresa, donde la variación del PIB es negativa, trimestre a trimestre, los tipos de interés están cayendo, las expectativas de los consumidores han tocado fondo y la curva de tipos de interés es normal.

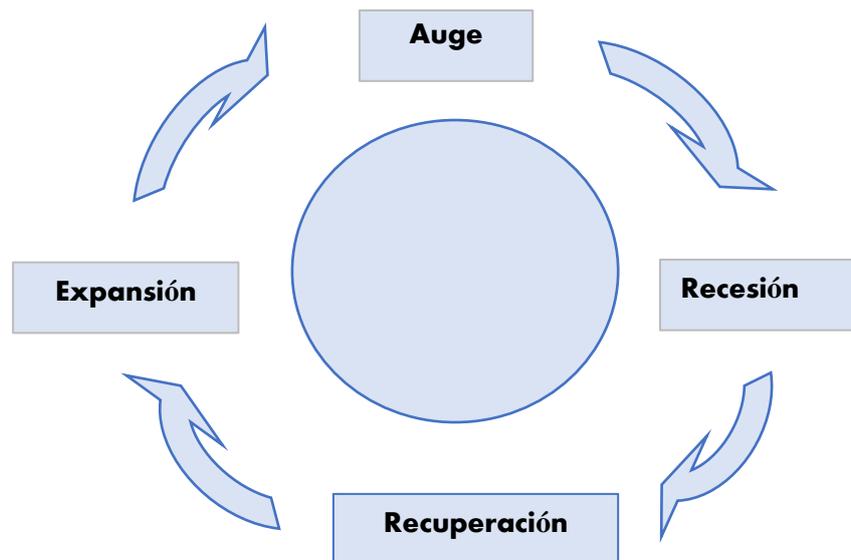


Ilustración 36. Ciclo económico. Fuente: elaboración propia

Las tasas impositivas:

- **Impuesto sobre el Valor Añadido o impuesto sobre el valor agregado**

En España el IVA ha ido aumentando desde 1986 manteniéndose en un 21% desde el 2012, lo que repercute para las empresas del país y en especial el sector de los gimnasios, ya que la población cuenta con menos dinero para gastaren ocio.

España - IVA - Impuesto de Valor Añadido			
Fecha	IVA Súper reducido	IVA Reducido	IVA General
01/09/2012	4,00%	10,00%	21,00%
01/07/2010	4,00%	8,00%	18,00%
01/01/1995	4,00%	7,00%	16,00%
01/01/1993	3,00%	6,00%	15,00%
01/08/1992		6,00%	15,00%
01/01/1992		6,00%	13,00%
01/01/1986		6,00%	12,00%

Tabla 3: IVA España. Fuente: datosmacro

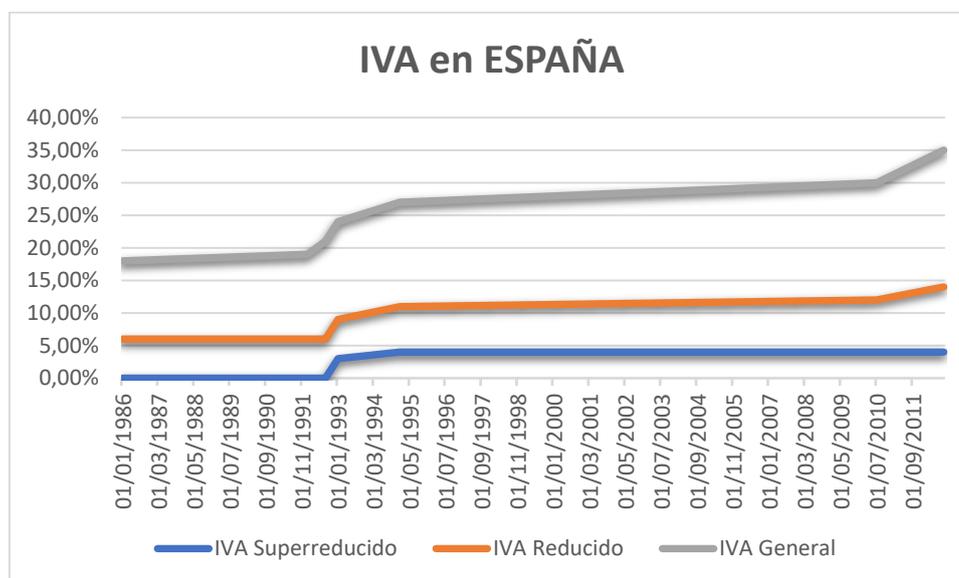


Ilustración 37: IVA en España. Fuente: datosmacro

En la figura y tabla anterior se puede observar la evolución del IVA en España.

- **Impuesto sobre la renta de los trabajadores**

El IRPF es un impuesto que grava la utilidad de las personas, y empresas lo que hace que los clientes a mayor impuesto tengan menos dinero, factores que afectan al sector.

España – Impuestos sobre la renta de los trabajadores			
Fecha	Tipo medio: Individuo SM	Tipo máximo	Veces SM para tipo máximo
2017	21,1%	43,5%	2,4
2016	21,3%	45,0%	2,4
2015	21,3%	45,0%	2,4
2014	23,0%	52,0%	11,7

2013	22,9%	52,0%	11,7
2012	22,9%	52,0%	11,8
2011	22,0%	45,0%	7,1
2010	21,7%	43,0%	2,4
2009	19,8%	43,0%	2,4
2008	19,3%	43,0%	2,5

Tabla 4: IRPF España. Fuente: datosmacro

- **Las tasas de interés - tipos de interés**

En la zona euro año tras año ha venido descendiendo el tipo de interés desde el 0,15% al 0,5% anual. Este descenso es debido a un posible entorno de disminución de los precios de bienes y servicios.

Zona Euro - Tipos de interés banco central	
Fecha	Tipos de interés
17/10/2017	0%
16/03/2016	0%
10/09/2014	0,05%
11/06/2014	0,15%
13/11/2013	0,25%
08/05/2013	0,50%
11/07/2012	0,75%
14/12/2011	1,00%

Tabla 5: Tipos de interés zona Euro. Fuente: datosmacro

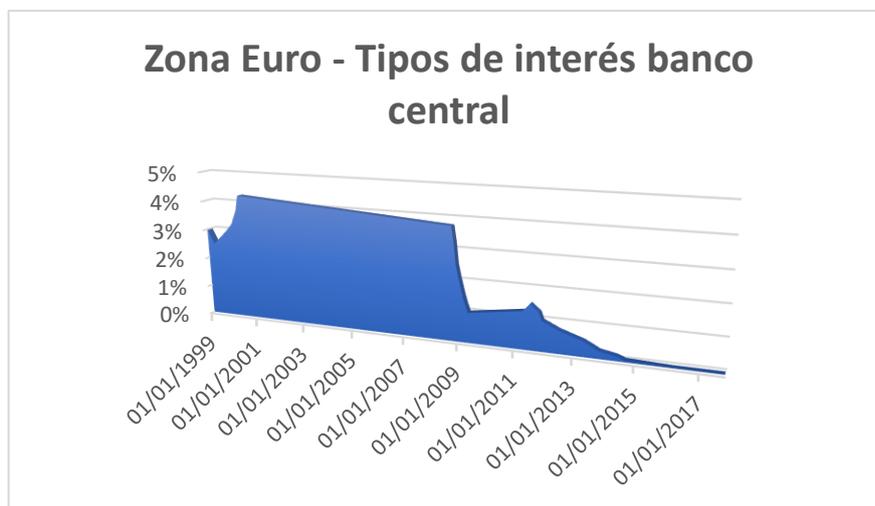


Ilustración 38: Zona Euro tipo de interés banco central. Fuente: datosmacro

Respecto al tipo de interés oficial en España entre 2011 y 2016 y una predicción hasta 2021. El tipo de interés en España fue el fijado por el Banco Central Europeo. En el año 2015, el tipo de interés oficial fue del 0,1% y las predicciones apuntan a unas subidas de los tipos hasta el entorno del 1,1% en 2021, razón por la cual afecta al sector ya que si el tipo de interés disminuye se fomenta la inversión empresarial y aumenta la expansión de las compañías, algo que favorece para generar más empleo a futuro.

- **Niveles de inflación**

Cuando se habla de inflación en España, nos referimos al índice de precios al consumo, abreviado como IPC, el dato de inflación para el 2019 1,098% como se puede observar en la siguiente tabla, lo que significa que en los últimos años se ha presentado una caída de los precios por la gasolina y los precios de electricidad. La siguiente tabla muestra el IPC España últimos años.

Período	IPC
febrero 2019	1,098 %
febrero 2018	1,074 %
febrero 2017	2,967 %
febrero 2016	-0,843 %
febrero 2015	-1,074 %
febrero 2014	-0,018 %
febrero 2013	2,753 %
febrero 2012	1,975 %
febrero 2011	3,590 %
febrero 2010	0,834 %
febrero 2009	0,660 %

Tabla 6: IPC general últimos años España. Fuente: Global-rates.com

En lo que respecta al IPC en lo que respecta a ocio y cultura en España pasa lo mismo como queda reflejado en la siguiente tabla.

Período	IPC ocio y cultura
febrero 2019	-1,9%
febrero 2018	0,9%
febrero 2017	0,7%
febrero 2016	-0,1%
febrero 2015	-1,0%
febrero 2014	-0,9%
febrero 2013	1,3%
febrero 2012	0,4%
febrero 2011	-0,2%
febrero 2010	-2,1%
febrero 2009	0,2%

Tabla 7: IPC ocio y cultura últimos años España. Fuente: datosmacro

En lo que respecta al IPC en lo que respecta a ocio y cultura en la Comunidad Valenciana pasa lo contrario en los últimos años como queda reflejado en la siguiente tabla.

Período	IPC ocio y cultura
febrero 2018	0,6%
febrero 2017	0,2%
febrero 2016	0%
febrero 2015	-0,1%
febrero 2014	-0,9%

febrero 2013	1,9%
febrero 2012	0,1%
febrero 2011	-0,9%
febrero 2010	-1,5%
febrero 2009	-0,2%

Tabla 8: IPC ocio y cultura últimos años Comunidad Valenciana. Fuente: datosmacro

- **Producto Interior Bruto**

Las siguientes tablas y gráficas muestran la evolución del producto interior bruto desde el 2008. En el 2012 aumenta hasta el 2015 pero vuelve a bajar moderadamente situándose actualmente en torno a 2,5% en el PIB anual. En el caso de la evolución del producto interior bruto per cápita desde el 2012 no ha parado de subir hasta 2017 pero ha vuelto a bajar situándose en el 2018 en un 2,8%.

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill. €	Var. PIB (%)
2018	1.206.878M.€	2,5%
2017	1.166.319M.€	3,0%
2016	1.118.743M.€	3,2%
2015	1.081.165M.€	3,6%
2014	1.037.820M.€	1,4%
2013	1.025.693M.€	-1,7%
2012	1.039.815M.€	-2,9%
2011	1.070.449M.€	-1,0%
2010	1.080.935M.€	0,0%
2009	1.079.052M.€	-3,6%
2008	1.116.225M.€	1,1%

Tabla 9: Evolución anual PIB España. Fuente: datosmacro

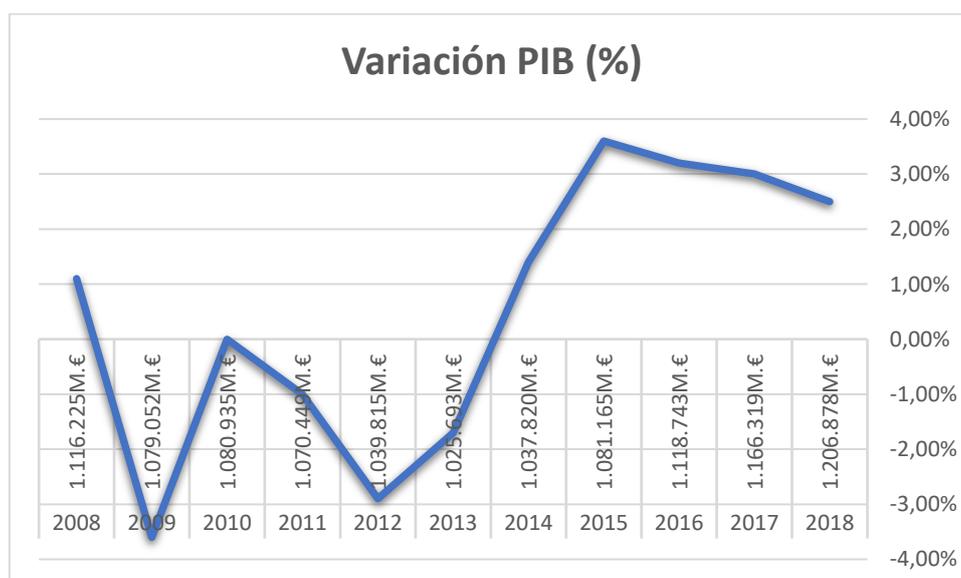


Ilustración 39: Evolución anual PIB España. Fuente: datosmacro

Evolución anual PIB Per cápita España		
Fecha	PIB Per Cápita	Var. anual PIB Per Cápita
2018	25.800€	2,8%
2017	25.100€	4,2%
2016	24.100€	3,4%
2015	23.300€	2,3%
2014	22.780€	1,2%
2013	22.518€	-0,2%
2012	22.562€	-1,5%
2011	22.900€	-1,3%
2010	23.200€	-0,4%
2009	23.300€	-4,1%
2008	24.300€	1,7%

Tabla 10: Evolución anual PIB per cápita España. Fuente: datosmacro

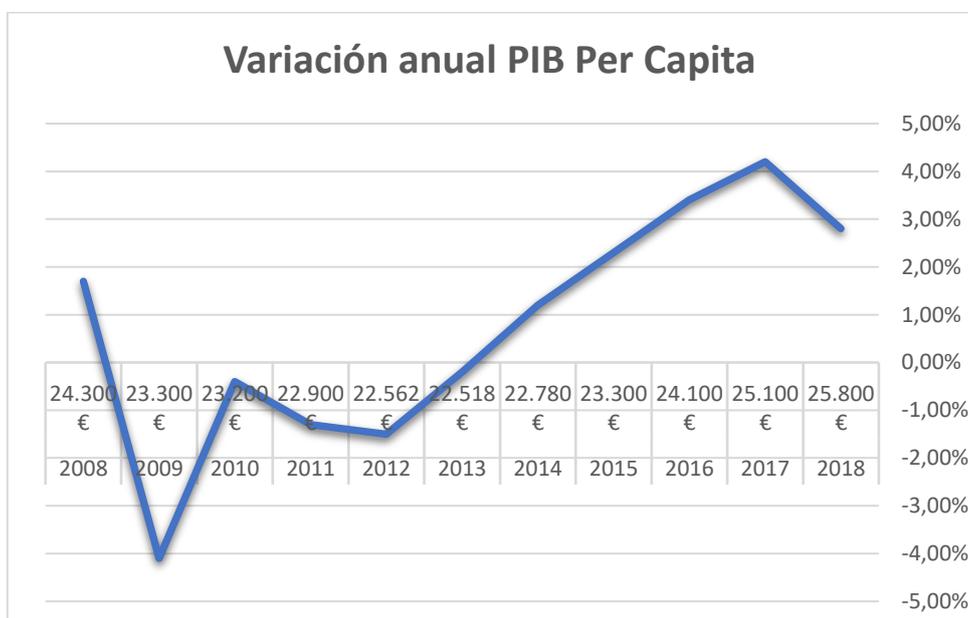


Ilustración 40: Evolución anual PIB per cápita España. Fuente: datosmacro

○ Producto Interior Bruto (Alcoy)

Los datos del Ministerio de Hacienda respecto a la ciudad de Alcoy, en 2016 la renta bruta fue de 22.367€ unos 666€ más que el 2015. Descontando IRPF y seguridad la renta media se sitúa en 18.667€ unos 494€ más que en el 2015.

Año	Renta Bruta	Var	Renta Disponible	Var
2016	22.367 €	666 € (-2,98%)	18.677 €	494 € (-2,64%)
2015	21.701 €	624 € (-2,88%)	18.183 €	674 € (-3,71%)
2014	21.077 €	-67 € (-0,32%)	17.509 €	-182 € (-1,04%)
2013	21.144 €	0 € (0%)	17.691 €	0 € (0,00%)

Tabla 11: La renta bruta y neta media de Alcoy. Fuente: datosmacro

En la tabla anterior se observa la evolución de la renta media de los ciudadanos de Alcoy.

La ciudad de Alcoy está en el puesto número 13 de 141 en lo que representa a la renta media bruta dentro de la provincia de Alicante, en la posición 71 de 542 en la Comunidad Valenciana y la 1.330 a nivel nacional donde hay 8.124 municipios. Estos datos reflejan que Alcoy está situado en la primera zona de la tabla de rentas brutas en España. Los ciudadanos de Alcoy cuentan con más dinero para poder utilizarlo en ocio lo que favorece al sector de los gimnasios.

- **Desempleo**

El desempleo en España ha ido mejorando desde el 2013 situándose a febrero de 2019 en más de 3 millones personas paradas como se refleja en la siguiente tabla.

Fecha	Tasa de Paro Registrado	Nº de parados registrados	Nº de habitantes en España
feb-2019	7,04%	3.285.761	46.659.302
2018	7,45%	3.476.528	46.659.302
2017	8,08%	3.760.231	46.527.039
2016	8,94%	4.150.755	46.440.099
2015	9,74%	4.525.691	46.449.565
2014	10,35%	4.814.435	46.512.199
2013	10,66%	4.980.778	46.727.890
2012	9,82%	4.599.829	46.818.216
2011	9,07%	4.231.003	46.667.175
2010	8,71%	4.048.493	46.486.621

Tabla 12: Desempleo España últimos años. Fuente: datosmacro

En Alcoy el paro es muy superior en proporción superando una quinta parte de los habitantes. La mejora durante los anteriores años es significativa desde ya que en el 2013 un tercio de la población de Alcoy estaba en situación de desempleo.

Fecha	Tasa de Paro Registrado	Nº de parados registrados	Nº de habitantes en la población
feb-19	20,10%	5.088	58.977
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	59.675
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

Tabla 13: Desempleo en Alcoy últimos años. Fuente: datosmacro

- **Gasto de los Hogares**

La encuesta de presupuestos familiares (EPF) permite conocer el gasto en consumo de los hogares residentes en España, así como la distribución de este entre las diferentes parcelas de consumo, la muestra se hace aproximadamente con 24.000 viviendas, la cual se refleja el flujo monetario que destina el hogar al pago de determinados bienes y servicios de consumo final. La siguiente tabla nos muestra la variación durante los últimos años del consumo de los hogares y el aproximado por persona.

Último dato	Gasto medio por hogar (euros)	Gasto medio por persona (euros)
2017	29.188	11.726
2016	28.200	11.312
2015	27.420	10.960
2014	27.038	10.759

Tabla 6: encuesta de presupuestos familiares (EPF). Fuente: Instituto nacional de estadística

- **Gastos en ocio**

En la siguiente tabla y gráfica se puede observar el gasto en ocio en los últimos años fragmentado por edades en España, el incremento en el gasto por parte de los hogares de la según datos del instituto nacional de estadística con respecto a los años anteriores ha aumentado, esto ha originado en recortar los gastos en ocio que afecta directamente a los gimnasios.

Gasto medio por persona anual en Ocio (€)					
Año	De 16 a 29 años	De 30 a 44 años	De 45 a 64 años	65 y más años	Media
2015	639,99	670,34	663,1	537,16	627,6475
2014	674,96	634,15	633,39	516,8	614,825
2013	599,34	622,16	641,91	512,29	593,925
2012	601,2	674,96	686,31	557,29	629,94
2011	796,97	737,37	761,86	566,93	715,7825
2010	722,42	771,31	798,48	589,18	720,3475
2009	794,74	807,84	840,31	573,01	753,975
2008	902,11	871,09	875,83	561	802,5075
2007	1009,08	903,49	862,06	536,39	827,755
2006	855,81	837,07	813,34	507,09	753,3275

Tabla 14: Gasto medio por persona anual en ocio. Fuente: INE

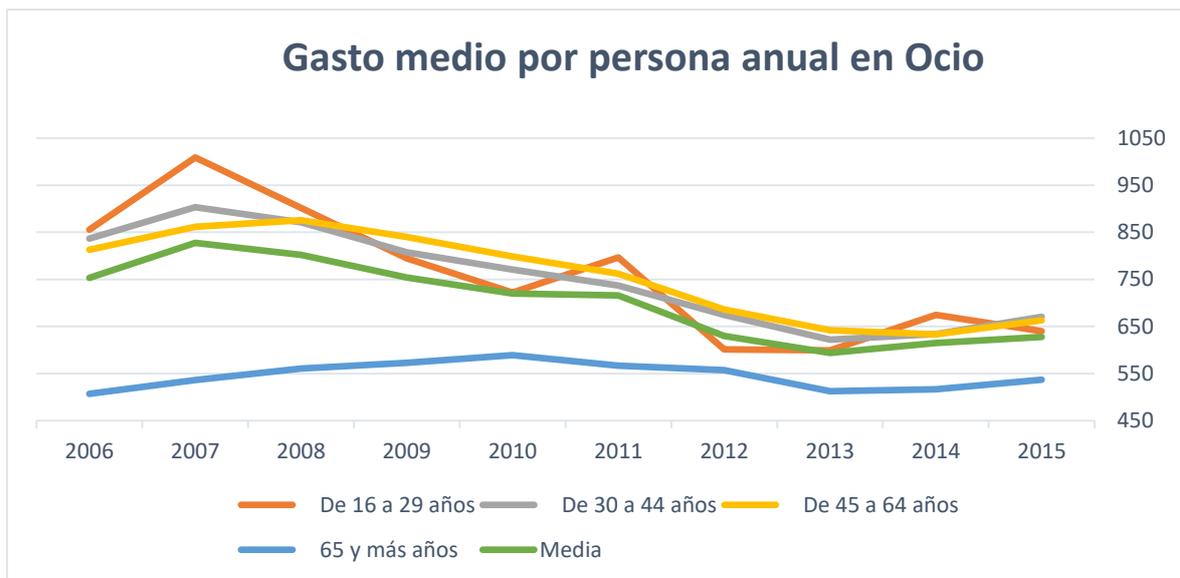


Ilustración 41: Gasto medio por persona anual en ocio. Fuente: INE

- **Distribución de la renta**

El método más utilizado para medir la desigualdad salarial es el coeficiente Gini. Se trata de una herramienta analítica que suele emplearse para medir la concentración de ingresos entre los habitantes de una región, en un periodo de tiempo determinado. Toma los valores de 0 a 1, cuanto mayor es el coeficiente, mayor es la desigualdad. Los datos son expresados en referencia a 100.

Como consecuencia de la crisis, la desigualdad ha aumentado en España. El índice de Gini de la renta disponible después de impuestos sin incluir las transferencias sociales, en otras palabras, aproxima la renta de mercado corregida por los impuestos. En España ha crecido significativamente desde 2008 acercándonos a los niveles medios de la zona del euro, donde es elevada, por ejemplo, en países como Alemania, Francia, Grecia, Irlanda o Portugal, en los que se corrige sustancialmente la desigualdad a través de las transferencias sociales. La siguiente tabla y gráfica recoge los últimos datos del coeficiente Gini en España.

Año	Coeficiente Gini
2017	34,1
2016	34,5
2015	34,6
2014	34,7
2013	33,7
2012	34,2
2011	34
2010	33,5
2009	32,9
2008	34,2

Tabla 15: Coeficiente Gini de España. Fuente: estatista

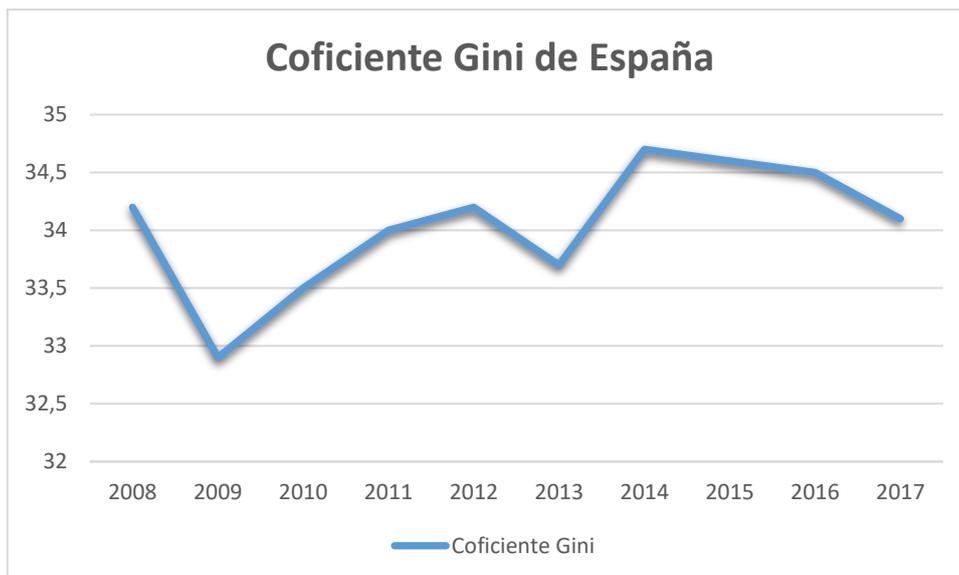


Ilustración 42: Coficiente Gini de España. Fuente: estatista

- **Índice de desarrollo humano**

El Índice de desarrollo humano (IDH) es un es indicador del desarrollo humano por país que elabora Naciones Unidas cada año. Se trata de un indicador que analiza factores tales como tener una vida larga y saludable, adquirir conocimientos y disfrutar de un nivel de vida digno, la educación y los ingresos.

El índice de desarrollo humano en España en 2016 fue de 0,889 y en 2017 de 0,891 puntos, lo que supone una mejora respecto a años anteriores.

A continuación, se muestra una tabla y una gráfica con la evolución de los últimos años del índice de desarrollo humano en España.

Año	IDH
2017	0,891
2016	0,889
2015	0,885
2014	0,88
2013	0,875
2012	0,873
2011	0,87
2010	0,865
2009	0,858
2008	0,856

Tabla 16: Índice de Desarrollo Humano España. Fuente: datosmacro

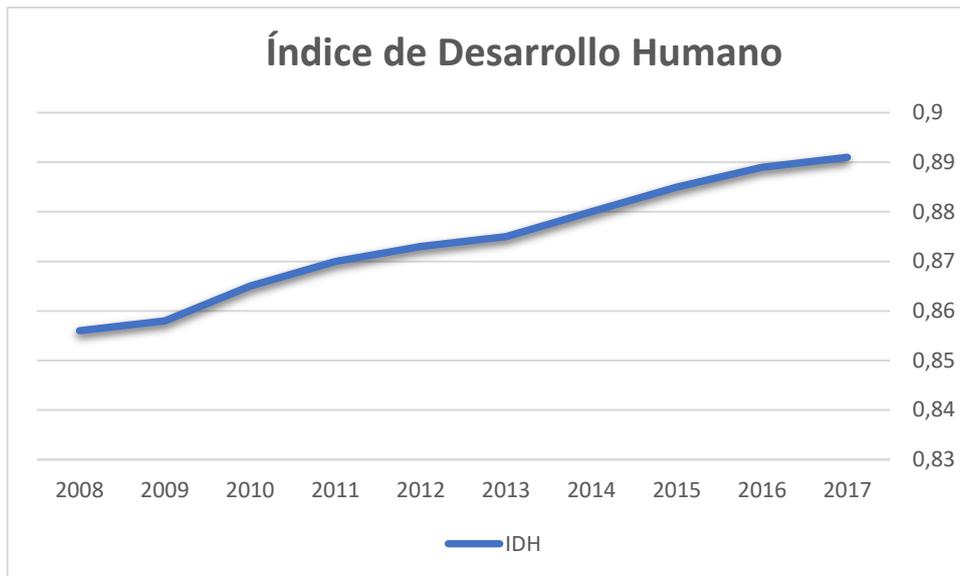


Ilustración 43: Índice de Desarrollo Humano España. Fuente: datosmacro

- **Balanza de pagos**

Según datos suministrados por el banco de España el avance de la balanza de pagos de junio de 2018 se situó en 0,7 miles de millones de euros (mm), frente a 2,3 mm en junio del 2017. En términos acumulados de doce meses, la economía española registró en junio de 2018 una capacidad de financiación de 19,5 mm, comparada con la de 24,6 mm del conjunto de 2017. Como se observa en la siguiente gráfica.

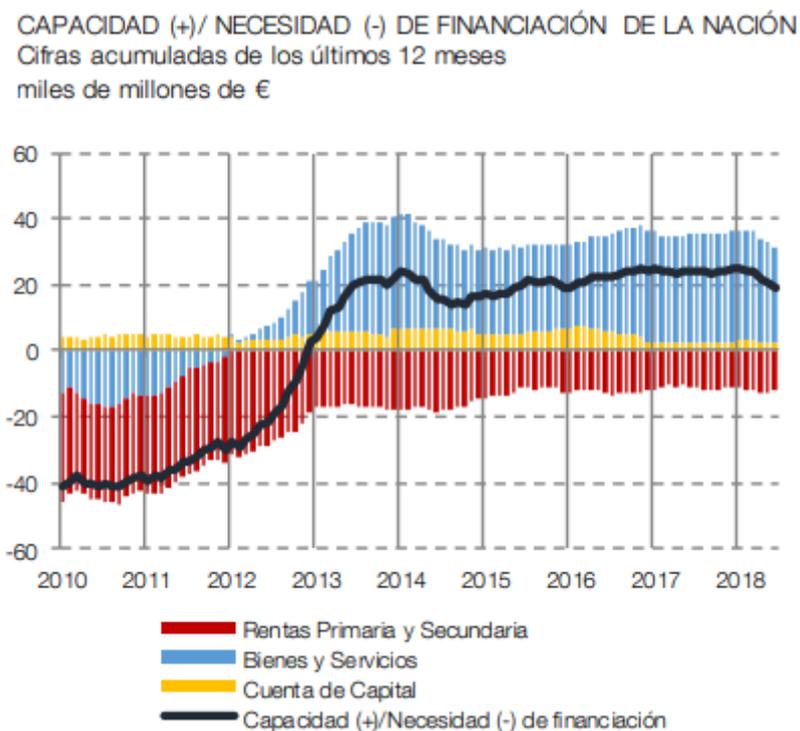


Ilustración 44: Balanza de pagos España. Fuente: bde.es

- **Calificación Riesgo- País**

El riesgo país es todo riesgo inherente a operaciones transnacionales y, en particular, a las financiaciones desde un país a otro. La importancia de tener en cuenta el riesgo país, en las operaciones crediticias, relaciones de comercio exterior de las compañías y, sobre todo, de las operaciones bancarias internacionales. Para hacerlo, se deben estudiar las características políticas, económicas, sociales e incluso psicológicas de los países con los que intenta establecer relaciones. Asimismo, deben estudiar los aspectos legales y fiscales existentes en otras naciones. En España existe un riesgo de grado medio, moderado riesgo de crédito.

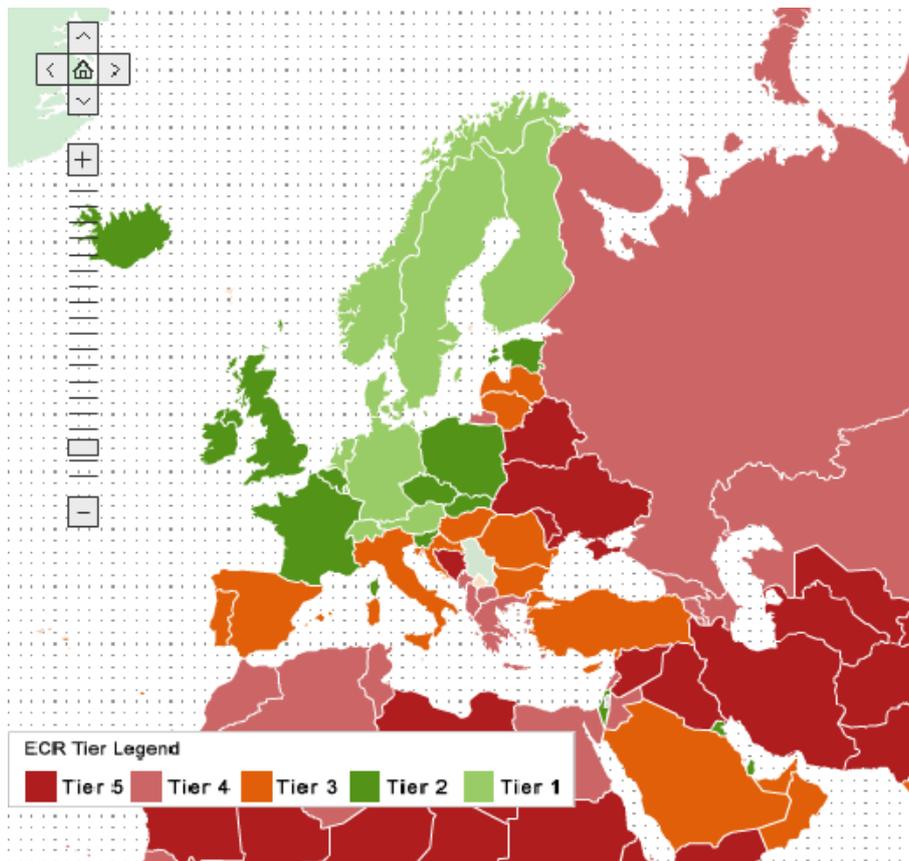


Ilustración 18: Riesgo país. fuente: Euromoney

Como se observa en la imagen anterior España no está en zona de riesgo, pero en relación con Europa es una de las que peor, junto a Portugal e Italia.

- **Tasa de actividad**

La tasa de actividad total un total de personas activas uniendo la suma de los dos géneros y todos los rangos de edades es de 22.806,8€ para el año 2018, lo que supone un incremento respecto a 2017.

En la siguiente tabla y gráfica podemos observar la evolución de 10 años sobre una encuesta de población activa a nivel nacional dirigida a familias, cuya finalidad es obtener datos de la fuerza de trabajo y de su categoría de activos.

Activos por género			
Año	Hombres	Mujeres	Total
2018	12.206,5	10.600,3	22.806,8
2017	12.172,1	10.569,6	22.741,7
2016	12.213,8	10.608,9	22.822,7
2015	12.319,6	10.602,4	22.922,0
2014	12.359,1	10.595,4	22.954,6
2013	12.521,4	10.668,8	23.190,1
2012	12.739,6	10.704,2	23.443,7
2011	12.858,4	10.575,7	23.434,1
2010	12.959,4	10.405,2	23.364,6
2009	13.032,7	10.227,8	23.260,4

Tabla 17: Activos por género. Fuente: Instituto nacional de estadística

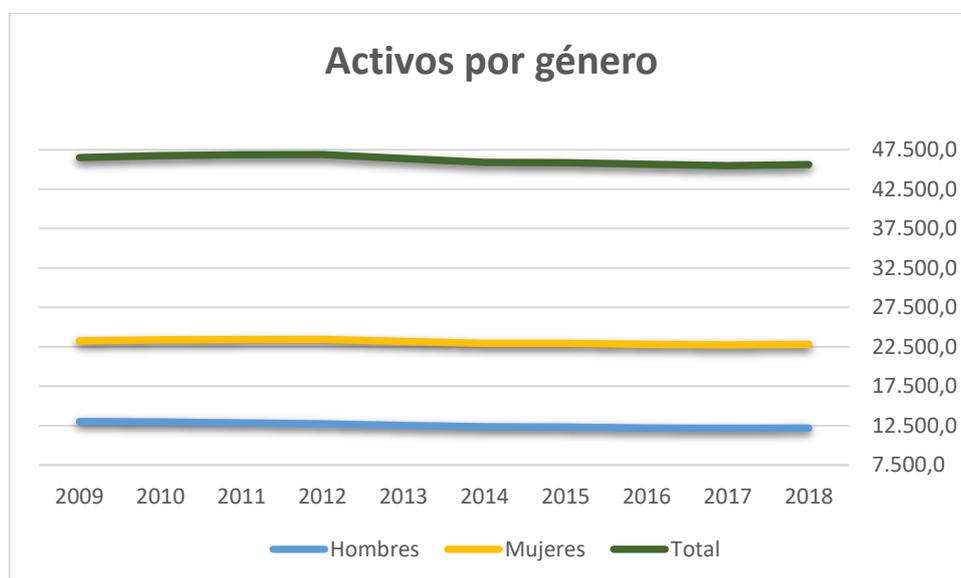


Ilustración 45: Activos por género. Fuente: Instituto nacional de estadística

- **Índice de precios (IPC)**

El índice de precios de consumo (IPC) es una medida estadística con el fin de analizar la evolución de los precios de los bienes y servicios que consume la población española.

El conjunto de bienes y servicios que conforman gran parte del mercado, se obtienen básicamente del consumo de las familias y la importancia que adquiere cada uno de ellos en el cálculo IPC, la cual está determinada por dicho consumo, en febrero del 2019 está en 1,1 tal cual estaba en febrero del 2018 según los datos obtenidos del instituto nacional de estadística. En España el IPC en el sector del ocio y cultura se sitúa en -0,9 en febrero del 2019, ha bajado respecto a febrero del 2018 que tenía un valor de -0,5 ya que los precios para este nuevo año han bajado y los consumidores esperan día a día nuevas ofertas y promociones, en resumen, se crea desempleo y reducción de gastos por parte de la industria del ocio.

4.1.1.3. Dimensión sociocultural

En las empresas es importante analizar las diferentes variables que componen la dimensión sociocultural, ya que es importante conocer las variables demográficas, variables socioculturales y variables medioambientales que contribuyen en el crecimiento de nuestra empresa, porque afectan a la empresa.

- **Variables demográficas**

Esta variable que aporta información en términos de tamaño, densidad, edad, raza, sexo, profesión y otros datos estadísticos de alta relevancia. Es de gran Interés ya que a las nuevas empresas les interesa saber de las personas, los nuevos mercados y la demanda futura.

España actualmente es el segundo país con mayor esperanza de vida por detrás de Japón, la cual su media es de 83,3 años según la organización mundial de la salud, España está por encima de la media de los países de la organización para la Cooperación y Desarrollo económicos (OCDE), este valor es casi tres años superior a la media de los 35 países que conforman la organización. Este crecimiento se debe a que se han reducido las enfermedades en adultos y como consecuencia la reducción de la tasa de mortalidad, lo que permite un mayor índice de vida.

- **Habitantes de Alcoy**

La fuente principal de ingresos para una empresa que ofrece servicios son los clientes, mientras más clientes más ingresos. En la siguiente tabla y gráfica se muestra la evolución de habitantes de la ciudad de Alcoy.

Año	Hombres	Mujeres	Total
2018	28.806	30.171	58.977
2017	28.836	30.270	59.106
2016	28.804	30.394	59.198
2015	29.007	30.560	59.567
2014	29.017	30.658	59.675
2013	29.211	30.894	60.105
2012	29.690	31.147	60.837
2011	29.762	31.331	61.093
2010	29.832	31.585	61.417
2009	29.854	31.698	61.552
2008	29.916	31.782	61.698
2007	29.377	31.323	60.700
2006	29.382	31.208	60.590
2005	29.562	31.369	60.931
2004	29.344	31.188	60.532
2003	29.047	30.989	60.036
2002	29.238	31.227	60.465
2001	29.081	31.207	60.288
2000	29.139	31.284	60.423

Tabla 18: Habitantes de Alcoy en los últimos años. Fuente: foro-ciudad

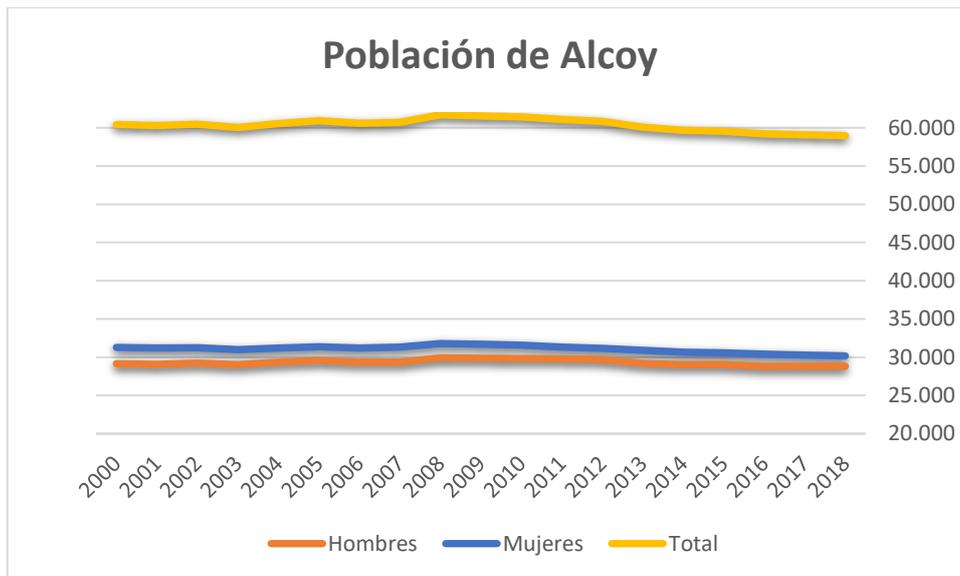


Ilustración 46: Habitantes de Alcoy en los últimos años. Fuente: foro-ciudad

Como se observa en la tabla anterior cada vez hay menos habitantes en la ciudad de Alcoy lo que se traduce a menos posibles clientes para el Complejo Deportivo.

○ **Pirámide de población Alcoy**

En la tabla y gráfica siguiente se muestra la pirámide de población de Alcoy en 2018. El grueso de la población está situado entre los 35 y 60 años por lo que el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre debe prestar atención a este tipo de cliente en particular.

Edad	Hombres	Mujeres	Total
0-5	1227	1130	2357
5-10	1520	1443	2963
10-15	1538	1516	3054
15-20	1488	1454	2942
20-25	1517	1447	2964
25-30	1619	1521	3140
30-35	1675	1593	3268
35-40	2203	1944	4147
40-45	2371	2287	4658
45-50	2283	2237	4520
50-55	2374	2329	4703
55-60	2128	2206	4334
60-65	1740	1945	3685
65-70	1527	1682	3209
70-75	1295	1545	2840
75-80	926	1280	2206

80-85	763	1242	2005
85-	612	1370	1982
Total	28806	30171	58977

Tabla 19: Pirámide de población Alcoy 2018. Fuente: foro-ciudad

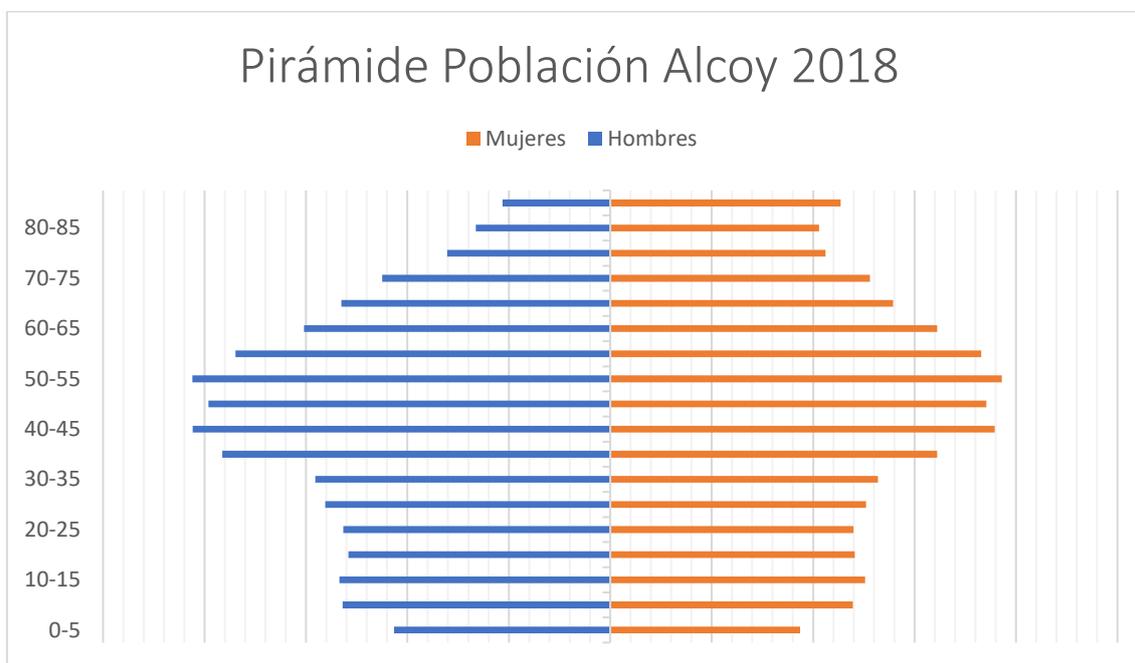


Ilustración 47: Pirámide de población Alcoy 2018. Fuente: foro-ciudad

- **Nacimientos VS Defunciones**

Desgraciadamente en Alcoy y como pasa en el resto de España cada vez hay más defunciones y menos nacimientos lo que se traduce en menos potenciales clientes en un futuro cercano ya que el complejo deportivo ofrece servicios desde para clientes de edades tempranas.

Año	Nacimientos	Fallecidos	Diferencia
2017	454	666	-212
2016	449	636	-187
2015	457	651	-194
2014	518	637	-119
2013	475	631	-156
2012	532	649	-117
2011	553	614	-61
2010	606	625	-19
2009	607	584	23
2008	697	631	66

Tabla 20: Evolución Nacimientos y Defunciones en Alcoy. Fuente: foro-ciudad

La tabla anterior recoge los nacimientos y fallecidos en Alcoy durante 10 últimos años. La tendencia desde 2008 hasta la fecha de hoy es que cada vez hay menos natalidad en España. La disminución de la tasa de natalidad se debe a que cada un panorama laboral y económico

difícil, lo que las parejas españolas se planteen tener o no un hijo, ya que tener un hijo ocasiona una serie de gastos que si el empleo no es estable es muy difícil mantenerlo.

- **Variables socioculturales**

El nivel educativo, las pautas culturales, los estilos de vida y hábitos de consumo, las tendencias de la moda, las diferencias sociales, las circunstancias demográficas, religión, tradiciones, son factores transmitidos por una sociedad y grupo que permite analizar sus comportamientos y formas de expresarse en una sociedad.

- **Religión**

A partir de los datos que aportan el centro de investigaciones sociológicas (CIS) el 67,7% de la población española es católica, la tendencia es disminuir el número de quienes se identifican como católicos ha disminuido un 10% en 10 años.

Por otra parte, el número de quienes se identifican como no creyentes o ateos sobrepasa una cuarta parte de la población española, en la siguiente tabla se muestra los porcentajes de los últimos 10 años.

Año	Católicos	Ateos y no creyentes	Otras religiones	Católicos practicantes
2018	67,7	26,9	2,8	23,9
2017	69,8	25,2	2,6	26,4
2016	71,8	23,4	2,5	27,9
2015	69,3	26,3	1,9	39,2
2014	71,5	24,7	2,4	37,9
2013	73.1	23.6	1.9	41,5
2012	72.0	23.3	2.8	43.9
2011	74.3	21.7	2.6	41.9
2010	76.4	20.2	1.5	43,9
2009	77.4	19.0	1.7	45,3

Tabla 7: Porcentaje de población perteneciente ateos, católicos y otras religiones Fuente: Organización laicismo

- **Tradiciones:**

A continuación, se muestran algunas tradiciones de la ciudad de Alcoy donde se ubica el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.

- **Fiesta de moros y cristianos**

Estas fiestas son las más importantes de Alcoy. Están dedicadas a San Jorge y a su alrededor existe una gran tradición. Se celebra desde el siglo XVI y recuerdan a una batalla ocurrida en 1276. En aquella época, la ciudad se encontraba en la zona fronteriza con el territorio dominado por los musulmanes en la península. En el transcurso de los enfrentamientos, apareció san Jorge

y gracias a su intervención, el ejército cristiano ganó la batalla, desde ese acontecimiento en Alcoy lo nombraron patrón de la localidad.

- **Cabalgata de los Reyes Magos:**

Declarada de interés turístico nacional. Al ponerse el sol del 5 de enero, los Reyes Magos hacen una solemne entrada en Alcoy al ritmo de sus camellos. El desfile incorpora músicos, antorcheros, pastorcillos y unos pajes que suben por largas escaleras para acceder a los balcones de las casas y entregar los regalos a los más pequeños. La cabalgata es considerada la más antigua de España.

- **Belén de Tirisiti:**

Bien inmaterial de interés cultural. La proximidad de las fiestas navideñas tiene con la puesta en escena del belén de Tirisiti. Se trata de un original teatro de títeres que incorpora aspectos costumbristas y festivos de antaño.

- **Romería de la Virgen de los Lirios:**

Declarada fiesta de interés turístico provincial. Está dedicada a la patrona de la ciudad, la Virgen de los Lirios, y convoca en el santuario de la Font Roja a miles de alcoyanos que acuden en romería.

- **Calidad de vida:**

A pesar de la crisis que se presentó en años anteriores España se ha considerado un país con un alto índice de calidad de vida, manteniéndose por debajo de la media de los países desarrollados.

El instituto nacional de estadística español (INE) publicó por primera vez los indicadores de calidad de vida en España, se trata de un total de 59 indicadores agrupados en nueve dimensiones, entre ellos eurostat seleccionó los 17 indicadores principales que se muestra en la siguiente tabla.

Dimensión 1: Condiciones materiales de vida	Dimensión 6: Seguridad física y personal
<ul style="list-style-type: none"> - Renta mediana - Desigualdad (S80/S20) - Privación material severa - Incapacidad de hacer frente a gastos económicos 	<ul style="list-style-type: none"> - Homicidios - Percepción de delincuencia y vandalismo en la zona
Dimensión 2: Trabajo	Dimensión 7: Gobernanza y derechos básicos
<ul style="list-style-type: none"> - Tasa de desempleo - Satisfacción con el trabajo 	<ul style="list-style-type: none"> - Confianza en el sistema judicial
Dimensión 3: Salud	Dimensión 8: Entorno y medioambiente

- Esperanza de vida - Estado de salud auto percibido	- Población urbana expuesta a la contaminación del aire (micropartículas PM 10) - Población que sufre problemas de contaminación y otros problemas ambientales
Dimensión 4: Educación	
- Nivel de educación superior alcanzado (nivel 5 – 8)	
Dimensión 5: Ocio y relaciones sociales	Dimensión 9: Bienestar subjetivo
- Satisfacción con el tiempo disponible - Ayuda de los demás. Familiares, amigos o vecinos a los que pedir ayuda en caso de necesidad.	- Satisfacción global con la vida

Tabla 8: Principales indicadores de la calidad de vida en España. Fuente: Eurostat

Es un hecho que las personas cada vez se preocupan más por la salud y su estado físico. El deporte y la cultura fitness han entrado en la vida de las personas y cada vez tienen más relevancia debido a que la sociedad ha evolucionado. Las personas hacen todo lo posible por tener una vida más saludable, muchas de las personas sedentarias han cambiado. La tercera edad está invadiendo los gimnasios realizando numerosos ejercicios para mejorar su estado físico y su salud.

Las redes sociales, la publicidad muestra a personas con físicos retocados llenos de química y lo más importables inalcanzables para la gran mayoría.

Año tras año surgen diferentes maneras de ponerse en forma, rutinas de entrenamientos para realizar en casa o en el gimnasio. Entrenamientos funcionales, hit, entrenamiento militar, pilates, gap, body combat, zumba, calistenia, CrossFit, y un largo sin fin. Las personas quieren sentirse bien consigo mismas y muchas veces acuden a los gimnasios sin ninguna base ni meta para realizar ejercicios o entrenamientos milagrosos que les hagan conseguir la figura deseada en un tiempo récord.

Los ciudadanos también realizan todo tipo de dietas miagro, más o menos sanas para conseguir la figura deseada ya que desconocen que los milagros no existen y para conseguir el cuerpo deseado es cuestión de constancia, realizar ejercicio de forma regular y comer equilibradamente.

- **Variables medioambientales:**

A continuación, se muestran algunas variables medioambientales relevantes para el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.

- **Reciclaje**

Cada año los ciudadanos colaboran más con el reciclaje aumentando las cifras de reciclado por habitante año tras año. En 2017 cada habitante depositó 13,96 kg de envases de plástico, latas y bricks 5,76% más que en 2016. 16,1 kg de envases de papel de cartón se reciclaron en 2017, lo que supone un aumento del 3,87% respecto a 2016.

Las cifras aumentan gracias a los 8.000 ayuntamientos, más de 12.000 empresas y 47 millones de personas. En España hay 378.272 contenedores amarillos y 212.852 contenedores azules distribuidos, 12.893 más que en 2016. Al aumentar año tras año los contenedores, los ciudadanos españoles tienen un contenedor de residuos cada 100 metros.

○ **Cambio Climático**

Actualmente cambio climático está presente en todo el mundo. El uso masivo del carbón, petróleo y gas como fuente de energía están provocando, olas de calor, sequías y que millones de personas sufran cada vez más enfermedades respiratorias. Esos mismos combustibles contaminan el aire y el agua extraída para el consumo humano.

El gobierno español le queda mucho trabajo por delante, por ahora está más empeñado en impulsar ese modelo contaminante por medio de políticas públicas y proyectos, que benefician a muchas empresas que en las energías renovables.

La solución está disponible y se puede utilizar el 100% de energía limpia, renovable y eficiente, reduciendo las emisiones. Es técnicamente viable y será mucho más barato transformar el sistema energético que seguir como hasta ahora.

○ **Flora y Fauna**

A continuación, se muestran la flora y fauna de los alrededores del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.

▪ **La sierra de Mariola**

La Sierra de Mariola ha estado y está en el punto de mira de muchos botánicos de todo el mundo por la singularidad y diversidad florística. Más de 1.200 especies de plantas con muchos endemismos ibero-levantinos y setabenses, especies con propiedades aromáticas y medicinales, las cuales, desde tiempos inmemoriales han sido utilizadas con fines gastronómicos, para la elaboración de bebidas alcohólicas, como condimento, como remedio de infinitas afecciones y como cosmético en la elaboración de perfumes.

▪ **Parque Natural Font Roja**

El Centro Font Roja Natura y el Santuario se encuentran a 11 km del casco urbano de Alcoy. En este parque todavía se pueden observar las construcciones del hombre, aprovechando los recursos naturales, tales como:

- Las carboneras para la producción de carbón vegetal.
- Los antiguos hornos de cal.
- La explotación de las tierras cultivadas sobre las faldas de la montaña.
- Las masías, construcciones que cumplían con las funciones de vivienda.
- Establo y corral para alojar a los animales.
- Las cavas o pozos de nieve, que servían de abastecimiento de hielo a los municipios vecinos.

Al tratarse de un área protegida, no se puede circular en bicicleta. Las rutas están bien señalizadas. Existe un área recreativa de "pic-nic". Se puede acampar con el correspondiente permiso del Espai Jove de Alcoy.

○ **Actividades deportivas en Alcoy:**

En Alcoy hay numerosas y variadas actividades deportivas que se pueden realizar ya sea perteneciendo a clubes, ligas o por cuenta propia. A continuación, se listan las actividades a realizar en la ciudad de Alcoy:

- Fútbol
- Fútbol sala
- Baloncesto
- Tiro con arco
- Hockey sobre patines
- Balonmano
- Tenis
- Tenis de mesa
- Artes marciales
- Petanca
- Pádel
- Atletismo
- Ajedrez
- Automovilismo
- Billar
- Ciclismo
- Deportes de montaña
- Squash
- Gimnasia rítmica
- Natación
- Motociclismo
- Triatlón

○ **Rutas turísticas:**

A continuación, se muestran rutas turísticas de la ciudad de Alcoy.

▪ **Barranc de l'Infern - Font Roja**

La ruta se inicia en el Santuari de la Font Roja Natura, llegando a poca distancia a la Glorieta dels Paellers, donde se encuentran las encinas más antiguas del Parque. A 20m a la izquierda está la Cova Gelada, caracterizada por almacenar nieve. Poco después se llega al Pla de la Mina, donde hay una reproducción de un horno de cal y dos miradores con bonitas vistas.

▪ **El Puig - Área recreativa El Estepar**

El itinerario comienza en la Vía Verde, desde la zona de descanso que hay junto a la urbanización del Estepar. Desde este punto comienza la ascensión al Puig a través de la urbanización. En la cima del Puig se localiza un yacimiento arqueológico que presenta dos fases de ocupación: un poblado de la Edad del Bronce y una ciudad ibérica, de la que se conservan los restos de una torre defensiva datada en el siglo IV a.C.

- **GR-7 Font Roja - Font de Mariola**

La ruta se comienza desde una pista forestal llamada GR-7, se inicia el ascenso hacia el Más de Tetuán. Más adelante cogeremos una pista forestal hacia la izquierda hasta llegar al Área Recreativa de la Font Roja. El camino sigue por el asfalto de la carretera dirección Alcoy hasta un sendero en dirección norte, al cruzar la carretera asfaltada de Llacunes, se continua hacia el río y se inicia el ascenso hacia el Castillo de Barxell. Al llegar a una zona de chopos se baja hacia el río hasta llegar a la antigua casa militar del Molí Payá. El sendero deja el lecho del río y la carretera para iniciar el ascenso a la cima del Castellar y continúa en dirección al Preventorio.

- **La Sarga Vía Verde - Pinturas Rupestres**

Esta ruta se articula desde la Vía Verde. Pasada la zona de descanso del Estepar, a 1 km dirección Ibi aproximadamente, se encuentra un camino en dirección hacia el caserío de La Sarga; un camino serpenteante y ascendente en dirección sur hacia la Serra dels Plans hasta llegar a las inmediaciones del Mas de la Cova. Desde allí y después de una pequeña bajada por una pista forestal, se sigue el ascenso por una senda hasta alcanzar las pinturas rupestres de la Sarga, declaradas Patrimonio de la Humanidad.

- **Parque Romeral - Castillo de Barxell**

Desde el Parque del Romeral se inicia el camino por el sendero de Els Llençols para ascender al paraje de El Preventorio. Desde la Font de Moia, que se localiza en el mismo paraje, el itinerario asciende rápidamente en dirección a les Pedreres (antiguas canteras de piedra caliza), donde se está desarrollando el Proyecto Canyet, que pretende la recuperación del buitre en la Serra de Mariola.

- **Preventorio - Proyecto Canyet**

El sendero se inicia en el área recreativa del Preventori, subiendo por una pista forestal que tiene su inicio junto a unos paellers en dirección norte. Esta pista llega al paraje de l'Horteta del Pobre donde hay una fuente y una pequeña balsa. Se continua por sendero junto al paraje y sigue por encima de un puente de madera en dirección sur, ascendiendo por un camino muy escarpado hacia el alto de Sant Cristòfol, donde se encuentra una ermita y una gran cruz, lugar recomendado hacer una parada para contemplar las vistas de todo el valle y Alcoy.

Todas estas rutas tienen un gran enriquecimiento natural que permite conocer parte del patrimonio cultural de la ciudad de Alcoy incluido su fauna y flora.

- **Indicadores medioambientales:**

Los siguientes indicadores abarcan toda la gama de peligros ambientales, por lo que resultan imprescindibles para valorar el impacto ambiental de una empresa, en caso de detectarse problemas se deben poner en marcha soluciones necesarias:

1. Disminución del suministro de agua en una región geográfica.
2. Nivel de agua subterránea.
3. Cantidad de agua utilizada por día.
4. Cantidad de agua utilizada por unidad de producción.
5. Recursos invertidos en investigación de métodos para la reducción del consumo de agua.
6. Disminución de consumo en relación con inversión.
7. Calidad de aire.
8. Concentración de contaminante específico en aire, agua, suelo.
9. Biodiversidad y número de especies en peligro.
10. Longevidad de los seres humanos en una determinada zona.
11. Densidad de población.
12. Tasa de nacimiento.
13. Niveles de contaminante en sangre.
14. Estudios epidemiológicos.
15. Cantidad o calidad de recursos naturales.
16. Concentración de contaminantes en los tejidos de organismos vivos.
17. Reducción de ozono atmosférico.

4.1.1.4. Dimensión tecnológica

Los cambios en las tecnologías afectan las empresas tanto en su parte operativa, administrativa, comercial e industrial.

- **Alcoy Smart City**

Alcoy es un municipio con una gran tradición en empresas industriales y fuerte implantación de empresas de base tecnológica. En los últimos años el ayuntamiento de Alcoy quiere realizar un cambio en la ciudad mejorando la calidad de vida de los ciudadanos, la economía, el entorno, disminución de la contaminación, mejorar las empresas y las entidades públicas. Al realizar dicho cambio Alcoy se convertirá en una ciudad inteligente a medio plazo.

Alcoy dispone de numerosos puntos Wifi gratuito desde hace varios años, cargadores para coches eléctricos en supermercados, universidad y en la vía pública.

Alcoy junto a dos ciudades más de España han sido elegidas por la comisión europea para convertirse en ciudades inteligentes. Alcoy también es subvencionada por fondos Feder de la unión europea para diferentes proyectos para la ciudad inteligente.

Las ventajas para la ciudad son la de tener más capacidad de gestión de los servicios ofrecidos a los ciudadanos, una disminución del consumo de los recursos disponibles e impulsar la economía local. Las ventajas de tener una ciudad inteligente para el ciudadano son el de tener más

información útil y accesible, un ahorro económico debido al menor consumo, más la comodidad y calidad de vida. Finalmente, para la empresa privada las ventajas son la aparición de nuevas oportunidades de mercado, ahorro económico en infraestructuras y tener más conocimiento de las necesidades del cliente final.

- **Equipamiento de TIC en los hogares españoles**

Año tras año el equipamiento tecnológico en los hogares españoles no deja de aumentar llegando a casi un 100% de hogares con teléfono móvil y 86,4% con acceso a internet. Esto supone que es imprescindible prestar atención al usuario por medios digitales. La siguiente tabla y gráfica muestran la evolución del equipamiento TIC desde 2006 a 2018.

Evolución de datos en % de Viviendas (2006-2018)				
Año	Viviendas con algún tipo de ordenador	Viviendas que disponen de acceso a Internet	Viviendas con teléfono fijo	Viviendas con teléfono móvil
2018	79,5	86,4	75,8	98
2017	78,4	83,4	77,6	97,4
2016	77,1	81,9	78,5	96,7
2015	75,9	78,7	78,4	96,7
2014	74,8	74,4	78,2	96,4
2013	73,3	69,7	77,9	96,1
2012	72,6	66,6	79,2	95,6
2011	70,3	62,7	80,1	94,7
2010	67,4	57,8	79,8	94,2
2009	65,1	52,9	79,8	93
2008	62,2	49,9	80,8	91,4
2007	58,9	43,5	80,7	90
2006	55,9	38	82,8	87,2

Tabla 21: Evolución del equipamiento TIC. Fuente: Instituto nacional de estadística

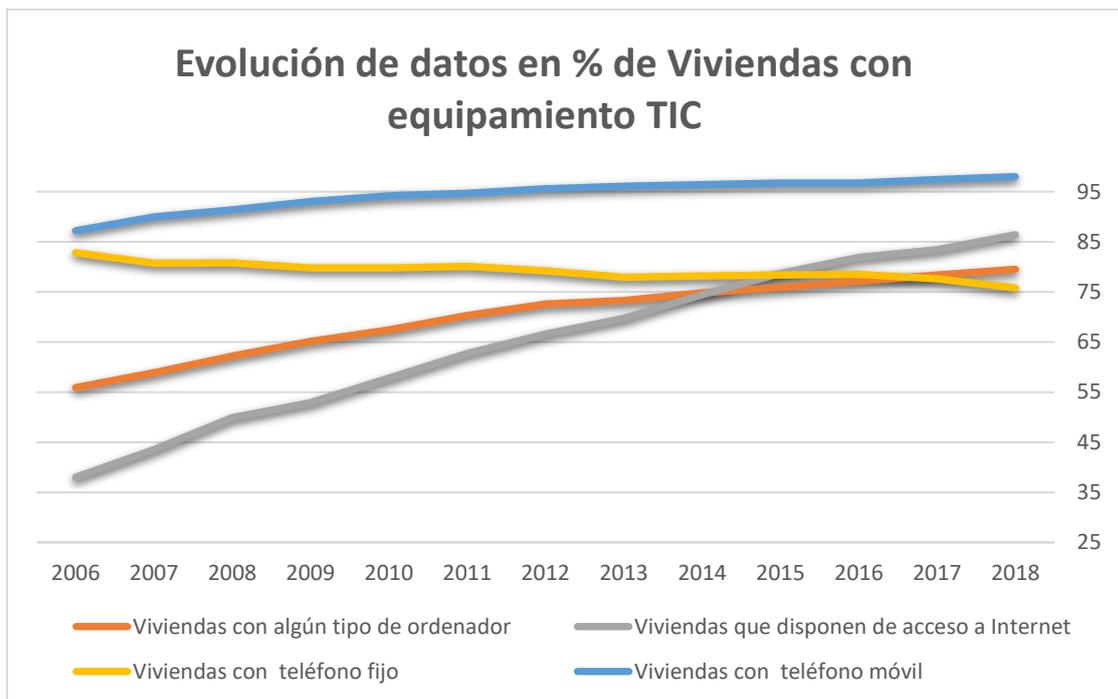


Ilustración 20: Evolución del equipamiento TIC. Fuente: Instituto nacional de estadística

- **El uso de las TIC en los gimnasios**

En los últimos años la tecnología ha llegado al mundo del fitness, todo el que disponga de un smartphone puede disponer de un entrenador personal. Conectado a internet desde casi cualquier parte del planeta se puede realizar deporte y monitorizarlo para realizar multitud de acciones desde compartir el progreso a las redes sociales, llevar un registro para mejorar, probar disciplinas deportivas nuevas, etc. La tecnología es muy cambiante y las posibilidades no van a parar de aumentar.

Prácticamente todas las empresas del sector disponen de su propia página web, El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre tiene una página web en la que se ofrece escasa información acerca de las instalaciones y servicios que ofrece.

- Los avances industriales de los últimos años hacen que sea más fácil conseguir bienes a un menor precio gracias a la automatización y la producción mecanizada, lo que reduce costes y por lo tanto precios.
- Las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) han supuesto un importante avance en el sector, posibilitando a los clientes el uso de herramientas online para gran cantidad de acciones como pueden ser:
 - Comparar precios y ofertas.
 - Consultar instalaciones.
 - Consultar paquetes y servicios.
 - Compartir y obtener opiniones.

- El incremento de las redes sociales constituye una excelente oportunidad para llegar a los clientes, utilizando las herramientas correctas se puede multiplicar exponencialmente la visibilidad de cualquier empresa.
 - El 25% de los usuarios sigue a marcas comerciales o influencers.
 - El 25% de usuarios participa en cursos creados por marcas.
 - 1 de cada 5 usuarios busca empleo o compra productos de marcas comerciales.
 - 4 de cada 25 usuarios compra o vende productos o servicios.
 - 3 de cada 25 usuarios contacta con el servicio al cliente de una marca en redes sociales.

Estas cifras aumentan año tras año. La mayoría de los futuros clientes se encuentran en las redes sociales, por lo que es el medio óptimo para comunicarse con ellos, la visibilidad que genera para la empresa es muy rentable en comparación con el coste. Cualquier empresa del sector debe estar presente en las RRSS para realizar un acercamiento a sus clientes en un entorno más desenfadado consiguiendo fidelización y satisfacción por parte del cliente, además de realizar branding.

- Existe la obsolescencia de los espacios y establecimientos, hecho que supone un problema grave. España es uno de los países de la Unión Europea que, menos apuesta por la innovación tecnológica en sus productos y servicios, esto hace que la situación no mejore.
- La creación de la autovía de Alcoy aceleró el trasvase de buena parte del tráfico entre Alicante y Valencia, haciendo de la ciudad de Alcoy un fácil acceso para localidades vecinas.
- Completa integridad de todos los procesos. Todos los elementos del sistema deben estar conectados entre sí. Es necesario para para que no se produzcan errores con reservas, usuarios duplicados, etc. La totalidad de los datos debe ser íntegra.
- Tanto el hardware como el software deben ser actualizados con facilidad, adaptándose a la evolución del entorno tecnológico. Esto es realizar actualizaciones, migrar datos de una base a otra, aplicar nuevas utilidades, en resumen, contrarrestar la obsolescencia programada.
- Es muy importante la seguridad de los datos independientemente del nivel de tecnología presente en una empresa. Por un lado, desde el básico cumplimiento de la ley y por otro disponer de las protecciones suficientes que mantengan los sistemas informáticos sin fugas de información, infecciones de malware, virus y ataques malintencionados.
- Cloud Computing, también conocida como computación en nube o solamente nube, es una tendencia tecnológica que está afectando la vida de millones de personas. De acuerdo con Armbrust, Joseph, Katz y Patterson, las empresas pueden tener ideas innovadoras de servicios para Internet sin necesitar de muchas inversiones en hardware. Hay numerosas ventajas de trabajar en una nube y su uso está cada vez más extendido, sobre todo entre empresas que requieren soluciones tecnológicas flexibles y escalables, por ejemplo, tener todos los datos del centro deportivo centralizados en la nube accesibles tanto para la empresa o para los mismos socios desde cualquier parte

del mundo, llevar tanto un registro de sus actividades deportivas dentro y fuera del centro.

- Las ventajas del uso de las nuevas tecnologías permiten al complejo deportivo tener todos los datos de sus clientes en un solo lugar y proporcionarles información, también, pueden realizar infinitas campañas usando marketing digital con bajo costo, atender a los clientes y escuchar sus necesidades para fidelizar clientes y atraer nuevos.
- La tecnología está presente en todas partes y en los centros deportivos no debe ser una excepción. Los gimnasios pueden mejorar la experiencia del cliente y aportarle más de lo que pueda imaginar. Como, por ejemplo, clases en directo vía streaming para que los socios que no puedan asistir a una clase la puedan efectuar desde cualquier parte del mundo, sesiones de entrenamiento monitorizadas y mostrar los datos más relevantes en pizarras electrónicas y dar compensaciones a los mejores del mes, registrar todas las actividades de los socios tanto dentro como fuera de los gimnasios con aplicaciones para mejorar el rendimiento de los socios, compartir registros y metas por medio de redes sociales, máquinas de cardio que almacenen el registro de cada uno de los socios.

La tecnología en el mundo del fitness solo acaba de empezar y poco a poco todos los centros deportivos deberán adaptarse para la conservación de clientes y captar nuevos.

4.1.1.5. Perfil estratégico

La información recopilada en el Análisis PEST será trasladada en una tabla en la cual se especificará en una escala del 1 a 5, donde 1 es MN (muy negativo) y 5 es MP (muy positivo), de esta manera se podrán obtener las amenazas y oportunidades derivadas de este análisis.

		MN	N	I	P	MP	
Dimensión político - Legal	Estabilidad económica					X	
	Estabilidad política				X		
	Real Decreto 1027/2007 RITE		X				
	Decreto 193/1988 Normativa accesibilidad	X					
	Normativa CTE seguridad	X					
	Normativa medioambiental			X			
	Normativa acústica		X				
	Normativa climatización	X					
	Decreto 255/1994 Normas higiénico - sanitarias		X				
Dimensión Económica	IVA	X					
	Desempleo	X					
	Tipos de interés					X	
	Niveles de inflación				X		
	PIB				X		
	Gasto de los hogares	X					
	Gasto en ocio				X		
	Distribución de la renta			X			
	Índice de desarrollo humano				X		
	Balanza de pagos		X				
	Riesgo país			X			
	Tasa de actividad		X				
	IPC		X				
	Dimensión sociocultural	Tasa de natalidad	X				
		Número de habitantes	X				
Variables socioculturales					X		
Calidad de vida						X	
Reciclaje				X			
Cambio climático				X			
Flora y fauna			X				
Actividades deportivas			X				
Salud y deporte						X	
Rutas turísticas		X					
Indicadores medioambientales				X			
Dimensión Tecnológica	Nuevas TIC					X	
	Incremento de redes sociales					X	
	Innovación en tecnologías			X			
	Escalabilidad				X		
	Seguridad	X					
	Cloud Computing		X				
	Centralización de datos				X		
	Nuevos servicios gracias a la tecnología				X		
	Smart City	X					

Tabla 22: Perfil Estratégico del análisis PEST. Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior podemos observar tantos los puntos positivos y negativos de las dimensiones político-legal, económica, sociocultural y tecnológica. Cabe destacar los puntos muy positivos como por ejemplo la estabilidad económica ya que favorece al complejo deportivo para que vengan más clientes. Las nuevas tecnologías de la información y comunicación son muy importantes porque mientras mejor funcionen más usuarios las utilizarán y serán más canales para atraer a clientes y afianzarlo, las redes sociales también ayudan a esta labor al utilizarlas se puede dar al cliente una mejor visión de la empresa, así como informarle en un entorno más desenfadado. Por el caso contrario cabe destacar los puntos muy negativos como, por ejemplo, la normativa de accesibilidad ya que tiene que se tienen que cumplir en caso de ampliaciones o modificaciones futuras. El IVA y el desempleo también afecta al cliente ya que cuando sube, el cliente dispone de menos poder adquisitivo para gastar, lo que afecta negativamente. Con el IRPF y los gastos de los hogares pasa exactamente igual, las familias cuando disponen de menos dinero menos podrán destinar a practicar deporte (ocio). La escasa natalidad de los últimos años afectará negativamente ya que mientras menos niños nazcan, menos clientes potenciales en un futuro tendrán, ocurre lo mismo con el número de habitantes para la ciudad de Alcoy al tener tendencia descendente cada vez hay menos clientes potenciales.

En la siguiente tabla se muestran las amenazas y oportunidades existentes en el sector según el análisis PEST previamente realizado.

	Amenazas	Oportunidades
Dimensión Político-legal	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de las normativas dictada por órganos competentes - Complimiento de los reales decretos 	<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad económica - Estabilidad política
Dimensión Económica	<ul style="list-style-type: none"> - IVA español elevado - IRPF elevado - Gasto de los hogares elevado - Desigual distribución de la renta - Balanza de pagos - Alto desempleo - Subida del IPC - Desempleo 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipos de interés zona euro - Disminución de la inflación - Aumento del PIB - Mayor gasto en ocio
Dimensión Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> - Baja tasa de natalidad - Efectos cambio climático - Rutas turísticas de la zona - Actividades deportivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Reciclaje - Alcoy rica en flora y fauna - Calidad de vida - Salud y deporte

Dimensión Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> - Obsolescencia - Seguridad de los datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevas TIC - Incremento de las Redes Sociales - Innovación en tecnologías - Avances industriales - Creación autovía de Alcoy - Cloud computing - Creación de nuevos servicios - Centralizar datos de socios
------------------------------	---	--

Tabla 23: Amenazas y Oportunidades derivadas de cada una de las dimensiones del análisis PEST. Fuente: elaboración propia

El objetivo principal de la tabla anterior es identificar las amenazas y oportunidades, extraídas del análisis PEST, determinando las ventajas y desventajas que tiene una empresa en función del entorno y mercado.

El cumplimiento de las numerosas normativas necesarias para los distintos negocios en España es una amenaza ya que los requisitos de cada una de ellas son costosos y si cambia la normativa, se tienen que actualizar o pueden causar problemas. El gasto de los hogares, la baja natalidad y el alto desempleo en España es una amenaza ya que merman las posibilidades de aumentar la tasa de clientes para el complejo deportivo.

Los factores de mercado o entorno que proporcionan beneficios al sector, como son el uso de las nuevas tecnologías, el incremento de las redes sociales, la mejora en la calidad de vida, la fauna y flora de la zona pueden ayudar a crear nuevas oportunidades para atraer nuevos clientes y retener a los actuales generando más empleos y fortaleciendo la economía del país.

4.1.2. Análisis del Microentorno

El análisis del microentorno se centra en el sector específico en el que está situada la empresa a analizar. Para analizar el microentorno se va a utilizar el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Este modelo desarrollado por Michael Porter en 1979 indica que las posibilidades de ganancia en un sector vienen condicionadas por cinco fuerzas de posición competitiva.

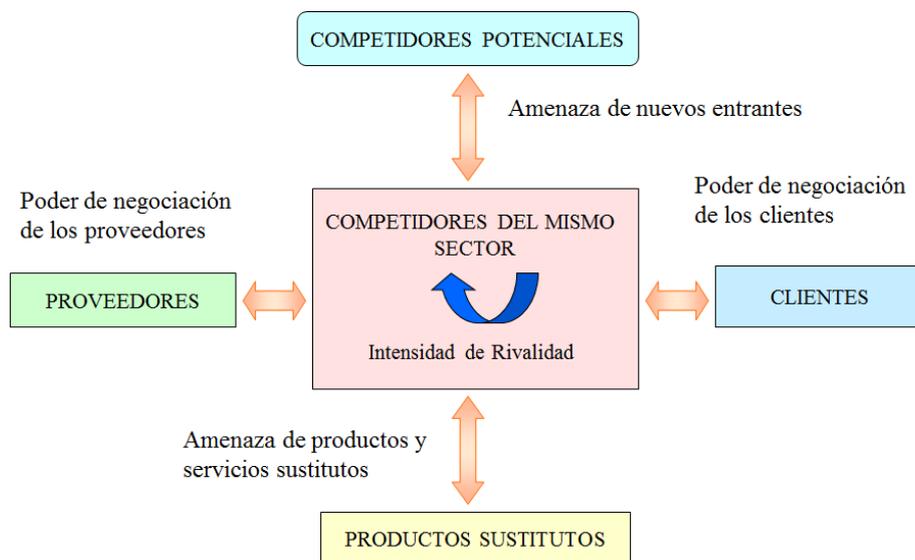


Ilustración 48: Modelo de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: planadmestrategico

Antes de realizar las 5 fuerzas de Porter habrá que identificar el grupo estratégico al que pertenece la empresa. El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre pertenece al sector de las instalaciones deportivas y gimnasios que ofrece múltiples servicios a un precio de 38,90€.

Competidores actuales

Cada vez hay más gimnasios en mundo, no ha parado de aumentar el número año tras año. Esto se traduce en hay más competencia en el sector.

Año	Total (en miles)
2016	201,07
2015	186,85
2014	183,82
2013	165,3
2012	153,16
2011	136,76
2010	133,56
2009	128,52

Tabla 24: Número total de gimnasios y clubs de fitness en el mundo de 2009 a 2016 (en miles). Fuente: statista



Ilustración 49: Número total de gimnasios y clubs de fitness en el mundo de 2009 a 2016 (en miles). Fuente: statista

Al observar la ilustración anterior se puede llegar a la conclusión de que la competencia en España en el sector de los gimnasios es muy alta, hay un número limitado de clientes posibles y cada vez tienen más donde elegir.

La competencia actual del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre son aquellos gimnasios que están próximos a la ciudad de Alcoy y ofrecen servicios parecidos, como son:

- Gimnasio Olympia
- Esportiu Mediterrani
- Ben Gym

- Altamira

	Gimnasio Olympia	Esportiu Mediterrani	Ben Gym	Altamira
Ubicación	Alcoy	Alcoy	Alcoy Polígono	Cocentaina
Precio	49€	36€	33€	33€
Sala de fitness	x	x	x	x
Piscina	x			x verano
Sauna	x	x		
Jacuzzis	x			
Pádel			x	x
Clases dirigidas	x	x	x	x
Spinning	x	x	x	x
Bailes	x	x	x	
Fácil aparcamiento	x	x	x	x

Tabla 25: Comparativa entre gimnasios competidores. Fuente: elaboración propia.

El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre dispone de muchos servicios y un precio de unos 38,90€, por lo que no se puede comparar con otros gimnasios de escasos servicios.

En cuanto a la información obtenida en la tabla anterior, se puede observar que la mayoría de sus competidores actuales en el sector son gimnasios de la zona de Alcoy, exceptuando Altamira que es de Cocentaina.

Hay muy poca depreciación entre los competidores y el complejo municipal ya que la principal diferencia observable son las clases de baile que el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre no tiene.

Con esta información se puede deducir que el nivel de competitividad es muy elevado debido a que los competidores actuales en el sector ofrecen servicios muy similares.

Las barreras de salida son obstáculos que dificultan a una empresa la salida del mercado en el que opera. En este sector son muy elevadas, y por ello las empresas luchan por sobrevivir en el mercado y seguir compitiendo para ganar cuota frente a sus competidores. Para el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre no sería un caso diferente, pues son altas debido a la gran inversión que se hizo al construir el gimnasio y posteriormente al rescatarlo de la empresa privada, asumiendo pérdidas.

Competidores potenciales

En un sector de éxito es muy probable que quieran ingresar al mercado nuevas empresas a competir con las ya existentes. Esto supondrá una amenaza para las empresas que se encuentran en el sector, las cuales tendrán que estar preparadas e intentar tomar represalias para impedir que nuevas empresas les quiten cuota de mercado.

Los competidores potenciales que aparecen principalmente entre los gimnasios locales, normalmente suelen ser grandes franquicias low cost. Estas ofrecen similares servicios a bajo coste y es por eso por lo que obtienen más clientes.

- **Atractivo del sector:** existe un gran atractivo en el sector debido a que en todo el mundo desde hace ya varios años la tendr a es que cada vez las personas quieren cuidarse más. Por este motivo existe una gran diversidad de oferta en la que los clientes pueden elegir. El cliente puede optar por cambiar de gimnasio si algo no le gusta o mantenerse fiel a si éste cumple con todas sus expectativas y satisface sus necesidades con sus servicios prestados.
- **Barreras de entrada:** las barreras de entrada son obstáculos que pueden existir para acceder o desarrollar una actividad en un determinado sector. En el sector fitness las barreras de entrada son altas, debido a que se precisa de grandes inversiones para acceder a este mercado, ya que obtener el edificio, instalaciones, cumplir con todas las normativas y costosos materiales deportivos.
- **Represalias del sector:** las represalias del sector son la manera en la que reaccionan los que est n dentro de un determinado sector para evitar que una nueva empresa realice su actividad. En el sector fitness los establecimientos ya existentes podr an realizar campañas agresivas de publicidad para llamar la atención del cliente sobre la del nuevo, o bajar los precios de forma brusca, de esta manera quitar a clientes al nuevo gimnasio, el cual al ser de nueva construcción no tendr a un margen de beneficios tan elevado porque está empezando y dificultar a su actividad.

Proveedores

Los proveedores en el sector fitness son muchos en España dentro los cuales destacan marcas como Technogym, Precor, Rocfit y FFittech. Estos proporcionan deportivo tal como:

- Máquinas de fitness
- Colchonetas
- Barras
- Discos
- Bancos
- Mancuernas
- Cintas
- Bicicletas
- Elípticas
- Etc.

El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre al no pertenecer a ninguna cadena y no está ligado a un proveedor en concreto. Los proveedores tienen poder de negociación bajo, ya que el gimnasio es su cliente y la fuente de los ingresos. El gimnasio dependiendo de la oferta puede ir a elegir un proveedor, otro o varios.

Clientes

Esta variable hace referencia al grado en que los clientes se convierten en socios de un gimnasio tienen poder de negociación y son sensibles al precio. En este caso, los clientes sí tienen poder de negociación, ya que para los clientes el coste de cambiarse de un gimnasio a otro o a un sustitutivo es bajo, también se debe a que existe poca diferenciación en lo relativo a los servicios que ofrecen y a que los compradores representan el factor más importante del total de las ventas en el sector.

Por otro lado, el sector se encuentra en crecimiento, por lo que los clientes, están muy bien informados de los productos y servicios, precios, etc., que ofrecen los diferentes gimnasios, lo que se traduce en una alta competencia dentro del sector.

Para llamar la atención de los clientes y obtener más socios que la competencia, los gimnasios deben de hacer esfuerzos en diferenciarse del resto.

El cliente es el consumidor final, no habría riesgo de integración vertical hacia atrás.

Productos sustitutivos

Los productos sustitutivos para el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre son las empresas que ofrecen servicios alternativos.

Los servicios alternativos son los que ofrecen clubs de artes marciales, crossfit, parques de camas elásticas, entrenadores personales, salas de baile, centros de yoga, pilates y terapias naturales. Estas empresas de la zona ofrecen practicar deporte, pero con numerosas diferencias.

- Clubs de artes marciales:

Son establecimientos que principalmente ofrecen clases de alguna de las disciplinas de artes marciales. Los Clubs de artes marciales más representativos de Alcoy son: Budokan Escuela de Artes Marciales, Judo Club Alcoy, Club TCH Alcoy y Club Kyokushin Alcoy.



Ilustración 50: Tatami para practicar artes marciales. Fuente: Spartaequip

- Paintball/Airsoft/Láser tag:

Son empresas que ofrecen en la posibilidad de practicar este tipo de juegos que simulan el combate con armas entre dos equipos, cada uno de ellos intenta obtener más bajas del equipo contrario, gana el último que quede sin marcar. En el láser tag es con láser y receptores, en el paintball y Airsoft con bolas de pintura. Paintball Arena Alcoy y Airsoft Winner son empresas cercanas dedicadas a ello.



Ilustración 51: Campo de paintball. Fuente: thrillophilia.com

- Deportes de aventura:

Son empresas que ofrecen practicar muchos tipos de deporte ya sea en agua, montaña, nieve, etc. Estos deportes son rafting, barranquismo, buceo, puénting, escalada, paseos en globo aerostático, paracaidismo, rapel, alpinismo, esquí. En Alcoy las empresas Enruta, Daventuras, Outdoor Deporte Aventura y Naturaleza de dedican a ofrecer este tipo de servicios.



Ilustración 52: Puénting. Fuente: daventuras.com

- CrossFit:

Son establecimientos para practicar un deporte basado en ejercicios variados con alta intensidad. Los establecimientos de CrossFit en Alcoy son CrossFit Alcoy y Kikotraining.



Ilustración 53: CrossFit Alcoy. Fuente: CrossFit Alcoy

- Parques de camas elásticas:

Son establecimientos con camas elásticas para poder hacer ejercicio de una forma diferente y divertida ya sea solo saltando o combinado con juego de pelota. Estos espacios tienen como finalidad mejorar el equilibrio, fortalecer el corazón, aumentar el metabolismo y tonificar los músculos. Alcoy dispone de Kinetic Trampoline Park para practicar los beneficios anteriormente mencionados.



Ilustración 54: Camas elásticas de Kinetic Trampoline Park. Fuente: Facebook de Kinetic Trampoline Park

- Entrenadores personales:

Son establecimientos con escasa maquinaria que ofrecen una atención totalmente personalizada para cada uno de los clientes, con promesas de mejoras inmediatas. En Alcoy Body Design Alcoy y Saúl Ramírez Molina – Sr Sport & Training ofrecen estos servicios.



Ilustración 55: Instalaciones de Body Design. Fuente: bodydesign.eu

- Salas de baile:

Son establecimientos que imparten clases de baile para que sus clientes hagan ejercicio de forma diferente a la de un gimnasio tradicional. En Cocentaina justo a la salida de Alcoy está situada la empresa Sala Baile Classic.



Ilustración 56: Sala de baile de Sala Baile Classic. Fuente: Facebook de Sala Baile Classic

- Centros de yoga, pilates y terapias naturales:

Son establecimientos para practicar yoga, estiramientos y terapias relajantes naturales para sus clientes. Siéntete, Centre Pilates Alcoi y Somos Tiferet son empresas ubicadas en Alcoy que ofrecen una manera diferente para mejorar el cuerpo junto a la mente.



Ilustración 57: Espacio de yoga de Siéntete. Fuente: sienteteyogaalcoy

A continuación, se muestra una tabla resumen de las principales oportunidades y amenazas del complejo deportivo derivadas del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

	Amenazas	Oportunidades
Competidores Actuales	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos competidores en el sector - Barreras de salida elevadas 	
Competidores Potenciales	<ul style="list-style-type: none"> - Existen competidores potenciales debido al atractivo del sector 	<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de entrada elevadas - Represalias del sector
Productos Sustitutivos	<ul style="list-style-type: none"> - Existencia de productos sustitutivos 	
Proveedores		<ul style="list-style-type: none"> - Bajo poder de negociación de los proveedores
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Alto poder de negociación de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - No hay riesgo de integración vertical hacia atrás

Tabla 26: Principales Amenazas y Oportunidades derivadas de las 5 fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia

4.2. Análisis Interno

El análisis interno trata de buscar las fortalezas y debilidades de la empresa en las distintas áreas funcionales. Éstas son las distintas actividades especializadas que toda empresa desarrolla. También se denomina análisis funcional.

El análisis interno del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre se realizará en varios pasos. En primer lugar, se identificarán los principales recursos de la empresa, realizando un inventario de estos. En segundo lugar, se realizará el análisis funcional para identificar las capacidades de la empresa. Para finalizar el análisis interno se realizará el perfil estratégico, comparando el Complejo Deportivo con su principal competidor.

4.2.1. Recursos principales

A continuación, se realizará un inventario de los recursos disponibles. Muchos de los recursos pueden ser fácilmente identificados y medidos mediante los estados contables de la empresa, otros no suelen aparecer en estos documentos haciendo que sea más difícil identificarlos. Para poder realizar este inventario se clasificarán los recursos por categorías, siendo la más generalmente aceptada la que distingue entre tangibles e intangibles.



Ilustración 58: Clasificación de los recursos de una empresa. Fuente: Navas y Guerras.

Los recursos del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre según la clasificación de la imagen anterior son los siguientes:

- Recursos tangibles físicos:**

R1: Edificio histórico compuesto de diferentes edificios con más de 1.000m² para realizar actividades deportivas.

R2: Piscinas, piscina principal de 25m x 16m con 8 calles y piscina de enseñanza de 6m x 8m.

R3: 33 empleados forman la plantilla que está compuesta por administración, monitores, fisios, mantenimiento, limpieza, recepcionistas y socorristas.

R4: Salas, de entre las cuales están la sala de fitness de 360m², sala de actividades dirigidas de 360m², sala Spinning, sala de Pilates de 90m², sala yoga de 120m², sala de TRX de 120m², sala de alquiler principal 1 de 260m² y sala de alquiler de 120m².

R5: Saunas, un baño de vapor y una sauna finlandesa.

R6: Frigidarium (espacio con hielo).

R7: Jacuzzis a diferentes temperaturas, uno de ellos con agua 34°C y otro con temperatura de la red de suministro de agua.

R8: Cursos tales como de pádel, natación, hidroterapia, de pre/post parto, de natación adaptada, natación de movilidad articular, de actividad acuática, de actividades multideportivas.

R9: Taquillas. Todos los vestuarios están dotados de multitud de taquillas tanto de uso puntual por medio de candados aportados por los clientes mientras usan las instalaciones o de alquiler por meses.

R10: 2 pistas de pádel de exterior.

R11: 31 máquinas de cardio de entre las cuales hay cintas, elípticas, bicicletas y remos.

R18: Instalaciones adaptadas para personas de movilidad reducida.

R19: 33 Máquinas para ejercitar todos los grupos musculares de entre los cuales destaca un circuito para gente con movilidad reducida.

R20: Pesas de todo tipo, discos de 0,5kg hasta 20kg, mancuernas hasta 32kg, kettlebell de diferentes pesos.

R21: Sistema antiincendios compuesto de extintores de CO₂, extintores de polvo ABC, mangueras y sensores detectores de CO₂ ubicados en todas las salas.

R22: Clases dirigidas de bosu extreme, zumba, spinning, gap, body shape, postural, estiramientos, TRX y pilates.

R23: 1 box destinado para tratamientos de fisioterapia.

- Recursos tangibles financieros:

R24: Presupuesto del ayuntamiento destinado al complejo deportivo (30.000€).

R25: Ingresos de explotación (801.554,97€).

R26: Total de gastos (751.889,60€).

R27: Gratificaciones (25.000€).

R28: Liquidez general (50.000€).

R29: Resultado del ejercicio positivo.

- Recursos intangibles no humanos:

R30: Bien situado en una de las calles principales de la ciudad de Alcoy.

R31: Cercanía a medios de transporte, a escasos metros 3 paradas de bus, estaciones de tren y autobuses.

R32: Fácil aparcar, ya que al lado está la plaza al Azraq donde se puede aparcar sin dificultad.

R33: Página Facebook, utilizada para colgar alguna imagen e informar mínimamente a los clientes de horarios y eventos.

R34: Página web, con información obsoleta proporcionada por la anterior empresa.

R35: Instalaciones climatizadas, todas las salas y vestuarios están dotadas de sistemas de climatización, además la sala principal dispone de un ventilador industrial para recircular el aire.

R36: Bases de datos de clientes donde están recogido los diferentes datos personales de todos los clientes del complejo deportivo.

R37: Confianza del ayuntamiento, al asumir las instalaciones el ayuntamiento supone más confianza por parte de los clientes.

R38: Sistemas de seguridad, todas las instalaciones están dotadas puertas antipánico, detectores de presencia, desfibrilador, socorristas, topes de seguridad en máquinas de fitness, etc.

R39: Poca publicidad en los medios, esporádicamente en medios locales como radio y periódicos digitales.

R40: Horarios amplios desde las 7h a 22h, sábados de 7h a 14h y de 16h a 20h y domingos de 9h a 14h.

R41: Correcta relación con los clientes. El trato de los clientes por parte de algunos trabajadores llega a ser fría e impersonal lo que debilita la relación con los clientes.

R42: Tecnologías de la información sacando partido a la tecnología para aproximarse a un futuro, mínimamente por el momento.

R43: El mantenimiento de las instalaciones está realizado por empleados del complejo deportivo, poco personal para la envergadura de las instalaciones.

R44: El mantenimiento de la maquinaria corre por cuenta de la empresa externa de material de fitness Technogym con demoras y mala realización de este.

R45: Convenio con la UPV de Alcoy. El Complejo Deportivo Municipal ofrece un precio especial para los alumnos y personal de la UPV.

- Recursos intangibles humanos:

R45: Conocimiento del saber hacer más de 12 años de experiencia.

R46: Motivación de los empleados para ofrecer un mejor servicio y experiencia a los clientes.

R47: Experiencia de los empleados. 2 de los 6 empleados de recepción tienen 12 años de experiencia y 4 el tercero, los otros 3 están de contrato anual y no poseen experiencia. El director tiene 12 años de experiencia como coordinador y ahora está al frente de la dirección del centro deportivo. El coordinador de actividades acuáticas tiene 12 años de experiencia desempeñando el cargo. Todos los socorristas tienen más de 8 años de experiencia cada uno, al igual que la mayoría de los monitores a excepción de 2 monitores que están de prácticas. El personal de mantenimiento es el mismo desde que abrieron el centro y llevan toda la vida dedicados a esa labor.

R48: Capacidades y habilidades de los empleados. El director posee el título en carrera de ciencias de la actividad física y el deporte al igual que el coordinador de actividades acuáticas y varios monitores más. El resto de los monitores o tienen el Técnico Superior en Animación de Actividades Físicas y Deportivas (TAFAD) o se lo están sacando. Los socorristas en plantilla, así como los de fin de semana subcontratados tienen el correspondiente título de socorrista.

4.2.2. Capacidades principales y análisis funcional

Las capacidades permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Las capacidades están ligadas al capital humano y se apoyan sobre todo en los activos intangibles, especialmente el conocimiento tecnológico y organizativo de la empresa.

En la siguiente tabla se contiene las capacidades que tiene la empresa en sus diferentes departamentos. En cada una de ellas se indica entre paréntesis de qué combinación de recursos surge la misma.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
Área comercial	C1: Baja capacidad de anunciarse en medios de comunicación (R30; R33; R37; R39; R45)
	C2: Baja capacidad de satisfacer las necesidades del cliente (R1; R2; R3; R4; R5; R6; R7; R8; R9; R10; R11; R12; R13; R14; R15; R16; R17; R18; R19; R20; R21; R22; R23; R31; R32; R35; R47; R48)
	C3: Baja capacidad de gestionar la marca (R26; R28; R29; R33; R34; R36; R37; R39; R42)
	C4: Nula Capacidad de impartir diversas Artes marciales
	C5: Nula Capacidad de impartir clases de baile
	C6: Baja Capacidad de captar nuevos clientes (R30; R31; R32; R37; R39; R42; R45; R46; R48)
Área de Recursos Humanos	C7: Baja capacidad de motivación de los empleados (R37; R28; R29; R35; R45)
	C8: Capacidad de pagar y gestionar las nóminas de sus empedados (R24; R25, R26; R27; R28; R29)
	C9: Baja capacidad de tramitar quejas de los clientes (R36; R41; R42; R47; R48)
	C10: Capacidad de fomentar buenas relaciones laborales (R41; R46; R47)
Área Contable y Financiera	C11: Capacidad de captar fondos (R24; R27; R28)
	C12: Capacidad de obtener beneficios (R25; R26; R27; R29; R37; R42; R48)
Área de Dirección	C13: Baja capacidad de dar a conocer el complejo deportivo (R30; R31; R33; R37; R39)
	C14: Capacidad de gestionar y sincronizar a los trabajadores (R40; R42; R45; R46; R47)
Área de seguridad y Mantenimiento	C15: Baja capacidad de mantenimiento de maquinaria e instalaciones (R43; R44)
	C16: Capacidad de dar seguridad a los empleados y clientes (R38)

Tabla 27: Análisis funcional de los recursos y capacidades. Fuente: elaboración propia.

El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre tiene de 5 áreas funcionales principales: Área Comercial, Área de RR.HH., Área de Contabilidad y Finanzas, Área de Producción, Área de Dirección y Área de Seguridad y Mantenimiento.

Cada una de estas áreas lleva a cabo una serie de capacidades, las cuales disponen de unos recursos para poder llevarlas a cabo. De esta manera, se puede observar que todas las áreas tienen sus capacidades cubiertas por varios recursos.

4.2.3. Perfil estratégico

En este apartado se identifican los puntos fuertes y débiles del estudio de las áreas funcionales. El objetivo es identificar fortalezas y debilidades a partir de un conjunto de variables internas.

Para realizar el perfil estratégico se compararán las áreas funcionales del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre con las de su principal competidor que es el gimnasio Olympia de Alcoy, y se puntuará la importancia estratégica, es decir, la puntuación que tiene cada una de

las variables de 1 a 10 para conseguir una ventaja competitiva sobre sus competidores y mantenerla en el tiempo, y las fortalezas relativas de la empresa respecto a su principal competidor. Para valorar la fortaleza relativa del complejo deportivo se puntuará su valor dependiendo si es mejor, peor o igual que el gimnasio Olympia, de esta manera, en el caso de que sea mejor que la competencia el valor será el más elevado, si es peor el más bajo y si es igual el valor medio.

En la tabla siguiente está representado con color azul el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre y en rojo su competidor el gimnasio Olympia de Alcoy. Ambos cuentan con similares servicios.

		IE	MN	N	I	P	MP	FR
			1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	
Área comercial	Anunciarse en medios de comunicación	6		x	o			3
	Satisfacer las necesidades del cliente	8				x	o	7
	Imagen de marca	7			o	x		8
	Diversas Artes marciales	7	o					1
	Clases de baile	7	x				o	0
	Captar nuevos clientes	8			x	o		5
Área de RR.HH.	Motivación de los empleados	5			x	o		5
	Pagar y gestionar nóminas	7				o	x	7,5
	Tramitar quejas de clientes	8			x	o		5
	Fomentar buenas relaciones laborales	7				o	x	7,5
Área contable y financiera	Captar fondos necesarios	7				x	o	7
	Obtener beneficios	7				x	o	7
Área de Dirección	Gestionar y sincronizar a los trabajadores	8				o	x	7,5
	Dar a conocer el gimnasio	6		x		o		3
Área de seguridad y mantenimiento	Mantenimiento de maquinaria e instalaciones	8		x		o		4
	Dar seguridad a los empleados y clientes	8					x	9,5

Tabla 28: Perfil Estratégico del Análisis Interno. Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se puede observar el perfil estratégico dentro del análisis interno. El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre compite con el gimnasio Olympia de Alcoy ya que los dos pertenecen a Alcoy con similares servicios. Eduardo Latorre es más conocido a nivel local su competidor. En lo que con concierne a la satisfacción del cliente y la tramitación de sus quejas, el gimnasio Olympia está por delante del complejo deportivo. La captación de fondos es mayor en el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre ya que está respaldado por el Ayuntamiento de Alcoy y parte de dotación de presupuesto anual.

A continuación, se realiza una síntesis de fortalezas y debilidades derivadas de las diferentes variables internas que se analizaron anteriormente, en relación con la competencia con mayor impacto en la zona.

	Fortalezas	Debilidades
Área Comercial	<ul style="list-style-type: none"> - Imagen de marca 	<ul style="list-style-type: none"> - Anunciarse en medios de comunicación - Satisfacer las necesidades del cliente - Captar nuevos clientes - Clases de bailes - Clases artes marciales
Área De Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> - Pagar y gestionar nóminas - Fomentar nuevas relaciones laborales 	<ul style="list-style-type: none"> - Motivación de los empleados - Tramitar quejas de clientes
Área De Contabilidad	<ul style="list-style-type: none"> - Captar fondos necesarios - Obtener beneficios 	
Área De Dirección	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar y sincronizar a los trabajadores 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar a conocer el gimnasio
Área De Seguridad y mantenimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Dar seguridad a empleados y clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de maquinaria e instalaciones

Tabla 29: Tabla resumen perfil estratégico. Fuente: elaboración propia

Este diagnóstico nos permite identificar los puntos débiles y fortalezas que posee la empresa actualmente, para tenerlos en cuenta a la hora de trazar un plan estratégico que conlleve al éxito de la compañía, las capacidades más fuertes Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre son sus trabajadores cualificados y la imagen de marca. También presenta debilidades de marketing, lo que no permite darse a conocer dentro del mercado actual. Cabe resaltar que su competencia se encuentra en mejores condiciones respecto a la satisfacción de los clientes y tramitación de quejas y sugerencias.

4.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que permite analizar la realidad de una empresa para tomar decisiones en un futuro.

En la siguiente matriz DAFO representa todas las amenazas y oportunidades que se han extraído del análisis externo y todas las fortalezas y debilidades del análisis interno.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Estabilidad económica en España - Estabilidad política - Barreras de entrada elevadas 	<ul style="list-style-type: none"> - Cumplimiento de las normativas dictada por órganos competentes - Cumplimiento de los reales decretos

<ul style="list-style-type: none"> - Represalias del sector - Sector en expansión - Bajo poder de negociación de los proveedores - Tipos de interés zona euro - Aumento del PIB - Disminución de la inflación - Mayor gasto en ocio - Reciclaje - Alcoy rica en flora y fauna - Calidad de vida - Salud y deporte - Nuevas TIC - Incremento de redes sociales - Avances industriales - Creación de nuevos servicios - Centralizar los datos 	<ul style="list-style-type: none"> - Reglamento y Fiscalidad - Muchos competidores en el sector - Competidores potenciales debido al atractivo del sector - Alto poder de negociación de los clientes - IVA español elevado - IRPF elevado - Gasto de los hogares elevado - Desigual distribución de la renta - Balanza de pagos - Alto desempleo - Subida del IPC - Baja tasa de natalidad - Rutas turísticas de la zona - Existencia de muchos productos sustitutivos - Rutas turísticas de la zona - Actividades deportivas - Obsolescencia - Seguridad de los datos
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Poca presencia en los medios de comunicación - Baja capacidad para satisfacer necesidades del cliente - Poca captación nuevos clientes - Baja motivación de los empleados - Baja tasa resolución de quejas de clientes - El complejo deportivo debería darse a conocer más - Decoración de salas 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena imagen de marca - Buena gestión y pago de nóminas - Fomentar buenas relaciones laborales - Capta fondos necesarios - Obtiene beneficios - Buena gestión y sincronización de los trabajadores - Dar seguridad a empleados y clientes. - Alquiler de salas - River Fit

Tabla 30: Análisis DAFO del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre. Fuente: elaboración propia.

El complejo deportivo está construido en un edificio histórico y es de nueva construcción, pero su decoración en salas invita poco a realizar deporte, es fría y poco atractiva.

Otro hecho que llama la atención es el complejo municipal tiene muchas salas, algunas de ellas para alquilar y la mayoría del tiempo están sin utilizar, estas salas ofrecerían multitud de opciones para poder sacar beneficio.

También han sabido aprovechar el entorno para realizar clases dirigidas en el lecho del río de Alcoy llamado River Fit, son carreras efectuadas por grupos reducidos junto a un monitor donde van realizando pruebas en aparatos al aire libre.

Se puede concluir que el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre presenta buena imagen de marca ya que está respaldado por el Ayuntamiento de Alcoy, siendo mencionado desde la página oficial del Ayuntamiento.

5. Estrategia Océano Azul

La Estrategia del Océano Azul es una tesis formulada por W. Chan Kim y Renée Maubourgne recogida en el libro “La estrategia del océano azul”, en él se explica la necesidad de dejar a un lado la competencia feroz que existe entre las empresas para lograr el éxito en el futuro sin competencia, ampliando horizontes de mercado y generando valor a través de la innovación.

Los océanos rojos representan las situaciones en las que las empresas tratan de superar a sus muchos rivales en el sector. Conforme aparecen más competidores, disminuyen las probabilidades de beneficios, los productos se estandarizan y la competencia se vuelve sangrienta, de ahí el color rojo del océano.

Los océanos azules es totalmente lo contrario, creación de mercados en zonas no exploradas en la actualidad, las cuales generan oportunidades de crecimiento a largo plazo y dentro del océano azul no tienen competencia.



Ilustración 59: Diferencias entre océano rojo y océano azul. Fuente: neuronilla.com

Para lograr entrar en una estrategia de océano azul hay que rechazar el principio fundamental de la estrategia convencional que existe un equilibrio entre valor y coste.

El ahorro en costes se logra eliminando y reduciendo las variables con las que compite un sector. El valor para los compradores se aumenta buscando y creando elementos que el sector nunca ha ofrecido.

Con el tiempo los costes se reducen con las economías de escala por un mayor nivel de ventas derivado del valor superior.

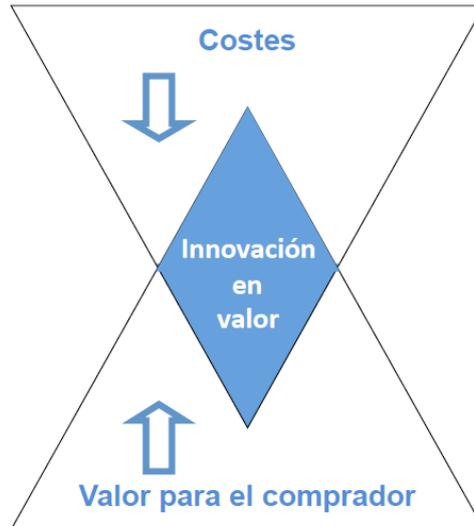


Ilustración 60: Piedra angular de la estrategia del océano azul. Fuente: CHAN KIM, W. y MAUBORGNE, R. (2008). *La estrategia del océano azul*

5.1. Cuadro o Escenario Estratégico del sector

El escenario estratégico es una herramienta fundamental para diseñar una estrategia de océano azul. Cuya finalidad es plasmar el esquema actual de la competencia en el mercado, permite analizar las inversiones de los diversos actores que participan, ver las variables en las que compete el gimnasio y lo que los clientes reciben.

Se deben reflejar en el eje horizontal las variables o factores competitivos clave en los que invierte el sector y alrededor de los que gira la competencia.

En el eje vertical se reflejará el nivel de oferta que los clientes reciben o experimentan, ya sea nivel bajo o alto, de cada uno de todos los factores competitivos clave.

Para realizar el cuadro estratégico del sector, se compararán las variables competitivas clave del complejo deportivo con otros dos gimnasios.

- Gimnasio Olympia: ubicado en la zona de santa rosa de Alcoy, este gimnasio es el más viejo de los 3 analizados, cuenta con un gran conocimiento por parte de los habitantes de Alcoy.
- Ben Gym: Ubicado en la zona norte de Alcoy, es el gimnasio más nuevo de los tres y está construido en una nave industrial en la entrada del polígono Cotes Baixes de Alcoy.

A la hora de elegir un gimnasio u otro los clientes se fijan en ciertos aspectos para poder compararlos entre sí. El usuario se fija en el precio, monitores, si tiene piscina, la limpieza, mantenimiento, las clases dirigidas, los servicios ofrecidos, la imagen del establecimiento, el equipamiento, el horario, la publicidad, la atención al cliente y el personal de recepción. Por lo tanto, las variables más importantes en las que los gimnasios compiten a la hora de captar más clientes son las siguientes:

1. El precio. Esta variable hace referencia el precio mensual que deben afrontar los clientes por los servicios básicos que ofrece el gimnasio.

2. Monitores. Los monitores son los encargados de guiar a los usuarios en las clases dirigidas.
3. Piscina. Hace referencia si albergan en sus instalaciones o no.
4. Limpieza y mantenimiento. Los clientes se fijan mucho si las instalaciones y maquinaria están correctamente mantenidas, así como la limpieza de estas.
5. Clases dirigidas. Son el corazón de todo gimnasio son capaces de atraer a muchos clientes y es fundamental tener gran variedad e impartirlas de la manera más atractiva.
6. Servicios ofrecidos. Esta variable hace referencia a los servicios en global que ofrece el gimnasio ya sean incluidos en la cuota mensual o con pagos extra.
7. Imagen. Toda empresa que está en contacto con el cliente final debe cuidar la imagen ya que es lo que constantemente ve el usuario mientras utiliza las instalaciones, ya sea la imagen interna, externa, la ambientación de las clases, música, decoración, etc.
8. Equipamiento. Son la maquinaria de fitness que ofrecen los gimnasios así, como la maquinaria de cardio, pesas, mancuernas, bancos, cuerdas, colchonetas, etc.
9. Horario. Hace referencia al tiempo que las instalaciones permanecen abiertas al público.
10. Publicidad. Esta variable hace referencia a la presencia en los medios gracias a la publicidad, ya sea en medios online u offline.
11. Atención al cliente. Son los encargados de resolver las dudas, así como afianzar a los clientes.
12. Personal de recepción. Son el primer contacto con el cliente es fundamental tanto para atraer a clientes nuevos como mantenerlos.
13. Mantenimiento externo. Esta variable hace referencia si alguna parte de las instalaciones o maquinaria es mantenida por empresa externa al gimnasio.

Una vez identificados los factores clave, el siguiente paso es compararlos realizando una escala Likert de 1-5, siendo 1 el valor más bajo y 5 el valor más alto dando como resultado el siguiente cuadro:

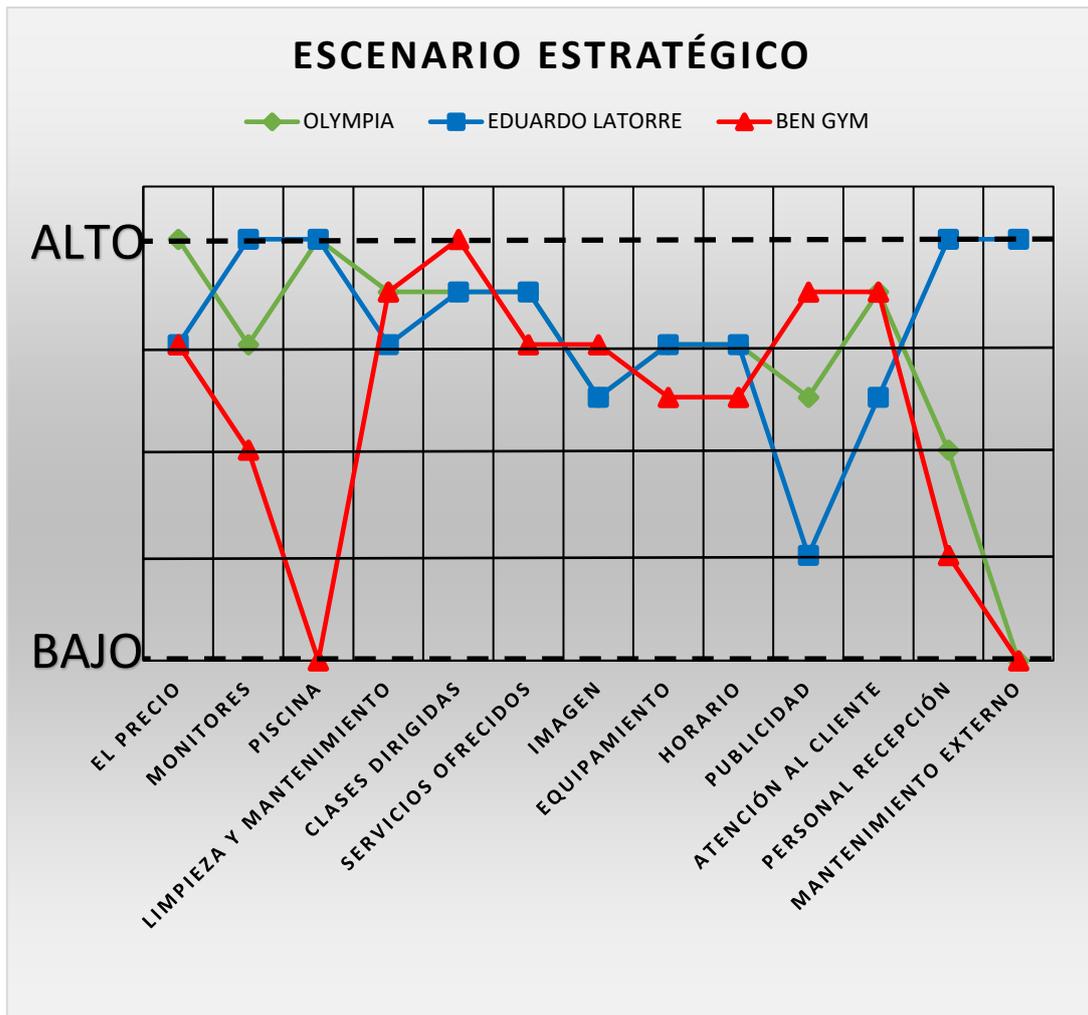


Ilustración 61: Cuadro estratégico. Fuente: elaboración propia.

Como se puede observar en el cuadro estratégico anterior las curvas de los tres gimnasios son muy similares indicando que realmente está en un océano rojo compitiendo con las demás empresas.

A continuación, se explican las variables del cuadro estratégico.

En la variable precio del gimnasio Olympia está situada en el nivel más alto puesto que es el que tiene el precio por mes más alto de los 3, unos 49€. Eduardo Latorre unos 38,90€ mensuales y el Ben Gym unos 33€ mensuales más en la media de los precios de los gimnasios de la zona de Alcoy.

La variable monitores hace referencia al volumen de estos en cada uno de los gimnasios siendo en el Eduardo Latorre más cantidad de estos hay.

El gimnasio Ben Gym es el único de los tres que no tiene piscina.

La limpieza y mantenimiento en los gimnasios Ben Gym y Olympia son muy buenas, en el caso del Ben Gym al ser un establecimiento más pequeño es más fácil de mantener. Por el contrario, en el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre todas las semanas hay algo estropeado, las reparaciones no son eficientes porque continuamente hay maquinaria para reparar, debería exigir más a la empresa externa de Technogym, la caldera no mantiene una temperatura constante en las horas punta.

La variable de clases dirigidas en las tres empresas tiene una buena puntuación, pero destaca Ben Gym ya que tiene artes marciales, powerlifting, twerk, bailes de salón y bailes con barra.

Los servicios que ofrecidos por los gimnasios Eduardo Latorre y Olimpia son superiores al Ben Gym porque este último no dispone de sauna, piscinas, jacuzzi, alquiler de salas, clases para la tercera edad y niños entre otros.

La imagen tanto externa como interna de los gimnasios son mejorables en los tres, en el caso del Ben Gym la parte externa al ser una nave industrial, no aparenta ser un gimnasio, la decoración interna del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre no invita a realizar deporte, las salas son muy frías e impersonales, ocurre lo mismo en el Olympia. La música en las salas de fitness no es la adecuada para este tipo de establecimientos.

El equipamiento de los 3 gimnasios es mejorable ya que falta peso, máquinas de musculación, máquinas más modernas de cardio, jaulas para realizar ciertos ejercicios básicos y mucho más.

En lo referente al horario de apertura Olympia y Eduardo Latorre abren incluso los domingos a diferencia del Ben Gym, pero ninguno de los 3 es 24h.

La publicidad en el complejo deportivo y gimnasio Olympia es muy escasa, la presencia en las redes sociales es prácticamente nula, en cambio Ben Gym está presente en varias redes sociales dando más visibilidad a la empresa y entrando en contacto con los clientes o posibles clientes.

La atención al cliente es muy importante ya que es una forma de afianzar al cliente o perderlo definitivamente. La del gimnasio Olympia y Ben Gym es muy buena, en cambio, en el gimnasio Eduardo Latorre depende de quién atiende, ya que normalmente te atienden en la recepción y a veces deja mucho que desear.

La variable personal de recepción en el caso del Eduardo Latorre está situada en lo más alto porque hay momentos del día que en la recepción hay 6 personas siendo excesivo para ese puesto.

Para finalizar, solo el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre tiene mantenimiento de las máquinas de fitness externo.

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

El mapa de utilidad del comprador es un cuadro que por un lado mide el ciclo de experiencia del comprador, es decir, los pasos que da el comprador en el desde la compra de un producto o servicio hasta que finaliza la disfrute de este. El ciclo de experiencia del comprador (CEC) es fundamental para ver en qué puntos el servicio o producto ofrecido por la empresa es relevante, es decir, dónde pone la compañía o competencia aportar valor.

También mide las 6 palancas de utilidades (6RU), compuesto por productividad del cliente, simplicidad, comodidad, riesgo, diversión e imagen y amabilidad con el medio ambiente.

El mapa de utilidad del comprador identifica las oportunidades de océano azul que existen y lo que se necesita para desarrollarlas, refleja las diversas experiencias que viven los compradores cuando aceptan la oferta del sector, revelando los problemas (puntos de dolor) que el sector no ha abordado.

En este apartado se procederá a realizar el mapa de utilidad del comprador para el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.

		Las seis etapas del ciclo del comprador				
		Compra	Entrega	Uso	Complementos	Eliminación
Las seis palancas de utilidad	Productividad del cliente	X			X	X
	Simplicidad	O				
	Practicidad			O		
	Reducción del riesgo			X		
	Diversión e imagen			X		
	Respeto al M. ambiente			X		

Tabla 31: Mapa de utilidad del comprador. Fuente: elaboración propia.

De esta manera, las seis etapas del comprador en el sector de los gimnasios hacen referencia a lo siguiente:

- Compra: cuando el cliente se inscribe como socio o compra entrada puntual.
- Entrega: cuando se dispone a entrar a las instalaciones.
- Uso: cuando el cliente está utilizando las instalaciones.
- Complementos: hace referencia a los materiales o servicios del complejo deportivo que pide el cliente, material deportivo, pista de pádel, clases dirigidas, taquillas, etc.
- Eliminación: cuando el cliente abandona el gimnasio en accesos puntuales y en socios cuando se dan de baja de este.

El mapa anterior proporciona información sobre los puntos de dolor y obstáculos a la utilidad impuestos por el sector a los clientes actuales y que pueden ahuyentar a los clientes reflejados con una X. El O simboliza la utilidad o el grado de satisfacción percibido por el cliente.

La tabla del mapa de utilidad refleja diferentes puntos de dolor. El punto de dolor conformado por la Compra y la Productividad del cliente hace referencia a que se tarda mucho en que te atiendan y puede ocasionar molestias al cliente.

Punto de dolor entre Uso y Reducción del riesgo porque cuando se están utilizando las instalaciones y hay maquinaria que no está bien mantenida pudiendo ocasionar lesiones a los clientes.

Otro punto de dolor es entre Uso y Diversión e imagen, ya que cuando se están utilizando las instalaciones la decoración es muy fría y la música no invita a practicar deporte.

Entre Uso y Respeto al medio ambiente hay un punto de dolor cuando el cliente observa que se desperdicia mucha agua en las duchas y las instalaciones no están correctamente climatizadas ocasionando pérdida de energía o falta de esta.

Punto de dolor entre Complementos y Productividad del cliente, debido a que para adquirir servicios adicionales se tiene que recurrir a recepción se pierde mucho tiempo para adquirir los complementos.

Entre Eliminación y Productividad del cliente también existe un punto de dolor, ya que es poco práctico esperar para salir de las instalaciones, esperar que recepción te abra la barrera y se pierde tiempo.

También se puede apreciar la utilidad o grado de satisfacción percibido por el cliente, por ejemplo, en Compra y la Simplicidad hace referencia a que solo hay una opción para adquirir los servicios y son pasando por recepción.

Para finalizar si detecta el punto de utilidad conformado por la Uso y Practicidad ya que cuando se usan las instalaciones, estas ofrecen buena calidad hacia los clientes.

Para solucionar los puntos de dolor percibidos por el cliente, el complejo deportivo necesita ir más allá de la demanda existente, para ello se debe centrar su atención en los no clientes y centrarse en aprovechar aquellos aspectos en común que valoran todos los compradores. De esta manera podrá ir más allá de la demanda existente a fin de captar nuevos clientes que antes no tenía.

Para lograr esto se utilizará la herramienta de los tres niveles de no clientes.

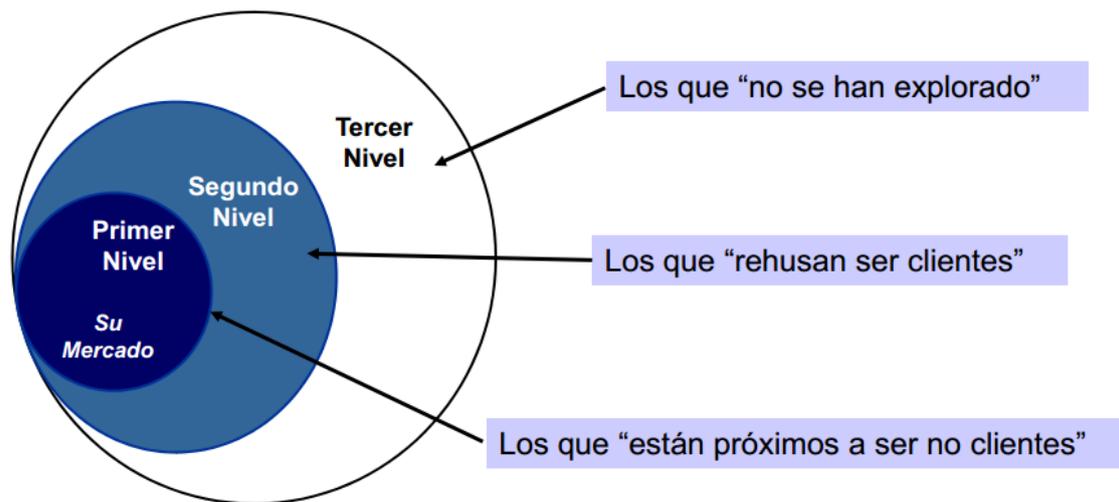


Ilustración 62: Los tres niveles de no clientes. Fuente: todo pymes.

El primer nivel de no clientes hace referencia a los clientes que utilizan los productos o servicios si no tienen más remedio, no lo tienen considerado como primera opción.

El segundo nivel son los clientes que rehúsan formar parte del mercado porque son personas que no utilizan o no pueden darse el lujo de utilizar lo que el mercado tiene que ofrecer por parecerles inaceptable o fuera de su alcance.

El tercer nivel está formado por los clientes más alejados del sector. Son los que normalmente ninguna empresa del sector los considera como clientes en potencia o como clientes objetivo.

Para el Complejo Deportivo Municipal nos encontramos con los siguientes tres niveles de no clientes:

- Primer nivel: estaría formado por usuarios de otros gimnasios que, aunque conocen las instalaciones solo hacen uso de ellas cuando sus gimnasios están cerrados, también gente de paso por la ciudad que necesita un gimnasio para realizar su entrenamiento.
- Segundo nivel: personas que no se pueden permitir realizar deporte en gimnasios o no lo contemplan como viable aportar parte de sus ingresos para utilizar las instalaciones de estos.
- Tercer nivel: formada por ciudadanos de las inmediaciones, pero no se plantean realizar deporte en un gimnasio.

Para atraer la atención de los clientes que conforman estos tres niveles se han planteado una serie de estrategias que haría que les resultase más atractivo el gimnasio.

Para el primer nivel, el objetivo sería fidelizar a los usuarios puntuales ofreciéndoles un servicio de atención al cliente exquisito, ofreciéndoles descuentos y eximirles del pago de la matrícula si cambian de gimnasio.

Para el segundo nivel, realizar actividades fuera de las instalaciones para atraer a ese tipo de clientes, por ejemplo, realizar carreras en la montaña o asfalto, actividades en el río sin perder la ocasión de captar clientes ofreciéndoles entradas puntuales gratuitas para probar instalaciones y otro tipo de descuentos y promociones.

Para el tercer nivel, con el fin de llamar la atención de los ciudadanos de la zona cercana a Alcoy, se podrían realizar esfuerzos en publicidad en redes sociales para hacer atractiva la empresa, realizar charlas en centros excursionistas, institutos, colegios, centros de la tercera edad, haciéndoles ver las ventajas que hay al practicar deporte y ofreciéndoles entradas puntuales gratuitas para probar instalaciones y otro tipo de descuentos y promociones.

5.3. Esquema de los seis caminos

El principio de la estrategia del océano azul es el de redefinir las fronteras del mercado con la finalidad de diferenciarse de la competencia y crear océanos azules. La dificultad radica en identificar las oportunidades más atractivas para crearlos. Para crear fronteras de mercado existen seis vías o caminos.

Los 6 caminos se pueden utilizar para todos los sectores y encaminan a las compañías hacia las ideas comerciales viables para crear océanos azules.

5.3.1. Explorar sectores alternativos

Una empresa no compite solamente con las otras empresas de su industria, sino con aquellas que pertenecen a otras industrias generadoras de productos o servicios alternativos.

Las alternativas comprenden aquellos servicios que cumplen el mismo propósito que los servicios ofrecidos por el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre. El analizar sectores alternativos favorecerá encontrar oportunidades para la innovación en valor.

Para conseguir un océano azul se analizarán los respectivos sectores alternativos que se nombrarán a continuación:

- Paintball/Airsoft/Láser tag:

Son empresas que ofrecen en la posibilidad de practicar este tipo de juegos que simulan el combate con armas entre dos equipos, cada uno de ellos intenta obtener más bajas del equipo contrario, gana el último que quede sin marcar.

- Deportes de aventura:

Son empresas que ofrecen practicar muchos tipos de deporte ya sea en agua, montaña, nieve, etc. Estos deportes son rafting, barranquismo, buceo, puénting, escalada, paseos en globo aerostático, paracaidismo, rapel, alpinismo, esquí.

- Parques de camas elásticas

Son establecimientos con camas elásticas para poder hacer ejercicio de una forma diferente y divertida ya sea solo saltando o combinado con juego de pelota. Estos espacios tienen como finalidad mejorar el equilibrio, fortalecer el corazón, aumentar el metabolismo y tonificar los músculos.

- Clubs de artes marciales

Son establecimientos que principalmente ofrecen clases de alguna de las disciplinas de artes marciales como, por ejemplo, MMA, kickboxing, boxeo, karate, judo, Wing tsun, aikido, kyokushinkai, etc.

Para tener un esquema más amplio y diferenciador como propuesta de mejora del servicio se elabora la matriz ERIC.

Eliminar	Incrementar
- Piscina	- Publicidad - Atención al cliente - Decoración
Reducir	Crear
- Monitores de clases	- Laser tag - Camas elásticas - Rocódromo - Competiciones de kyokushinkai

Tabla 32: Matriz ERIC camino 1. Explorar sectores alternativos. Fuente: elaboración propia

Para conseguir llevar a cabo la estrategia del océano azul basada en explorar sectores alternativos es necesario eliminar y reducir para ahorrar en costos para poder aumentar y crear y diferenciarse del resto llegando a un océano azul.

Para reducir gastos se elimina la piscina ya que esta supone mucho gasto de mantenimiento para el complejo deportivo y el espacio resultante se aprovechará para diversas actividades. Los monitores de clases se reducirán para ahorrar costes y poder contratar a especialistas en escaladas y karate.

Es necesario aumentar, la atención al cliente para atender a los nuevos clientes de las nuevas actividades y las existentes, también aumentar la inversión en publicidad para dar a conocer los nuevos servicios que se ofrecen y se detallan a continuación. La decoración debe cambiar en cada sala para que los usuarios se sientan más inmersos en la actividad que practican.

De los sectores alternativos analizados anteriormente se decide incorporar Láser tag para que los clientes o clientes puntuales puedan realizar combates por equipos en la zona de las piscinas previamente decorada y aclimatada para ello. También se construiría en una sala camas elásticas desmontables. En una de las salas se construiría un rocódromo para que los más aventureros puedan escalar en cualquier época del año sin preocupación por el tiempo exterior. Para finalizar se realizarían competiciones de karate kyokushinkai para atraer a los clubes y deportistas de estas disciplinas a las instalaciones y tratar de que entrenen en el complejo deportivo.

A continuación, se muestra el cuadro estratégico del camino 1 (Explorar los sectores alternativos), donde se refleja el foco de las variables descritas anteriormente, que llegan a diferenciar el complejo deportivo de su competencia. También, aparece una segunda divergencia indicando las variables que aumentan.

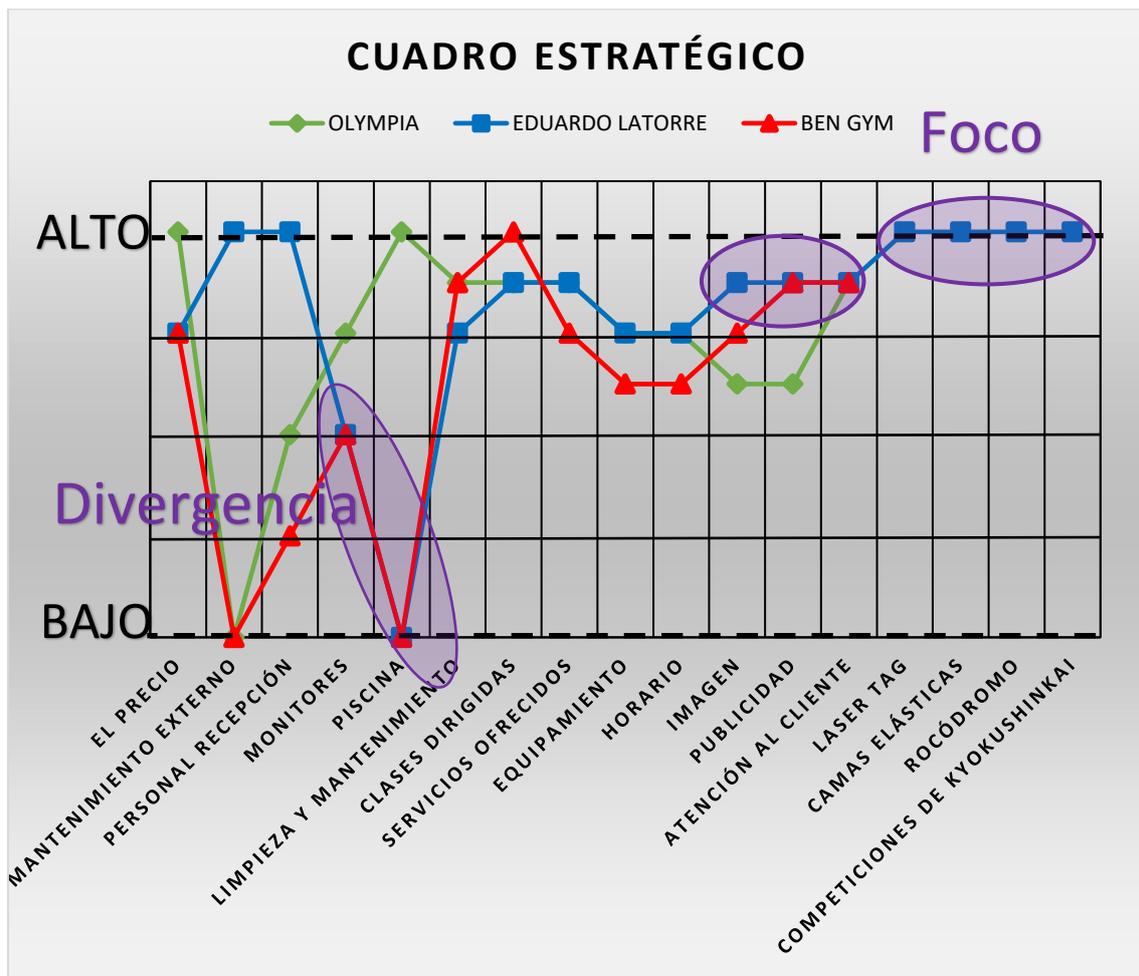


Ilustración 63: Cuadro estratégico camino 1. Explorar sectores alternativos. Fuente: elaboración propia

El eslogan escogido para el camino 1: En el CDMED tenemos todo lo que buscas.

Con los nuevos servicios atraerán a segmentos de no clientes. Los no clientes alcanzados serían los de primer nivel, formado por usuarios de otros gimnasios que, aunque conocen las instalaciones solo hacen uso de ellas cuando sus gimnasios están cerrados, y gente de paso. También los de tercer nivel, que son las personas de las inmediaciones, pero no se plantean realizar deporte en un gimnasio.

5.3.2. Explorar otros grupos estratégicos de tu sector

Los grupos estratégicos hacen referencia a un grupo de empresas de una misma industria que aplican una estrategia similar.

Los grupos estratégicos se pueden clasificar de acuerdo con un orden jerárquico estricto construido sobre dos dimensiones: precio y rendimiento. Cada salto en el precio tiende a generar un salto correspondiente en algunos aspectos del rendimiento.

La clave para crear un océano azul en la segunda vía consiste en descubrir qué hace que los clientes pasen de un grupo a otro.

En el sector de los gimnasios hay varios tipos que se detallan a continuación:

- Gimnasios para mujeres

Este tipo de gimnasios se idearon para que las mujeres que se sienten intimidadas en un gimnasio mixto puedan realizar deporte sin preocuparse de ser observadas por el género opuesto.

- Gimnasios para la tercera edad

Son gimnasios ideados para mejorar la calidad de los más mayores de la casa con una atención más personalizada y maquinaria de escaso impacto.

- Gimnasios de artes marciales

Este tipo de gimnasio son los que imparte clases de algún arte marcial como, por ejemplo, MMA, boxeo, karate, judo kickboxing, en sus instalaciones destacan el tatami y sacos para golpear además del material de protección correspondiente.

- Gimnasios pequeños

Son establecimientos pequeños con servicios mínimos para realizar pesas y escasa clases, pero tienen la ventaja que al ser pocos clientes la atención es personalizada, ya que el cliente no es un número más.

- Gimnasios 24h

Son gimnasios abiertos las 24h los 365 días del año donde la supervisión es mínima, en momentos puntuales, como la noche, es indicado para clientes que tienen horarios diferentes y quieren entrenar.

Los cambios trascendentales de los clientes de un grupo a otro se deben a la innovación y creación de nuevos servicios que crean un valor significativo que logre satisfacer las necesidades de sus clientes.

Para tener un esquema más amplio y diferenciador como propuesta de mejora del servicio se elabora la matriz ERIC.

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento externo - Piscina y circuito termal 	<ul style="list-style-type: none"> - Atención al cliente - Imagen - Horario 24h
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Monitores de clases - Clases dirigidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Zona para mujeres - Zona para MMA - Zona para la tercera edad

Tabla 33: Matriz ERIC camino 2. Explorar otros grupos estratégicos de tu sector. Fuente: elaboración propia

Para poner en marcha la estrategia del océano azul gracias a explorar otros grupos estratégicos del sector es necesario eliminar, reducir, incrementar y crear nuevos servicios para llegar al océano azul.

Para reducir costos se eliminaría el mantenimiento externo. Ya que ocasionan demoras en las reparaciones, además de incrementos en el costo. Para construir las diversas zonas la piscina y el circuito termal se eliminaría, se incorporaría en los vestuarios saunas y jacuzzis.

Los monitores de clases y las clases se reducirían. Los monitores se especializarían en clases de mayor interés para las mujeres y beneficiosas para la tercera edad.

Es necesario mejorar la atención al cliente para que el cliente note que no es un número más, el trato debe de ser más cercano como en los pequeños gimnasios. El horario se amplía a 24h para poder dar servicio a las personas que lo necesiten con una supervisión mínima en esos horarios, solo se tendría acceso a la zona fitness sin impartir ninguna clase.

Para alcanzar el océano azul se crearía una zona solo para mujeres donde se impartirían clases como, zumba, gap, step, etc. Además de equipamiento básico para la realización de ejercicios, también se construiría una zona para la tercera edad, con música más relajante donde se realizarían juegos y ejercicios para los más mayores y mejoren su calidad de vida. La zona mixta de fitness se redecoraría y la música sería más acorde con la sala. Para finalizar, se crearía una zona con tatami y sacos para impartir clases de MMA (artes marciales mixtas).

A continuación, se encuentra el cuadro estratégico del camino 2. Queda enmarcado el foco donde se refleja las características diferenciales anteriormente descritas y la divergencia, que recoge las variables a eliminar y reducir para ahorrar en costes y diferenciarse. También, se muestra segunda divergencia que indica el aumento de las variables.

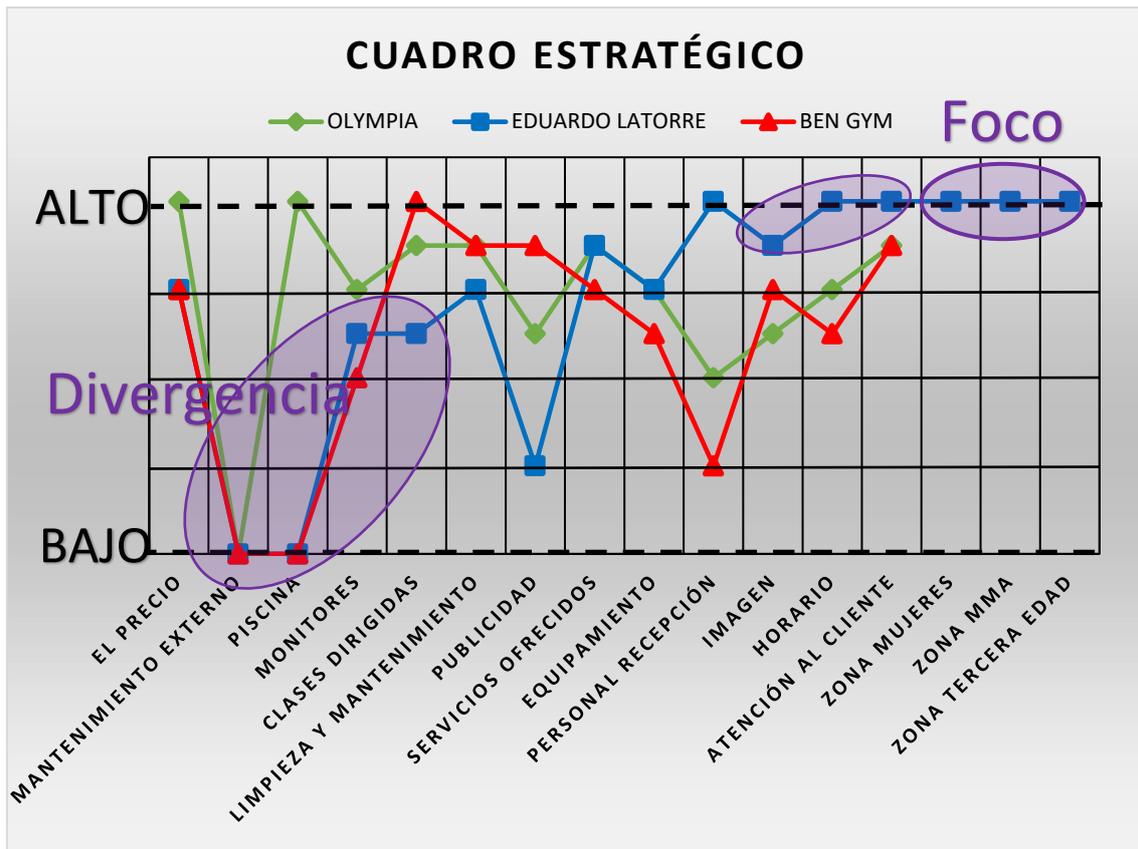


Ilustración 64: Cuadro estratégico camino 2 Explorar otros grupos estratégicos de tu sector. Fuente: elaboración propia

El eslogan escogido para el camino 2 sería: El CDMEL te ayuda a conseguir la mejor versión de ti.

Los no clientes alcanzados en el camino uno serían los de primer nivel, usuarios de otros gimnasios que, aunque conocen las instalaciones solo hacen uso de ellas cuando sus gimnasios están cerrados, también gente de paso por la ciudad.

5.3.3. Explorar la cadena de compradores

En la mayoría de las industrias, los competidores convergen en una definición común de los compradores objetivos. Sin embargo, en realidad lo que hay es una cadena de compradores que participan directa o indirectamente en la decisión de compra.

Los compradores que pagan por el producto o servicio pueden ser distintos de los usuarios del producto, y en algunos casos también hay influencers que influyen en su decisión de compra.

Al pensar en la cadena de compradores y no únicamente en el cliente final puede acercar a la compañía a descubrir un océano azul desconocido.

Para conseguir un océano azul se desarrollarán diversas acciones que se detallarán a continuación:

- Asociaciones con psicólogos

Los psicólogos están en contacto con clientes potenciales para los gimnasios, estos pueden mejorar anímicamente con la práctica de deporte.

- Asociaciones con colegios

Los colegios están en contacto con los padres como los alumnos y al realizar charlas en colegios para captar clientes y hacer ver a los padres lo beneficioso que es hacer deporte para sus hijos.

- Asociaciones con clubes deportivos

Realizar convenios con clubes deportivos puedan entrenar en las instalaciones por un precio reducido a cambio de llevar publicidad en el equipaje deportivo. Estas asociaciones pueden ser de gimnasia artística, fútbol, baloncesto, etc. Los deportistas pueden influir a la hora de decantarse por un gimnasio u otro.

- Asociación con el hospital

Los médicos pueden influir en los pacientes para que realicen deporte para mejorar alguna de las dolencias, por este motivo es interesante asociarse con el hospital.

- Asociaciones con líderes de opinión

Los líderes de opinión pueden afectar a la decisión de compra de los usuarios para que se decanten por un producto/servicio u otro.

Para tener un esquema más amplio y diferenciador como propuesta de mejora del servicio se elabora la matriz ERIC.

Eliminar	Incrementar
- Mantenimiento externo	- Publicidad - Atención al cliente
Reducir	Crear
- Personal de recepción - Equipamiento	- Asociación con psicólogos y hospital - Relaciones con colegios - Asociarse con un influencer - Relaciones con clubes deportivos

Tabla 34: Matriz ERIC camino 3. Explorar la cadena de compradores. Fuente: elaboración propia

La matriz anterior recoge las variables a eliminar, reducir, incrementar y crear, para hacer realidad el océano azul.

Para atraer a más clientes que no se plantean realizar deporte se realizarían asociaciones con psicólogos y hospital para que remitan a sus pacientes y mejoren física y anímicamente. Para este tipo de pacientes se crearían clases específicas para rehabilitación.

También se crearía asociaciones con colegios para atraer a los más jóvenes a la práctica del deporte y ofrecer descuentos para colegios en concreto que se beneficien de un precio reducido a cambio de un volumen de clientes adquiridos. Para este tipo de cliente se habilitarían salas para juegos y práctica de deportes, pádel, baloncesto, fútbol sala, etc.

La asociación con clubes deportivos para que entrenen en las instalaciones del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre haría que los usuarios de alrededor quisieran entrenar deporte con atletas profesionales y se apuntarían al gimnasio. Los deportistas publicarían en las redes sociales cuando entrenan algún post.

La asociación con el influencer mejoraría la publicidad en las redes sociales, para poder informar al cliente de manera más completa e influenciar a los ciudadanos de la zona para que prueben las instalaciones y se apunten. La atención al cliente mejoraría para entrar más en contacto con el cliente para escuchar que tipo de deportista quisiera ver en las instalaciones o cualquier sugerencia.

Para reducir gastos se podría eliminar el mantenimiento externo y realizar esas tareas el personal contratado. Además, se ahorraría en tiempo evitando molestias para los clientes. La maquinaria fitness se reduciría, para dar más prioridad a las clases que a la maquinaria. También se reduciría el personal de recepción.

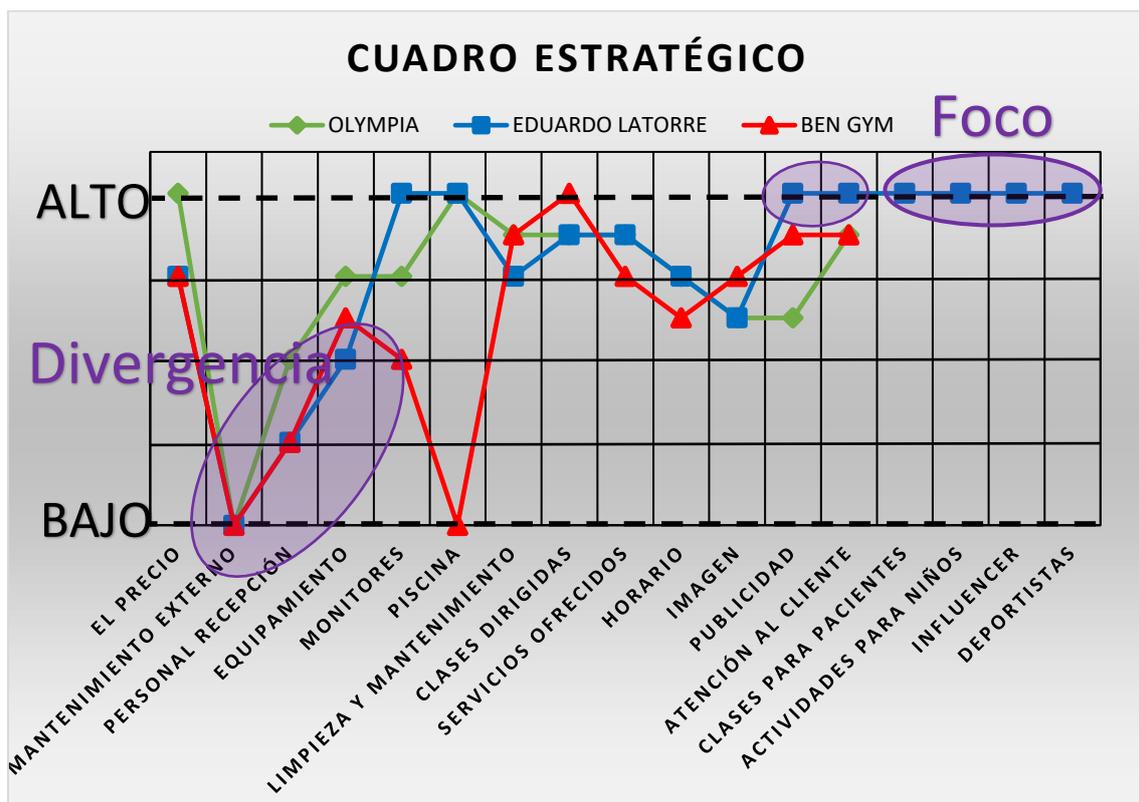


Ilustración 65: Cuadro estratégico camino 3. Explorar la cadena de compradores. Fuente: elaboración propia.

La ilustración anterior recoge el cuadro estratégico donde destacan la divergencia formada por los elementos a reducir y eliminar y el foco que son los elementos que ayudaran a estar en el océano azul. El cuadro anterior aparece una segunda divergencia indicando las variables que incrementan.

El eslogan escogido para la estrategia del camino 3 es: Siéntete como nunca con el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.

Los no clientes alcanzados por la estrategia son los de segundo nivel, personas que no se pueden permitir realizar deporte en gimnasios o no lo contemplan como viable aportar parte de sus ingresos para utilizar las instalaciones de estos y los de tercer nivel, formada por ciudadanos de las inmediaciones, pero no se plantean realizar deporte en un gimnasio.

5.3.4. Explorar productos y servicios complementarios

Los productos o servicios que se utilizan de forma aislada son escasos. Los productos y servicios complementarios pueden encerrar un valor sin explotar, la clave está en definir la solución total que los compradores buscan cuando eligen un producto o servicio.

Una manera fácil de hacer es pensar en lo que pasa antes, durante y después de la utilización del producto o servicio.

Para conseguir un océano azul se plantearán acciones de la vía 4 detalladas a continuación:

- Productos de suplementación

La suplementación abarca desde la mejora del bienestar con productos naturales hasta los productos para mejorar el rendimiento en la práctica de deporte. Muchos clientes toman suplementación ya sea para mejorar el rendimiento o para prevenir lesiones. Ofrecer estos tipos de productos en el mismo complejo deportivo sería ventajoso para el gimnasio, debido a que aumentarían ingresos, dándoles un servicio añadido a los clientes.

- Línea deportiva

Para practicar deporte es necesario equipamiento deportivo tal como, zapatillas, pantalones, camisetas, calcetines, toallas, gorros de baño, etc. Ofreciendo las prendas a un precio atractivo no solo los clientes vestirán la marca dentro del gimnasio, sino que harán publicidad fuera de este.

- Peluquería y estética

Cuando se va regularmente a un gimnasio uno de los motivos es para mejorar el aspecto exterior, justo como ocurre cuando se va a la peluquería y estética. A los clientes se les ofrecerá un servicio adicional, con reserva previa pueden salir del complejo deportivo ya arreglados.

- Bar restaurante

Todos los deportistas tienen que alimentarse y muchas veces van con prisas para ir buscando un sitio para comer. Al construir bar restaurante dentro del recinto en un edificio con productos sanos y los típicos de un bar de la zona donde los clientes y no clientes puedan acceder a él, se proporciona un servicio adicional al cliente.

Para realizar la estrategia del océano azul mediante el camino 4 explorar productos y servicios complementarios es necesario elaborar la matriz ERIC, donde se exponen las variables a eliminar, a incrementar, a reducir y crear.

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento externo - Máquinas de vending 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Atención al cliente
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Monitores de clases - Horario - Clases dirigidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Bar Restaurante - Línea deportiva - Productos suplementación - Peluquería y estética

Tabla 35: Matriz ERIC camino 4. Explorar productos y servicios complementarios. Fuente: elaboración propia

Para alcanzar el océano azul se crearía un bar restaurante en el edificio que actualmente ocupa el consejo de deporte. Para ofrecer a los clientes y gente de la zona alimentos sanos y los típicos de un bar. Además, se crearía una gama de suplementación ya que casi todos los clientes toman algún tipo de suplementación ya sea para alguna dolencia o para mejorar el rendimiento. El complejo deportivo ofrecería batidos para que los clientes cuando efectuaran la sesión de ejercicio no tengan la necesidad de llevar los suplementos al gimnasio ni manchar la ropa al transportarlo ya que podrán adquirirlo allí. Se crearía una línea deportiva para que los clientes puedan adquirir todo tipo de prendas deportivas. Por último, se crearía un servicio de peluquería y estética para cuando salgan de las instalaciones los clientes estén completamente arreglados.

Es necesario aumentar la publicidad para dar a conocer los nuevos servicios que ofrecerá ya sea en los medios locales como en las redes sociales, página web, etc. La atención al cliente se mejorará para que el cliente vea en todo momento que es lo más importante para el centro y se sienta cómodo en las instalaciones, bar, estética, piscina, etc.

Para ahorrar costes se reduciría el horario de apertura para cuando los clientes dejen de entrenar tengan tiempo para ir al bar a realizar consumiciones, al reducir el horario se darían menos clases dirigidas y menos monitores serían necesarios.

El mantenimiento externo se eliminaría porque al haber menos horario de apertura la maquinaria no estaría expuesta a mayor desgaste, las máquinas de vending se eliminarían para que los clientes adquirieran productos proteicos.

A continuación, se encuentra el cuadro estratégico del camino 4 (Explorar productos y servicios complementarios) que recoge la nueva estrategia. Queda enmarcado el foco donde se refleja las características diferenciales anteriormente descritas y la divergencia, que recoge las variables a eliminar y reducir para ahorrar en costes y diferenciarse. También, aparece una segunda divergencia indicando las variables que mejorarán gracias al océano azul.

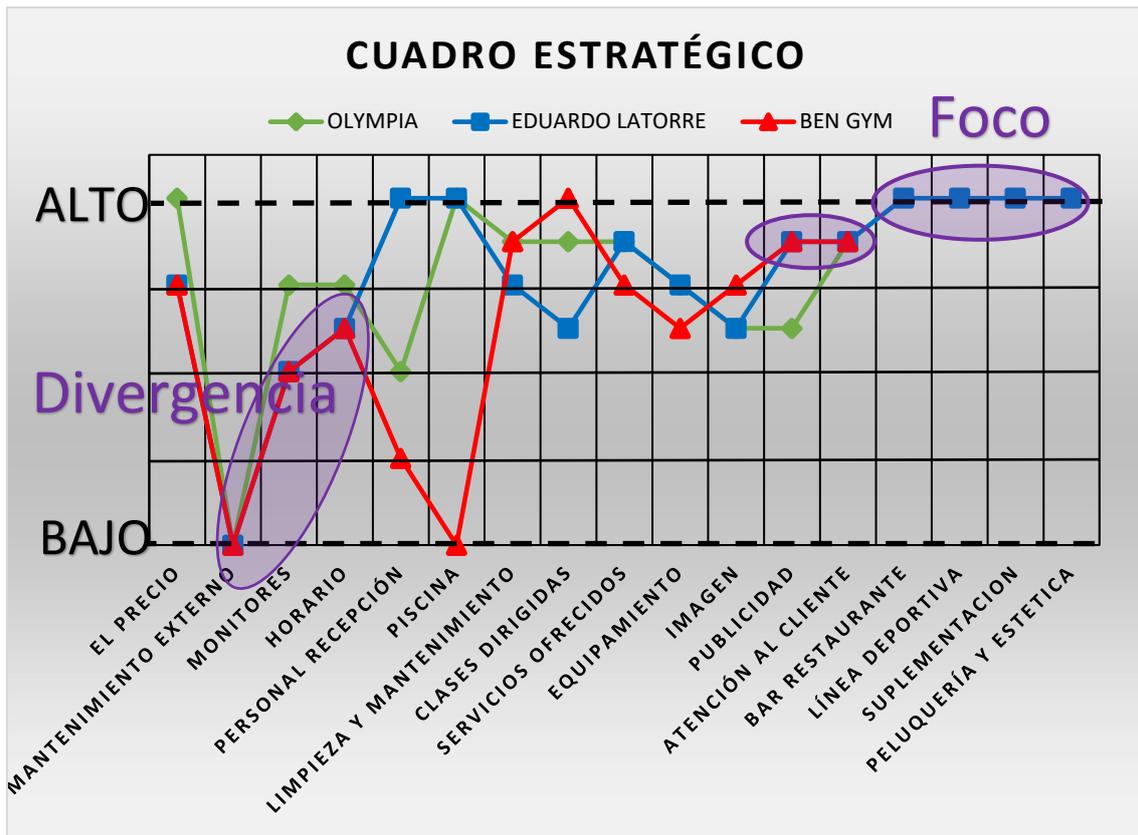


Ilustración 66: Cuadro estratégico camino 4. Explorar productos y servicios complementarios Fuente: elaboración propia

El eslogan escogido para la estrategia del camino 4 es: El CDMEL te ayuda a cuidarte por dentro y por fuera.

Los no clientes alcanzados son los de primer nivel, usuarios de otros gimnasios y gente de paso por la ciudad. También los de tercer nivel, ciudadanos de las inmediaciones, pero no se plantean realizar deporte.

5.3.5. Replantear la orientación funcional y emocional del sector

La competencia en una industria tiende a converger, no sólo en una noción aceptada del alcance de los productos y servicios, sino también en uno de dos posibles elementos de atracción.

Algunas industrias compiten principalmente pasándose en el precio y la funcionalidad (atractivo racional), otras basándose en los sentimientos (atractivo es emocional).

Sin embargo, el atractivo de la mayoría de los productos o servicios rara vez es racional o emocional intrínsecamente. Cuando las empresas están dispuestas a cuestionar la orientación funcional o emocional de su industria, muchas veces descubren espacios desconocidos.

Seguidamente se reflejan las diferentes ideas para llegar al océano azul.

- SPA relajante

En el mundo de ahora se vive con mucho estrés y solo se piensa en realizar las cosas lo más rápido posible, generando malestar y enfermedades a las personas. Es necesario ofrecer a los clientes un espacio donde puedan relajarse de su día a día.

- Fiestas temáticas

La noche es un periodo de tiempo muy amplio a lo largo del año. Para cubrir eses tiempo y divertir al cliente se van a crear fiestas decorando gimnasio, fiestas ibicencas en verano o dependiendo de la época del año, en Halloween, carnavales, etc. Los viernes y sábados tarde se puede amenizar los entrenos con música en directo de algún dj de la zona, y por la noche en otra sala hacer una fiesta ya que en esos momentos no se le está sacando rendimiento a la sala.

- Organizar eventos

La primera vez que se realiza deporte es para divertirse, para devolver a los orígenes se crean eventos tipo survival zombi, carreras de obstáculos, competiciones de caballeros jedi de Star Wars (4 de mayo), etc.

- Premios

Un gimnasio puede ser mucho más que un recinto donde realizar deporte, son recintos que crean experiencias, bienestar, amistades, vínculos. El cliente se tiene sentir querido para afianzarlo, y se convertirá en más que un cliente.

A continuación, la matriz ERIC recoge las variables a eliminar, reducir, incrementar y crear.

Eliminar	Incrementar
- Mantenimiento externo	- Imagen - Publicidad - Mantenimiento
Reducir	Crear
- Personal de recepción - Horario	- Survival zombi - Experiencia en Spa - Fiestas temáticas - Premios

Tabla 36: Matriz ERIC camino 5. Replantear la orientación funcional y emocional del sector. Fuente: elaboración propia

Para reducir gastos, se podría eliminar el mantenimiento externo y realizar esas tareas el personal contratado, además se ahorraría en tiempo evitando molestias para los clientes. También, se reduciría personal de recepción y el horario de apertura para que dé tiempo para limpiar salas y mantenerlas para los eventos.

Se mejoraría la publicidad en las redes sociales, medios y página web para poder informar al cliente de los nuevos servicios que se crean en el océano azul. El mantenimiento debe mejorar para que no se desperdicie agua ni energía además de que estén las salas listas para los eventos. También se mejoraría la decoración y la música para ambientar las distintas fiestas.

Para lograr el océano azul se le ofrecería al cliente una experiencia de relax oriental en la zona de saunas con aromaterapia y música relajante. Para atraer gente de la zona realizar fiestas temáticas con decoración a juego. Los viernes y sábados tarde se puede amenizar los entrenos con música en directo de algún dj de la zona y por la noche en otra sala hacer una fiesta ya que en esos momentos no se le está sacando rendimiento a la sala.

Se crearían eventos diferentes acompañados de su decoración pertinente, se podrían hacer survival zombi que es un juego que se centra en un apocalipsis y se tiene que huir para que no te cojan los zombis. Para crear fidelidad en los clientes varias veces al año se entregarían premios a los clientes para hacerles ver que son importantes para el complejo deportivo, por ejemplo, a la persona de más edad entrenando, o al que lleva más tiempo de socio, etc.

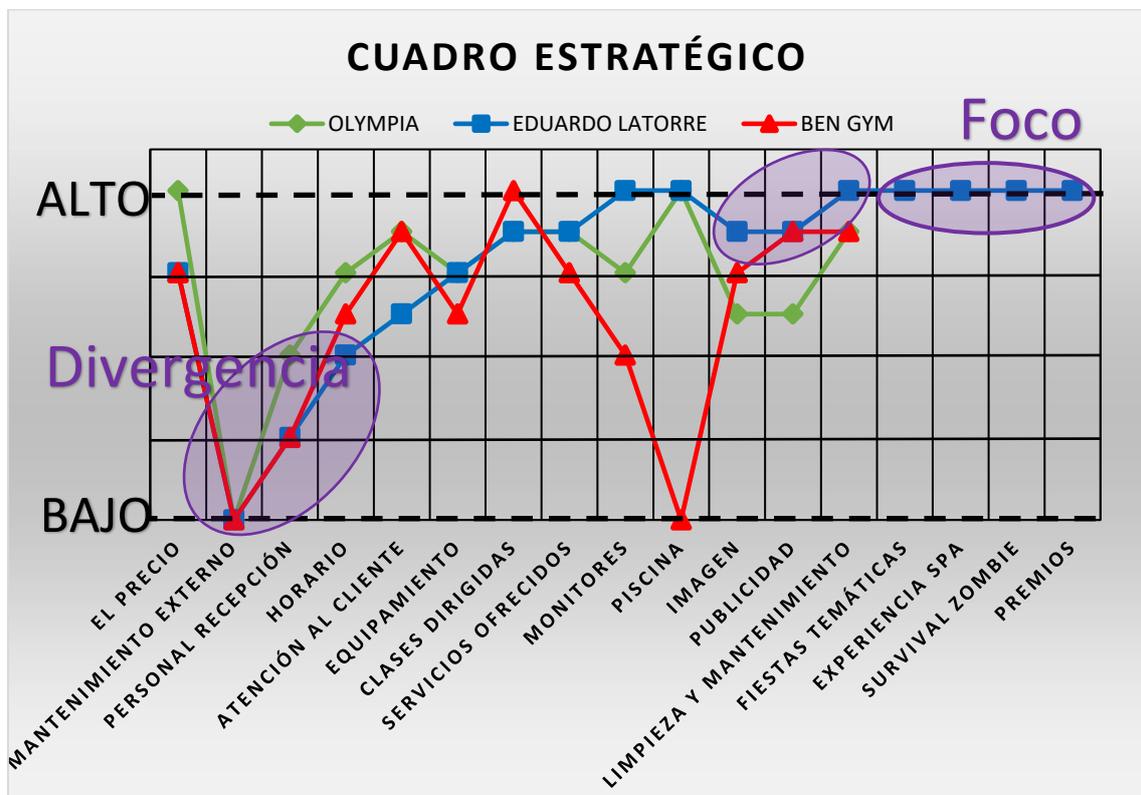


Ilustración 67: Cuadro estratégico camino 5. Replantear la orientación funcional y emocional del sector. Fuente: elaboración propia

La ilustración anterior recoge el cuadro estratégico donde destacan la divergencia formada por los elementos a reducir y eliminar y el foco que son los elementos que ayudaran a estar en el océano azul. El cuadro anterior aparece una segunda divergencia indicando las variables que se incrementan.

El eslogan escogido para la estrategia del camino 5 es: Diviértete en tu tiempo libre, diviértete en el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre.

Los clientes no alcanzados por la estrategia son los de tercer nivel, ciudadanos de las inmediaciones, pero no se plantean realizar deporte.

5.3.6. Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo

Todas las industrias están sujetas al efecto de las tendencias externas en el tiempo. Si se observan estas tendencias desde la perspectiva correcta, es posible crear oportunidades de océanos azules. La mayoría de las empresas se adaptan lentamente a los cambios de tendencia.

Las oportunidades surgen de las nociones sobre la manera en que la tendencia podrá modificar el valor para los clientes y el modelo de negocios para la empresa. Se deberá explorar la dimensión del tiempo, desde el valor que un mercado ofrece en el momento hasta el que podría ofrecer mañana, las empresas pueden forjar su futuro y crear un nuevo océano azul.

Existen tres principios para evaluar las tendencias en el tiempo, para que puedan servir de base para una estrategia del océano azul. Una vez que se han identificado esas tendencias habrá que explorar la dimensión del tiempo y preguntarse cómo se vería el mercado en caso de que la tendencia llegue a su culminación lógica.

Partiendo de la visión de una estrategia azul, es posible anticiparse al futuro con el fin de identificar aquellos elementos que deben modificarse en el presente para crear un nuevo océano azul.

Para lograr un océano azul de la vía 6 se plantearán diversas acciones que se detallan a continuación:

- Recepción automática

En el tiempo que vivimos prima la eficiencia, es necesario aportar mejoras para que los clientes pierdan el menos tiempo posible adquiriendo productos, información o entrando a las instalaciones. Esta máquina facilitará al cliente la compra de entradas puntuales generando códigos QR para dar acceso al complejo deportivo sin esperas. En el caso de que no haya nadie en la recepción este será el encargado de dar acceso al mismo, mediante la detección del cliente con la App del smartphone.

- Chatbot para interactuar con los clientes

Son máquinas o aplicación capaces de contestar las dudas las 24h del día, los 365 días al año. No quedará ninguna duda por resolver a los clientes. Estarán presente mediante stands en la recepción y App descargable.

- Realidad aumentada / realidad virtual

Mediante la realidad aumentada el cliente puede interactuar con el complejo deportivo, todo ello con una aplicación y su propio smartphone podrán tener información de cómo se realizan ejercicios y clases virtuales en cualquier parte del mundo solo entrando desde un usuario autenticado a la App.

- Centralización de datos

Los datos es la información del presente y del futuro. Es importante recopilar todos los datos de las sesiones de deportes y presentárselas de una manera sencilla al cliente para que lo comprenda fácilmente, con interfaz amigable y con ello lleve un registro de los progresos. Si esa

información está almacenada por el complejo deportivo estará al corriente de cuáles son los mejores servicios adicionales a ofertar para cada cliente y entrenamientos personalizados.

En el siguiente cuadro contiene la matriz ERIC recoge los elementos a eliminar, reducir, incrementar y crear de acuerdo con camino 6.

Eliminar	Incrementar
<ul style="list-style-type: none"> - Monitores de clases - Personal de recepción 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad - Maquinaria - Horario - Atención al cliente
Reducir	Crear
<ul style="list-style-type: none"> - Clases dirigidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Realidad aumentada - Chatbot - Máquina recepción - Centralización de datos

Tabla 37: Matriz ERIC camino 6. Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo. Fuente: elaboración propia

Para lograr llevar a cabo la estrategia del océano azul mediante la participación en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo, es necesario reducir y eliminar variables para crear y aumentar otras como se expone a continuación:

Se va a incrementar la publicidad en los diferentes medios de comunicación para crear una mejor percepción en los clientes del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre. También para hacer ver a los ciudadanos de la zona y alrededores las mejoras que se van a incorporar realizando ofertas y pruebas gratuitas para que puedan captar el mayor número de socios.

Se crearían varias máquinas en la recepción donde se encargarían de dar acceso a los clientes, y capaz de vender las entradas puntuales mediante un sencillo menú además de brindar la información necesaria. Las entradas puntuales se podrán hacer mediante códigos QR en la compra online o recibos que imprimirá la máquina de recepción, los tipos de pago aumentarían gracias a pagos por NFC y pagos online. La máquina de recepción estaría provista de un Chatbot que proporcionaría información además en la página web y las redes sociales se proporcionaría enlaces para la descarga de una aplicación que proporcionará información, de eventos, precios, horarios, etc. Además de recoger sugerencias para mejorar la atención al cliente.

La realidad aumentada puede dar mucho juego mediante unas gafas de alquiler o venta para acoplar el móvil. Se pueden recibir clases en cualquier parte del mundo, consejos de cómo realizar ejercicios, ofrecer datos de deportes dependiendo de las preferencias de los clientes dando un punto de diferenciación respecto a la competencia.

La maquinaria de ejercicio cardiovascular del gimnasio se vendería para tener máquinas de “cardio” modernas y eficientes, para registrar los progresos de los clientes.

Todos los datos de los usuarios se recogerían en una base de datos única, para que ellos puedan ver los progresos, esa información estará disponible con la aplicación junto a las clases grabadas para que accedan en cualquier parte. La aplicación dependiendo si es cliente o no, tendrá acceso a una información básica, progresos, clases, etc.

Para reducir gastos se podría eliminar los monitores de clases poniendo en su lugar monitores virtuales quedando de forma puntual para supervisar las salas. Las clases dirigidas se verían reducidas porque con la realidad aumentada las salas estarían vacías más tiempo para que los clientes hagan su clase virtual cuando quieran.

Al incorporar la máquina de recepción y el Chatbot se podría eliminar el personal de recepción, ya que estas ideas aliviarían la carga de trabajo. Además de poder ofrecer un gimnasio las 24h.

A continuación, se encuentra el cuadro estratégico que recoge la nueva estrategia. Queda remarcado el foco donde se reflejan las características diferenciales anteriormente descritas y la divergencia, que recoge las variables a eliminar y reducir para reducir en costos. También, aparece una segunda divergencia indicando las variables que incrementan gracias a la estrategia del océano azul.

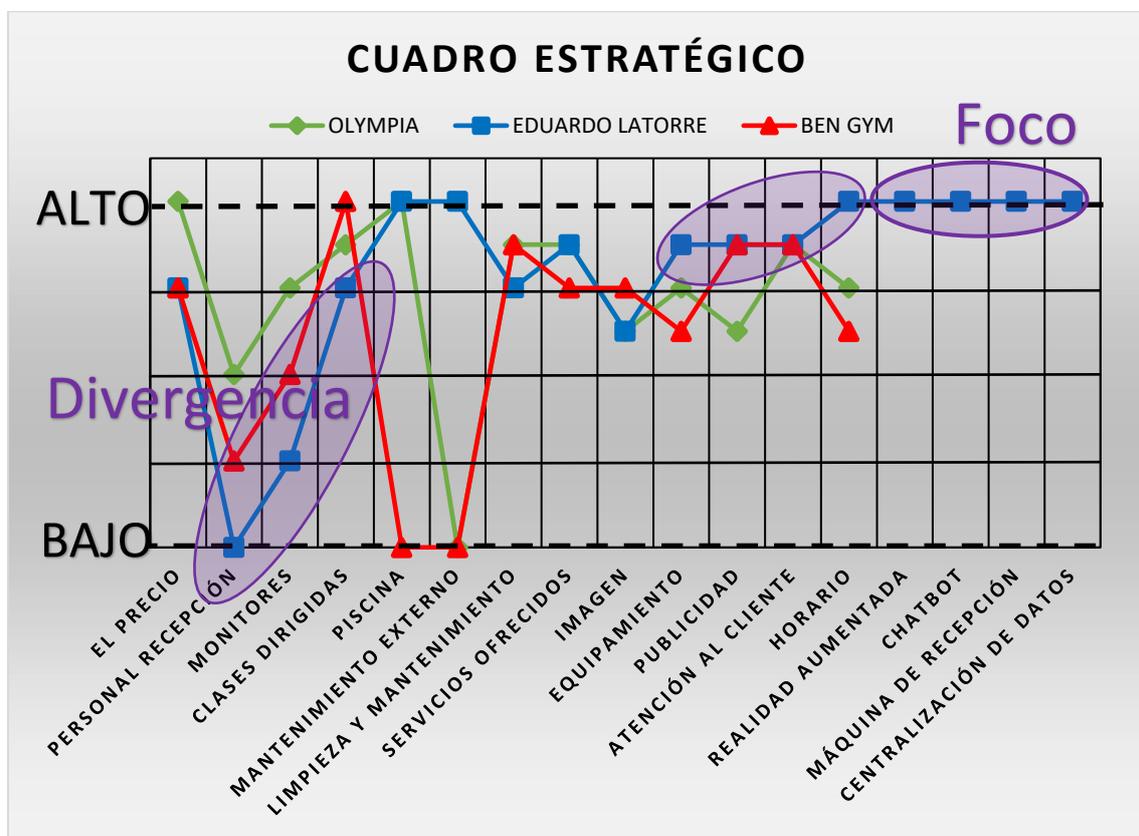


Ilustración 68: Cuadro estratégico camino 6. Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo. Fuente: elaboración propia

El eslogan escogido para la estrategia del camino 6 es: El futuro está aquí el futuro es CDMEL.

Los no clientes alcanzados por la estrategia son los de primer nivel, usuarios de otros gimnasios y gente de paso. También los de tercer nivel, ciudadanos de las inmediaciones, pero no se plantean realizar deporte.

5.3.7. Mapa de utilidad del comprador cubierto por los caminos

Para finalizar los 6 caminos o 6 vías se realiza un nuevo mapa de utilidad recoge los puntos de dolor cubiertos por los diferentes caminos.

		Las seis etapas del ciclo del comprador				
		Compra	Entrega	Uso	Complementos	Eliminación
Las seis palancas de utilidad	Productividad del cliente	C6X		C3	C4 X C6	C6X
	Simplicidad	0				
	Practicidad			C2 0 C6	C2 C4	C6
	Reducción del riesgo	C6		C2XC5		
	Diversión e imagen	C3		C1XC2 C5	C1 C6	
	Respeto al M. ambiente			C5X		

Tabla 38: Mapa de utilidad del comprador cubierto por los caminos. Fuente: elaboración propia

El punto de dolor cubierto por el camino 1 sería el punto de dolor conformado entre uso y diversión e imagen, ya que cuando se están utilizando las instalaciones la decoración es muy fría y la música no invita a practicar deporte se cubre con la mejora de la decoración.

Los puntos de dolor cubiertos por el camino 2 serían el punto de dolor uso y reducción del riesgo porque cuando se están utilizando las instalaciones y hay maquinaria que no está bien mantenida cubierto con la mejora del mantenimiento. También, el punto de dolor es entre uso y diversión e imagen, ya que cuando se están utilizando las instalaciones la decoración es muy fría se cubre con la mejora de la decoración.

El punto de dolor cubierto por el camino 4 sería el punto de dolor conformado entre complementos y productividad del cliente ya que con la peluquería y estética ganaría tiempo en su día, así como comer en el mismo gimnasio.

Los puntos de dolor cubiertos por el camino 5 serían el punto de dolor conformado por uso y la reducción del riesgo ya que al aumentar el mantenimiento las maquinas estarán listas para su correcto funcionamiento evitando lesiones a los clientes. Otro punto de dolor cubierto es entre uso y diversión e imagen, ya que cuando se están utilizando las instalaciones la decoración es muy fría y la música no invita a practicar deporte solventado con la decoración, fiestas y los eventos. Finalmente, entre uso y respeto al medio ambiente al desperdiciar mucha agua en las duchas mejorado al optimizado de las instalaciones por parte del mantenimiento.

Los puntos de dolor cubiertos por el camino 6 serían el punto de dolor entre compra y la productividad del cliente hace referencia a que se tarda mucho en que te atiendan cubierto por los Chatbot y la máquina de recepción. También el punto de dolor entre complementos y productividad del cliente, debido a que para adquirir servicios adicionales se tiene que recurrir a recepción se pierde mucho tiempo para adquirir los complementos, gracias a la máquina de recepción que aceleraría el proceso de adquisición al igual cubre el punto de dolor entre

eliminación y productividad, es poco práctico esperar para salir de las instalaciones ya que con los códigos QR los visitantes únicos podrán salir cuando la máquina lo escanee.

La utilidad mejorada por el camino 1 son entre complementos y diversión e imagen gracias a las camas elásticas, rocódromo y el Laser tag.

La utilidad mejorada gracias al camino 2 son entre uso y practicidad gracias ampliación del horario a 24h es muy práctico ir cuando se desee.

Las utilidades mejoradas por el camino 3 serían entre la compra y diversión de imagen ya que los influencer y los deportistas harían que los clientes acudieran a comprar con unas expectativas altas y ganas de divertirse. También entre uso y productividad del cliente ya que al realizar el mantenimiento de la maquinaria no dependen de la empresa externa y el cliente no pierde tiempo esperando que la arreglen.

La utilidad mejorada gracias al camino 4 son entre complementos y practicidad por los productos proteicos de esta manera no los clientes no tienen que traerlos de casa.

La utilidad mejorada por el camino 5 son entre complementos y diversión e imagen gracias a los eventos y las fiestas temáticas.

Las utilidades mejoradas gracias al camino 6 son entre compra y reducción del riesgo al pagar por PayPal o NFC no hay riesgo de dar datos bancarios ni llevar efectivo. También, entre eliminación y practicidad con la máquina de recepción solo pasando el QR para salir no hace falta llevar ni recibos. Entre uso y practicidad gracias ampliación del horario a 24h es muy práctico ir cuando se desee. Finalmente, entre complementos y diversión e imagen con la realidad aumentada y las posibilidades que brinda al alquilar o vender unas gafas al cliente para acoplar el móvil como complemento a muchas clases o ejercicios puede ver y realizar cuando quieran.

5.4. Feria de Océano Azul

El objetivo de la feria de Océano Azul consiste elegir cuál es la vía elegida para desarrollarla hacia el océano azul. Para ello se presentan las 6 vías a los grupos de interés del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre. Ellos son los que votarán para elegir la opción deseada o combinación de estas.

Tras la exposición de los 6 caminos a la empresa, la estrategia con más aceptación ha sido la basada en el camino 6: Participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo.

Para conseguir hacer realidad los caminos hay que diseñar una estrategia de océano azul con la secuencia de precio, coste y servicio.

Se pasa a detallar banda de precios del grueso del mercado por mensualidad, teniendo en cuenta, gimnasios, CrossFit, gimnasios femeninos, gimnasios pequeños, gimnasios de artes marciales y centros de pilates. La tabla siguiente recoge los precios de cada uno de ellos, así como la codificación.

	Gimnasio Olympia	Santy Cooper Centro Deportivo	Ben Gym	CDM Eduardo Latorre	Altamira	GelRous Gym	Esportiu Mediterrani
Ubicación	Alcoy	Cocentaina	Alcoy	Alcoy	Cocentaina	Alcoy	Alcoy
Código	G1	G2	G3	G4	G5	GP1	GP2
Precio	49€	29€	33€	38,90€	33€	28€	36 €
	Curves Alcoy	CrossFit Alcoy	Kiko Training	TCH Alcoy	Club Kyokushin Alcoy	Somos Tiferet	Sientete yoga Alcoy
Ubicación	Alcoy	Alcoy	Alcoy	Alcoy	Alcoy	Alcoy	Alcoy
Código	GF1	CF1	CF2	AM1	AM2	P1	P2
Precio	69€	70€	35€	30€	36€	35€	33€

Tabla 39: Comparativa precios mayo 2019. Fuente: elaboración propia.

Las siglas de la codificación de la tabla anterior quedan referenciadas a continuación:

- G: Gimnasios
- CF: CrossFit
- GF: Gimnasios femeninos
- GP: Gimnasios pequeños
- AM: Gimnasios de artes marciales
- P: Centro de pilates

La siguiente imagen detalla la banda de precios del grueso del mercado donde va de los 28€ mensuales del GelRous Gym de Alcoy a los 70€ mensuales del CrossFit Alcoy de Alcoy.

Tamaño del círculo es proporcional al número de socios del centro y los colores quedan detallados a continuación:

Misma Forma (gimnasios y gimnasios pequeños):

- **G1: Gimnasio Olympia**
- **G2: Santy Cooper Centro Deportivo**
- **G3: Ben Gym**
- **G4: CDM Eduardo Latorre**
- **G5: Altamira**
- **GP1: GelRous Gym**
- **GP2: Esportiu Mediterrani**

Distinta forma, misma función (gimnasios femeninos, Crossfit):

- **GF1: Curves Alcoy**
- **CF1: CrossFit Alcoy**
- **CF2: Kiko Training**

Distinta forma y función mismo objetivo (artes marciales y centros de pilates):

- **AM1: TCH Alcoy**

- AM2: Club Kyokushin Alcoy
- P1: Somos Tiferet
- P2: Sientete yoga Alcoy

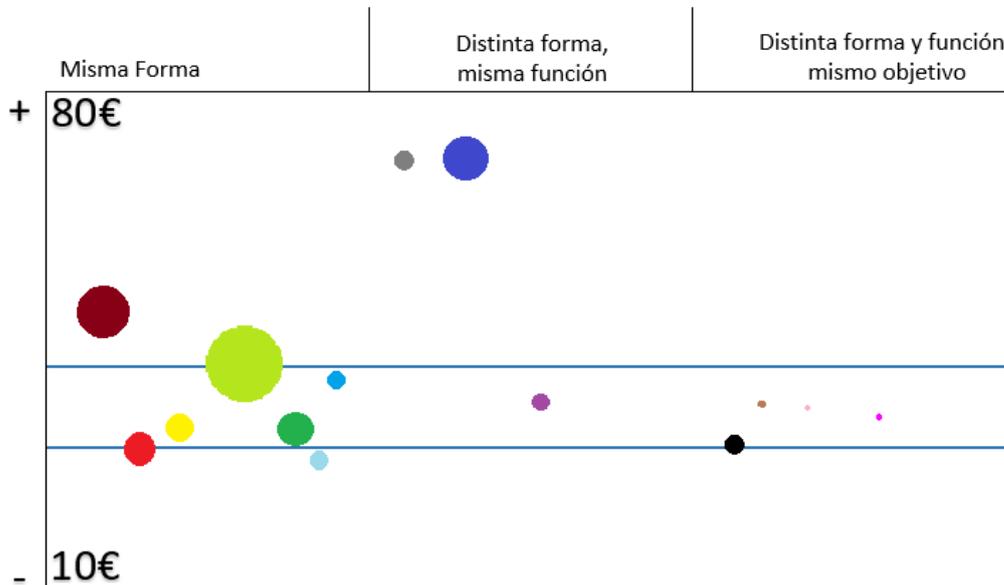


Ilustración 69: Banda de precios del grueso del mercado camino 6. Fuente: elaboración propia

El precio nuevo mensual para el complejo deportivo gracias al camino 6 sería en entorno a los 33€ ya lo que ofrece en el sector tecnológico aun no lo está ofertando nadie en profundidad, pero con el ahorro de costes del personal atraería a más clientes ya que es ligeramente inferior al precio actual.

El ahorro por salarios de monitores asciende a más de 6.000€ mensuales, considerando un salario de 1.200€ por monitor. Ya que son 7 monitores y solo quedarían 2 para estar en sala. En cuanto a recepción hay 6 lo que supone un ahorro de 5.400€ mensuales si estimamos el salario de cada uno en 900€. Esto supone más de 11.400€ mensuales.

Los gastos relacionados con la realidad aumentada, el Chatbot, la programación de la máquina de recepción, la base de datos centralizada, la aplicación móvil e interconexión de máquinas de cardio serian mínimos, ya que, se podría realizar una alianza con la Universitat Politècnica de Valencia campus d'Alcoi. Se asignarían proyectos de unos 6 meses de duración, donde los alumnos realizarían prácticas de empresa en el complejo deportivo municipal, para crear clases de realidad aumentada, la programación de la App, la interconexión de las máquinas de cardio, la máquina de recepción, el Chatbot, así como como la base de datos que interconectaría todo lo anterior. Sería una opción donde se ahorraría en costes y daría la oportunidad a los alumnos de realizar proyectos reales. Es necesario crear un departamento informático dentro del Complejo Deportivo Eduardo Latorre para que supervise y aporte mejoras a los proyectos anteriormente mencionados.

La máquina de recepción y Chatbot en realidad son ordenadores con pantallas táctiles con sencillos menús encapsulados en atriles. Esto supone un gasto de 800€ por atril, unos 2.400€ en total.

La maquinaria de cardio se remplazará por una más moderna, para registrar los progresos e interconectar la base de datos y la aplicación. El coste de cada una de ellas es de

aproximadamente 3.999€. Con 31 máquinas que dispone el complejo deportivo hace un total de 124.000€ de inversión que se descontaría la venta de la actual maquinaria. A continuación, se muestra una cinta de correr equipada con pantallas, donde podremos registrar los progresos en la base de datos además de numerosas funciones.



Ilustración 70: Cinta de correr NordicTrack Elite 5000. Fuente: fitnessdigital.com

El gasto de las gafas de realidad virtual sería 4\$ por gafa y llevaran el logo del gimnasio. Los usuarios podrán adquirirlas por 5€ o alquilarlas por 2€. Se comprarían en Alibaba unas 1.000 unidades, un gasto de 4.000\$ que reportarían beneficios al alquilarlas y venderlas. La siguiente imagen detalla unas gafas de realidad virtual.

2018 nueva China películas de vídeo gafas VR 3D gafas plegable VR gafas

FOB Referencia Precio: [Consiga El Último Precio](#)

2,00 US\$ - 8,00 US\$ / Unidad | 1 Unidad/es VR headset (Pedido mínimo)

Color: [Color swatch]

Lead Time:	Cantidad(es)	1 - 100	>100
	Hora del Est. (días)	4	Negociable

Customization: Logotipo personalizado (Min. Order: 1000 es)

[Contactar Proveedor](#)

[dejar Mensajes](#)

Ilustración 71: Gafas realidad virtual. Fuente: spanish.alibaba.com

El gasto de publicidad sería muy bajo ya que se potenciarían principalmente las redes sociales y esporádicamente en medios comarcales en total 1.000€ de inversión.

Para llevar a cabo la estrategia del océano es necesario un plan de acción que se muestra a continuación.

Acción	Responsable	Plazo	Recursos
Estudio y aprobación de la idea por parte de los directivos	Director General	3 semanas	Tiempo
Plantear la reestructuración de la plantilla y creación del departamento de informática	Director general y Área de Administración	2 semanas	1.500€/mes
Reunión con los responsables de la carrera informática de la Universitat Politècnica de Valencia campus d'Alcoi	Área Informática	1 mes	Tiempo
Plantear los proyectos a los alumnos	Área de Marketing	1 semana	Tiempo
Compra de la nueva maquinaria de cardio	Área de Administración	2 semanas	124.000€
Compra de los atriles para el Chatbot y la máquina automática de recepción	Área de Administración	1 semana	2.400€
Encargar las gafas de realidad virtual con el logo del CD MEL	Área de Marketing y Administración	1 mes	4.000\$
Realización de los proyectos	Área Informática	6 meses	Tiempo
Pruebas y ajustes	Área Informática	3 semanas	Tiempo
Realizar los ajustes finales y puesta en marcha	Área Informática	1 mes	1.000€
Organizar evento invitando a alumnos UPV para que prueben la funcionalidad de los elementos instalados	Área de Marketing	1 semana	Tiempo
Evento para los alumnos de la UPV	Todas las Áreas	2 días	Tiempo
Reunión con el departamento de marketing para la aprobación de presupuesto en publicidad	Área de Administración y Marketing	1 semana	Tiempo
Puesta en marcha de la publicidad	Área de Marketing	1 mes	1.000€
Organizar evento invitando a los ciudadanos de la zona que prueben las novedades	Área de Marketing	1 semana	Tiempo
Evento para los ciudadanos de la zona	Todas las Áreas	2 días	Tiempo
Reestructuración de la plantilla	Dirección General y Administración	3 semanas	Tiempo

Tabla 40: Plan de acción camino 6. Fuente: elaboración propia

Seguidamente se detalla una guía del plan de acción.

Para implantar el camino 6 en el Centro Deportivo Municipal Eduardo Latorre, en primer lugar, se tendrán que plantear las ideas de los cambios a dirección general para que den luz verde a los proyectos la duración de esta fase es de 3 semanas y los recursos necesarios serán tiempo.

En necesario plantear la reestructuración de la plantilla y creación del departamento de informática a dirección general y el área de administración para que seleccionen el componente de dicho departamento cuya duración no sobrepasará las 2 semanas con recursos en forma de dinero con un coste de 1.500€ al mes destinados para el candidato elegido.

Seguidamente se contactará con los responsables de la carrera de la titulación grado de ingeniería informática en la Universitat Politècnica de Valencia campus d'Alcoi, plantear los proyectos y elegir la manera más idónea para presentarlos a los alumnos como tareas de asignatura o proyectos de fin de grado, la duración será de 1 mes para ultimar los detalles y los recursos será el tiempo necesario para realizar la fase.

Cuando se haya decidido la manera de abordarlo se realizaría una presentación de la idea a los alumnos de grado por parte del área de marketing, esta fase tendrá una duración de una semana y el tiempo será el recurso utilizado.

A continuación, se inician cuatro acciones a la vez:

- La compra de la nueva maquinaria de cardio y venta de la antigua por parte del área de administración con un plazo de dos semanas y con 124.000€ de recursos.
- La compra de los atriles para el Chatbot y la máquina de recepción por parte del área de administración con duración de 1 semana con 2.400€ de recursos.
- La compra de las gafas de realidad virtual en Alibaba con el logo del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre con 4.000\$ de recursos y 1 mes de plazo.
- La realización de los proyectos por parte de los alumnos y el área informática con duración de 6 meses y recursos de tiempo. Los proyectos son:
 - Realidad aumentada.
 - Chatbot.
 - Máquina de recepción automática con pagos.
 - Base de datos centralizada.
 - Aplicación móvil.
 - Interconexión de máquinas de cardio.

Mientras se estén realizando los proyectos se realizarán pruebas y ajustes por parte del área informática con duración de 3 semanas no consecutivas, estos ajustes se realizarán cada 3 semanas aproximadamente desde el tercer mes. Los recursos necesarios para esta acción son de tiempo.

Cuando finalicen los proyectos se realizarán los ajustes finales y la puesta en marcha con una duración de 1 mes y 1.000€ en recursos con la correspondiente implicación del departamento de informática.

La próxima fase es el evento donde el área de marketing se encarga de invitar a los alumnos de la Universitat Politècnica de Valencia campus d'Alcoi para que prueben las funcionalidades de los proyectos con una duración de 1 semana y los recursos utilizados son de tiempo. Tras la organización del evento todas las áreas participaran en el evento que durará 2 días.

A continuación, se realizará una reunión entre el área de administración y marketing para decidir y aprobar el presupuesto de publicidad con una duración de 1 semana y tiempo como recurso utilizado. Seguidamente se realizará puesta en marcha de la publicidad por parte del área de marketing con una duración de 1 mes y 1.000€ de recursos.

La acción siguiente es la organizar un evento invitando a los ciudadanos de la zona que prueben las novedades así captar nuevos clientes, los responsables de esta acción será el área de marketing con una duración de una semana consumiendo tiempo como recursos. La organización dará paso a la puesta en marcha del evento donde estarán implicadas todas las áreas de la empresa y durará 2 días.

Para finalizar, se realiza una reestructuración de plantilla para recolocar o despedir a los monitores y personal de recepción. Los responsables de esta acción son el área de administración y dirección general con una duración de 3 semanas y el recurso utilizado es el tiempo.

La siguiente imagen muestra el diagrama de Gantt con el plan de acción siguiendo las indicaciones anteriores, cabe destacar que en rojo son las fases de pruebas. El inicio del plan de acción corresponde al 2 de septiembre del 2019 y la finalización de este el 19 de agosto del 2020.

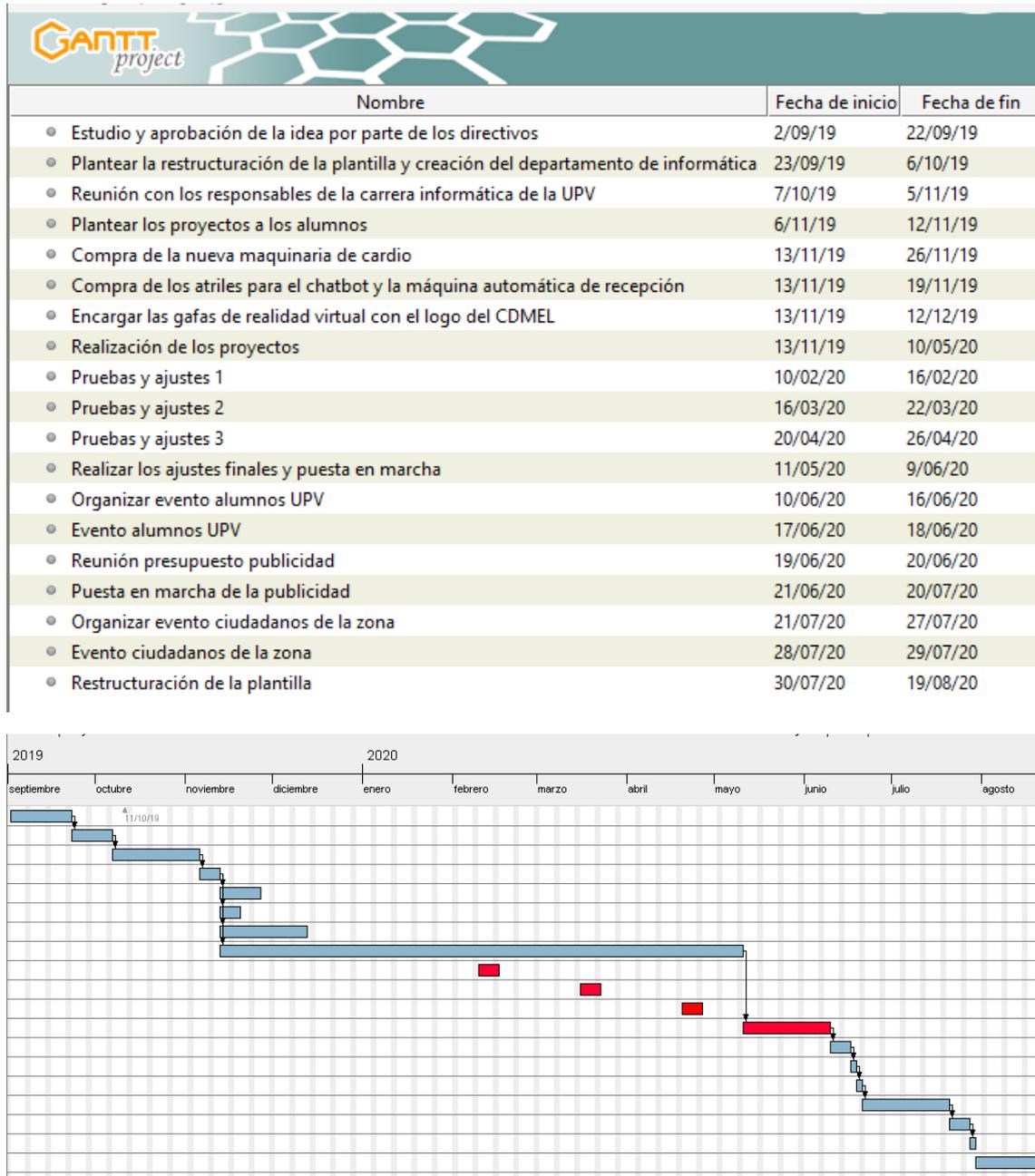


Ilustración 72: Diagrama de Gantt. Fuente: elaboración propia

6. Propuesta de un nuevo negocio innovador

En este apartado se va a proceder a realizar lo que sería el nuevo negocio del Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre, en él se reflejarán las acciones y las variables adquiridas después de la estrategia del océano azul mediante la herramienta Business Canvas.

Como se dijo anteriormente, el canvas permite aplicar el sistema de forma visual y rápida, dejando a la vista las piezas que compondrían el plan de negocio.

Para la realización del nuevo canvas se tiene en cuenta la nueva estrategia del océano azul mediante el camino 6; “participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo”.

A continuación, se analizarán los 9 bloques que formarían el nuevo Business Model Canvas.

- **Segmentos de clientes**

Sin la existencia de los clientes las empresas no tendrían razón de ser, por lo que son considerados el centro de cualquier negocio. Los segmentos de clientes son los grupos de personas a los que el gimnasio dirigiría los servicios que ofrece. En este caso, el cliente objetivo del gimnasio estaría dividido en varios segmentos, los cuales se explican a continuación:

- Abonados: este segmento de cliente que paga mensualidades completas y comprende a infantiles de 0 a 17 años, junior de 18 a 21, mayores de 21 años, alumnos universitarios.
- Usuarios esporádicos: son usuarios que solo entran al complejo deportivo a realizar una actividad en concreto. Dentro de los cuales nos encontramos a usuarios de pádel, piscinas y sala de musculación.
- Usuarios de cursos: este segmento comprende a los usuarios para cursos de natación, cursos de hidroterapia, cursos de pre/post parto, cursos de actividades deportivas (pádel y multideporte).
- Pacientes fisioterapia: son usuarios que necesitan de un fisioterapeuta y pueden ser abonados o no.
- Ciudadanos no deportistas: ciudadanos de la zona que, aunque no se plantean hacer deporte por desconocimiento de cómo ponerse en forma. Gracias a la App estarán asesorados en todo momento y será más fácil que lleguen a su objetivo.
- Usuarios de otros gimnasios: se convertirán en clientes por el horario, maquinaria de última generación y las mejoras.

- **Propuesta de valor**

En este apartado se detalla cómo genera valor la empresa para los clientes, con propuestas novedosas e innovadoras. La propuesta de valor es lo que hace diferente del resto. El CDMEL ofrece diferentes propuestas, como son:

- Clases dirigidas: clases de bosu extreme, zumba, spinning, gap, body shape, postural, estiramientos, TRX y pilates.
- Sala de fitness: una gran sala de 360m² donde alberga numerosas máquinas para realizar ejercicios de musculación, cardio y mantenimiento.
- Cursos: el complejo deportivo ofrece cursos de pádel, multideporte y actividades acuáticas.

- Piscinas: el complejo deportivo dispone de dos piscinas climatizadas, una con 8 calles para practicar la natación y otra más pequeña para actividades acuáticas.
- Fisioterapia: ofrece un servicio para recuperar lesiones por medio de personal cualificado.
- Circuito termal: circuito compuesto de jacuzzi a temperatura ambiente, jacuzzi caliente, sauna finlandesa, baño de vapor y frigidarium (espacio con hielo). Es el único gimnasio de la zona con este equipamiento.
- Pistas de pádel: constan de dos pistas de pádel a disposición de los abonados y usuarios puntuales.
- Clases virtuales: multitud de clases, pero con la particularidad que además de realizarlas en el complejo deportivo se pueden realizar en cualquier parte del mundo gracias a la App.
- Horario 24h: los abonados podrán entrar al gimnasio cuando quieran sin tener que prestar atención a horarios.
- Aplicación: proporcionando información, recoger sugerencias, almacenar progresos e impartir clases y entrenamientos con realidad virtual.
- Chatbot: será el encargado de resolver las dudas de los clientes y posibles clientes tanto en la máquina de recepción como en la App.
- Máquina de recepción: facilitará el acceso a los clientes, proporcionará información, aceptará pagos y registrará sugerencias.
- Pagos NFC y pagos online: facilitaran a los clientes tanto los pagos puntuales como los mensuales.
- Maquinaria de cardio de última generación: los clientes podrán ver series mientras hacen cardio además del registro automático de la sesión.

- **Canales de distribución**

La forma con la que se establecerá contacto con los clientes. Estos canales deben dar a conocer los servicios ofrecidos a los clientes. El complejo deportivo dispone de los siguientes canales para darse a conocer:

- Web corporativa: retomar el control de la web corporativa para tener información y vender las entradas puntuales.
- Redes sociales: Facebook, Twitter e Instagram.
- App: por medio de la aplicación se les hará llegar mensajes con información.
- Prensa comarcal: tener más presencia ya sea trimestralmente o en campañas puntuales.
- Radio comarcal: tener más presencia ya sea trimestralmente o en campañas puntuales.

- **Relación con los clientes**

Es la manera en la que una empresa se relaciona con cada tipo de cliente, teniendo en cuenta sus características y necesidades. El complejo deportivo tiene una relación cercana y atenta con los clientes, resolviendo las dudas desde la App, redes sociales, web corporativa. También recogen sugerencias por los mismos canales para mejorar y darles un mejor servicio.

- **Fuentes de ingresos**

En este bloque se describe qué ingresos recibe la empresa, es decir, lo que está dispuesto a pagar el cliente por el producto o servicio que ofrece la empresa. En este caso el gimnasio tendrá las siguientes fuentes de ingresos:

- Abonados.
- Accesos puntuales a instalaciones.
- Actividades de natación dirigida a alumnos de centros escolares.
- Fisioterapia.
- Actividades acuáticas de salud
- Programas de natación.
- Cursos.
- Pista de pádel.
- Actividades fuera del abono (Pilates/TRX).
- Alquiler de calle de piscina.
- Alquiler de salas.
- Alquiler de taquillas y candados.
- Venta de candados, camisetas, gorros de baño y gafas de baño.
- Entrenamiento personal.
- Actividades deportivas de carácter eventual.
- Alquiler/venta gafas realidad virtual.

- **Recursos clave**

Activos que necesita la empresa para llevar a cabo su actividad. Es la manera en que una empresa hace realidad su propuesta de valor y con qué elementos va a contar para ello. El Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre cuenta con los siguientes recursos:

- Edificio histórico.
- Fisioterapia.
- Piscinas.
- Salas de alquiler.
- Circuito termal.
- Sala de spinning.
- Sala de máquinas.
- Vestuarios.
- Pistas de pádel.
- Máquina de recepción.
- Gafas VR.

- **Actividades clave**

Actividades estratégicas que se desarrollan para llevar a cabo la propuesta de valor, relacionarse con el cliente y generar ingresos. Acciones más importantes que la empresa necesita para funcionar. Estas serían:

- Clases realidad virtual.
- Clases dirigidas.
- Alquiler de salas.
- Cursos.

- **Socios clave**

Agentes necesarios para el desarrollo del negocio tales como inversores, proveedores, alianzas comerciales, etc. Establecer acuerdos con terceros para compartir experiencias, costes y recursos que permitan diseñar, desarrollar y gestionar los proyectos de negocio. En este caso, los agentes clave son:

- Ayuntamiento de Alcoy.
- Universitat Politècnica de Valencia campus d'Alcoi.

- **Estructura de costes**

Costes que tendrá la empresa después de analizar las actividades, los socios y los recursos clave. Estos costes serán:

- Mantenimiento instalaciones.
- Salarios.
- Mantenimiento redes sociales.
- Gastos de publicidad.
- Material deportivo.
- Mantenimiento bases de datos.
- Mantenimiento de la aplicación.

En el nuevo Model Business Canvas las nuevas variables gracias a la estrategia del océano azul quedan remarcadas en color rojo, así como las existentes mejoradas.

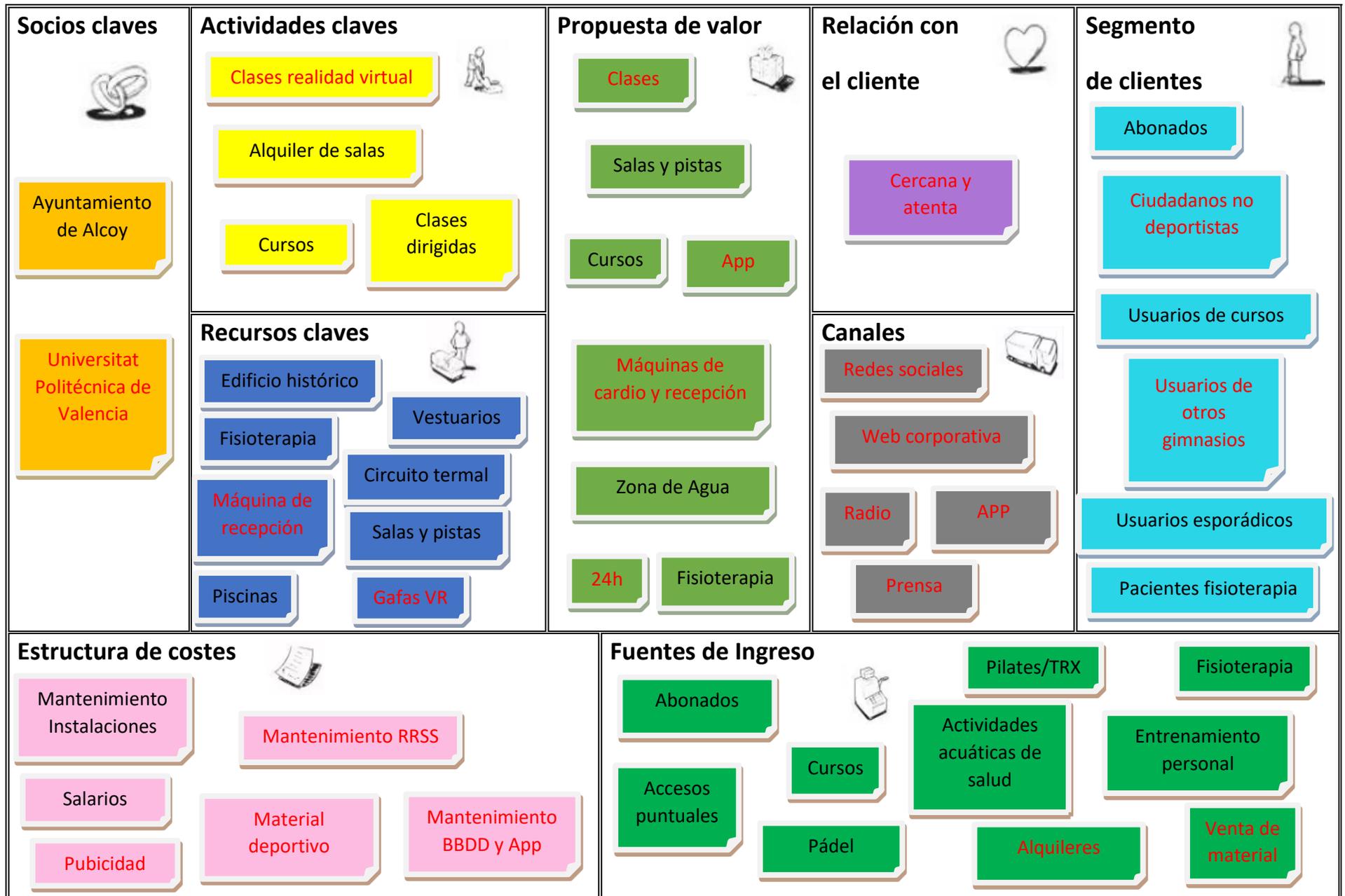


Tabla 41: Business Model Canvas final. Fuente: elaboración propia

7. Conclusiones

Hoy en día cada vez hay más competencia en todos los sectores y es muy difícil destacar por encima de los demás sacando beneficios. Las empresas tienen que reinventarse y cambiar la estrategia tradicional por otras innovadoras. La estrategia del Océano Azul pretende desmarcarse de la competencia reinventando la manera de pensar de la empresa para no tener competencia y plantear las nuevas fronteras para los futuros competidores.

Gracias a la estrategia de océano azul, se puede plantear el camino a seguir para el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre, explorando nuevas oportunidades que no está aprovechando la competencia. En el presente trabajo de fin de máster después de analizar la empresa y plantear los 6 caminos del océano azul, el camino elegido por la mayoría de los integrantes de CDMEL en la feria del océano azul ha sido el camino 6 participar en la moderación de tendencias externas a lo largo del tiempo. Partiendo de la visión de una estrategia de océano azul, es posible anticiparse al futuro con el fin de identificar aquellas cosas que deben modificarse en el presente para abrir un nuevo océano azul. La mayoría de las empresas se adaptan lentamente y con algo de pasividad a medida que se desarrollan los acontecimientos, actuando al compás de lo que sucede a fin de mantener el ritmo de desarrollo de las tendencias a las que siguen la pista.

Para crear un océano azul en esta sexta vía, en primer lugar, se realiza la matriz de ERIC para fijar las variables a incrementar reducir, eliminar y crear. En este caso se reducen las clases dirigidas, se eliminan los monitores de clases y el personal de recepción para reducir gastos, por el contrario, se aumenta el horario a 24h para que los clientes puedan realizar ejercicio sin preocuparse de horarios. También se incrementa la maquinaria de cardio por una de última generación para poder registrar los progresos de entrenamiento además de que los clientes vean series o películas en la pantalla. La atención al cliente se mejora porque es vital para las empresas proporcionar una buena atención al cliente y es fácil de realizar con la App y el Chatbot ya que en todo momento están disponibles para atender a los clientes. La última variable que se aumenta es la de la publicidad para que los clientes y futuros clientes de la zona estén al tanto de las novedades y se acerquen a probarlas.

Las Nuevas variables innovadoras para crear el océano azul son crear una máquina de recepción automática para que los clientes y clientes puntuales entren a las instalaciones cuando quieran, además podrán comprar accesos puntuales, registrar sugerencias, resolver dudas y hacer pagos mediante NFC. El Chatbot es el encargado de resolver las dudas tanto en las instalaciones como en la App de los móviles. Esta App es capaz de registrar el progreso del entrenamiento, proporcionar consejos, ejercicios, registrar sugerencias y usando unas gafas de realidad virtual podrán realizar clases en realidad aumentada tanto en las instalaciones como en cualquier parte del mundo. Es necesario crear una base de datos común donde centralizar los datos de las máquinas de cardio, la máquina de recepción, el Chatbot y la App.

Tras la definición de las variables es necesario fijar un precio, este se ha fijado como consecuencia del estudio del grueso del mercado resultando unos 33€ al mes, ligeramente inferior al precio inicial.

Para llevar a cabo la estrategia del océano azul basada en el camino 6 participar en la modelación de las tendencias externas a lo largo del tiempo, es necesario elaborar un plan estratégico donde se fijan los plazos y el presupuesto para cada una de las acciones además de los implicados para realizarlas. Para ejecutar el plan de acción es necesario asociarse con la Universitat Politècnica de Valencia campus d'Alcoi ya que son los más indicados para proporcionar nuevos talentos que realicen los proyectos anteriormente mencionados, ofreciéndoles experiencia en el mundo real

antes de finalizar sus estudios. El tiempo necesario para realizar el plan de acción es de aproximadamente 11 meses, desde principios de septiembre del 2019 a finales de julio del 2020.

Al finalizar el plan de acción el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre tendrá un nuevo Model Business Canvas diferente al que se plasmó al inicio del trabajo de fin de máster. Gracias a la nueva estrategia de océano azul podrá diferenciarse del resto de competidores del sector asegurándose un futuro próspero siendo referencia para el resto de los gimnasios. Por este motivo tiene que fijar las barreras para los nuevos competidores y seguir innovando para no caer de nuevo en el océano rojo lleno de competencia.

Bibliografía

Libros:

Carneiro Caneda, Manuel (2010): *Dirección Estratégica Innovadora*. La Coruña: Editorial: Cristina Seco López.

Carrión Maroto, J. (2007): *Estrategia. De la visión a la acción*. ESIC, Madrid. 2ª Edición.

Navas López, J.E., Guerras Martín, L.M (2016). *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*. Pamplona: Editorial Aranzadi.

Navas López, J.E., Guerras Martín, L.M (2015). *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Civitas, Madrid. 4ª Edición.

Johnson, G.; Scholes, K. Y R. Whittington (2006): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid. 7ª Edición.

Grant, R.M. (2014): *Dirección Estratégica*. Civitas, Madrid.

Johnson, G.; Scholes, K. y R. Whittington (2010): *Fundamentos de Estrategia*. Prentice Hall, Madrid.

Santesmases Mestre, M., Merino Sanz, M.J, Sánchez Herrera, J., Pintado Blanco, T. (2009). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Editorial Pirámide.

Sainz de Vicuña Ancín, J.M. (2007). *El Plan de marketing en la práctica*. Madrid: Editorial Esic.

Clark, T. Osterwalder, A. Pingneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Editorial EGEDSA.

W. Chan Kim., Mauborgne Renée (2008). *La estrategia del océano azul, cómo crear en el mercado espacios no disputados en los que la competencia sea irrelevante*. Barcelona: Editorial Norma.

W. Chan Kim., Mauborgne Renée (2018). *La transición al océano azul, más allá de competir*. Barcelona: Editorial Empresa Activa.

Webs:

Eduardolatorre (2019). Consulta sobre el Complejo deportivo Eduardo Latorre. <http://www.eduardolatorre.es> (Consulta 8 de febrero 2019).

Alcoi (2019). Consulta sobre el Complejo deportivo Eduardo Latorre. <https://www.alcoi.org> (Consulta 10 de febrero de 2019).

Diarioinformacion (2016). Consulta sobre el Complejo deportivo Eduardo Latorre. <https://www.diarioinformacion.com> (Consulta 10 de febrero de 2019).

Lasprovincias (2018). Consulta sobre el Complejo deportivo Eduardo Latorre. <https://www.lasprovincias.es> (Consulta 10 de febrero de 2019).

Lucidchart (2019). Consulta sobre el Organigramas. <https://www.lucidchart.com> (Consulta 16 de febrero 2018).

Global-rates (2019) Búsqueda de información sobre la inflación en España <https://es.global-rates.com> (Consulta 16 de febrero 2018).

Datosmacro (2019) Búsqueda de información sobre la IPC, PIB, Tipos de interés y IRPF en España <https://datosmacro.expansion.com> (Consulta 18 de febrero 2019).

Euromoneycountryrisk (2019) Consulta sobre riesgo país <https://www.euromoneycountryrisk.com> (Consulta 18 de febrero 2019).

Estatista (2019) Consulta sobre coeficiente Gini <https://es.statista.com> (Consulta 25 de febrero 2019).

Bde (2019) Consulta sobre balanza de pagos <https://www.bde.es> (Consulta 25 de febrero 2019).

Laicismo (2019) Consulta sobre las condiciones en España <https://laicismo.org> (Consulta 4 de marzo 2019).

Ecoembes (2019) Consulta sobre datos reciclaje <https://www.ecoembes.com> (Consulta 5 de marzo 2019).

Isotools (2015) Consulta sobre las variables medioambientales <https://www.isotools.org> (Consulta 9 de marzo 2019).

Ceice.geva (2019) Consulta sobre las normativas para infraestructuras deportivas <http://www.ceice.gva.es> (Consulta 10 de marzo).

Consulta sobre las 5 fuerzas de Porter (2013) <http://planadmestrategico.blogspot.com> (Consulta 17 de marzo 2019).

Alcoi (2019) Consulta sobre datos de Alcoy, desempleo, tasa natalidad y pirámide población <https://www.alcoi.org> (Consulta 30 de marzo 2019).

Corehandf (2017) Consulta sobre las tecnologías para los gimnasios <https://corehandf.com> (Consulta 30 de marzo 2019).

Olympia (2019) Consulta sobre el gimnasio Olympia Alcoy <http://www.olympialcoy.com> (Consulta 5 de abril 2019).

Facebook (2019) Consulta sobre el gimnasio Ben Gym <https://www.facebook.com/BenGym.Alcoy> (Consulta 5 de abril 2019).

Padelturfgrass (2019) Consulta sobre el gimnasio Altamira <https://www.padelturfgrass.com> (Consulta 5 de abril 2019).

Crossfitalcoy (2019) Consulta sobre CrossFit Alcoy <http://www.crossfitalcoy.com> (Consulta 5 de abril 2019).

Facebook (2019) Consulta sobre Kinetic Trampoline Park <https://www.facebook.com/KineticAlcoy> (Consulta 5 de abril 2019).

Bodydesign (2019) Consulta sobre Body Design Alcoy <http://bodydesign.eu> (Consulta 8 de abril 2019).

Saladebaileclassic (2019) Consulta sobre la Sala Baile Classic <https://www.salabaileclassic.es> (Consulta 8 de abril 2019).

Sienteteyogaalcoy (2019) Consulta sobre Siéntete Yoga Alcoy <http://www.sienteteyogaalcoy.es> (Consulta 8 de abril 2019).

Fitnessdigital (2019) Consulta sobre precio de máquinas de cardio <https://www.fitnessdigital.com> (Consulta 12 de mayo 2019).

Alibaba (2019) Consulta sobre precios de gafas de realidad virtual <https://spanish.alibaba.com> (Consulta 12 de mayo 2019).

Anexo 1. Tarifas Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre

1.- TIPOS DE USUARIOS DE LAS INSTALACIONES.

1.1 ABONADOS

Tienen la condición de abonados todas las personas, residentes o no en el Municipio de Alcoi que, habiendo formalizado la solicitud de alta, estén en posesión del carné expedido por el Centro Deportivo Municipal "Eduardo Latorre" y se hallen al corriente en el pago de la cuota correspondiente a la mensualidad en curso. Previamente para adquirir la condición de abonado deberá liquidarse el importe correspondiente a la matrícula, para lo que se podrá acoger a las diferentes modalidades de abonados que se contemplan, o en su caso, si los hubiere beneficiarse del importe de reducción o gratuidad en el importe de esta matrícula, según se contemple en cada uno de los casos.

Con carácter general se distinguen las siguientes modalidades de abono:

I) ABONO INDIVIDUAL:

Esta modalidad va dirigida para las personas en edades comprendidas entre los 22 y 64 años de edad.

II) ABONO FAMILIAR

Esta modalidad va dirigida a familias que se inscriban por primera vez al Complejo

Deportivo con las siguientes opciones:

a) Primer y segundo miembro familiar.

b) Primer, segundo y más miembros de la unidad familiar.

c) En caso de que una persona interesada en realizar el alta como abonado y otro miembro de la unidad familiar ya lo fuera, el importe de la matrícula tendrá una reducción y para el tercer y cuarto miembro de la familia será gratuita con reducción de la cuota de carácter mensual.

Las personas que se acojan a este abono familiar y tengan hijos menores de 14 años, éstos podrán acceder con carácter gratuito a las instalaciones de la piscina.

III) ABONO JUNIOR

Esta modalidad va dirigida para las personas comprendidas entre los 15 y 21 años (ambos inclusive).

IV) ABONO INFANTIL

Esta modalidad va dirigida para las personas comprendidas entre los 4 a 14 años (ambos inclusive)

V) ABONO REDUCIDO

Esta modalidad va dirigida a las personas a partir de 65 años, a jubilados menores de 65 años pero que acrediten unos ingresos mensuales que no superen los 900,00 euros, a familiares dependientes de ellos sin ingresos económicos (se exige convivencia), a personas con algún tipo de discapacidad con un porcentaje mínimo del 33% y a las familias monoparentales y a personas desempleadas que presente la documentación requerida.

Se contemplan dos modalidades de ABONO REDUCIDO:

- Modalidad 1.- Permite la utilización de los servicios de la piscina, sala fitness y actividades dirigidas desde la apertura de la instalación hasta el cierre de esta.
- Modalidad 2.- Permite la utilización de los servicios de la piscina, sala fitness y actividades dirigidas desde la apertura de la instalación hasta las 15:00 horas. Los sábados se podrá acceder también en horario de 16:00 a 20:00 horas.

VI) ABONO ANUAL

Esta modalidad va dirigida a las personas mayores de 21 años y sólo permite la utilización de los servicios de la piscina y sala de musculación. También tiene descuentos en los cursos y servicios específicos programados.

Para las personas menores de 4 años el acceso a la instalación será gratuita (0,00 euros).

VII) ABONO EMPRESA

Esta modalidad está dirigida a los trabajadores de una empresa mayores de 21 años que acrediten contrato laboral en vigor con una duración mínima de seis meses. La empresa deberá tramitar la inscripción de los trabajadores que desean utilizar los servicios, aportando documento que acredite que son personal asalariado (TC2) y el contrato laboral, en su caso, si la duración de la vinculación laboral con la empresa no fuera de carácter indefinida. La tramitación y pago de las cuotas deberá ser único y realizado por la empresa de los trabajadores. Esta opción ofrecerá la posibilidad de descuentos en la cuota de matrícula y cuota mensual.

1.2 NO ABONADOS

Se podrá acceder y utilizar las instalaciones y servicios que ofrece el Complejo Deportivo Municipal para personas NO ABONADAS, estableciéndose las siguientes modalidades de acceso:

1.2.1 ENTRADA PUNTUAL BÁSICA Y BONOS

Esta modalidad sólo proporciona el derecho para un único acceso al Complejo Deportivo, sólo para el baño libre en cualquiera de las dos piscinas de la instalación y el circuito termal.

Quedan excluidos los servicios de actividades dirigidas (en agua y en seco), uso de la sala de cardio-fitness.

Los usuarios que opten por esta modalidad tendrán derecho al uso libre de una taquilla. Se podrán realizar bonos de 20 entradas de esta modalidad con los correspondientes descuentos que se determinen. Estos bonos deberán utilizarse antes de los tres meses desde su fecha de adquisición.

1.2.2 ENTRADA PUNTUAL GENERAL Y BONOS

Esta modalidad proporciona los mismos derechos y servicios que los usuarios adscritos a de ABONO INDIVIDUAL, FAMILIAR, JUNIOR, INFANTIL O REDUCIDO, pero sólo por un día teniendo

acceso a la instalación cuantas veces desee durante ese mismo día. Quedan excluidos los servicios de asesoramiento del área de salud y la planificación de rutinas en sala cardio-fitness.

Esta modalidad no otorga el derecho a descuentos en servicios de pago ofertados en el Complejo Deportivo.

A los usuarios que opten por esta modalidad se les proporcionará un ticket que deberán mostrar cuando el personal técnico de la instalación lo solicite.

Los usuarios que opten por esta modalidad también tendrán derecho al uso libre de una taquilla.

Se podrán realizar BONOS de 10 entradas de esta modalidad con los correspondientes descuentos que se determinen.

Los bonos deberán utilizarse antes de los seis meses desde su fecha de adquisición.

1.2.3 ENTRADA MENORES DE 18 AÑOS

Los menores de 14 años, NO ABONADOS, deberán acceder a la instalación acompañados siempre de una persona mayor de 18 años que se haga responsable y que permanezca en la instalación en el mismo período en que se produce la estancia del menor. El acompañante mayor de edad se responsabiliza de la estancia del menor.

Las personas NO ABONADAS a la instalación, entre 14 y 17 años (inclusive), sólo podrán acceder a la instalación con una autorización firmada por el representante legal del menor que además certificará la edad e irá acompañada de una fotocopia del DNI de la persona que firme la autorización.

1.2.4 RESERVA DE ESPACIOS

Se podrán alquilar los espacios destinados a la actividad deportiva, excepto la sala de cardio-fitness, con las condiciones y el precio que se estipule en la tarifa.

Este servicio estará disponible siempre que las necesidades de la instalación estén perfectamente cubiertas y no se cause perjuicio a los usuarios de la misma.

Las actividades que se realicen en los espacios objeto de alquiler sólo podrán ser de carácter deportivo (formaciones deportivas, competiciones u otras actividades físicas que se adecuen al espacio en cuestión).

1.3 ENTIDADES Y ASOCIACIONES

Las entidades y asociaciones legalmente constituidas podrán solicitar la utilización de los espacios deportivos fuera de abono que permitan la realización de sus actividades, previa reserva y liquidación del precio público estipulado para ello en las tarifas

1.4 ABONADOS CON CARNÉ DE LAS INSTALACIONES DEPORTIVAS MUNICIPALES DE TEMPORADA DEPORTIVA

Las personas que tengan la condición de abonado de carácter general de las instalaciones deportivas municipales, con carné actualizado de la temporada deportiva correspondiente, podrán hacer uso de las instalaciones del Complejo Deportivo Municipal “Eduardo Latorre”, liquidando los precios públicos que se establezcan, beneficiándose de descuentos.

Artículo 2º.- Las tarifas de aplicación para cada uno de los servicios y actividades que se pueden realizar en la instalación deportiva son los siguientes:

1. MATRÍCULA

MODALIDAD	PRECIO	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
ABONADO INDIVIDUAL mayor de 21 años	28,00 €	Gratuita
ABONADO JUNIOR de 18 a 21 años (**)	20,00 €	Gratuita
ABONADO INFANTIL de 0 a 17 años	0,00 €	Gratuita
ABONADO FAMILIAR (dos miembros)	56,00 €	Gratuita
ABONADO REDUCIDO	20,00 €	Gratuita
ABONADO EMPRESA	20,00 €	Gratuita

Tabla 42: Anexo 1 Matrícula 1. Fuente: alcoi.org

(**) Cuando se haga referencia a menores de 18 años se considerarán como tales aquellos usuarios que no hayan alcanzado la edad de 18 años, ni los cumplan durante el año, considerado desde el 1 de enero hasta 31 de diciembre.

En la modalidad de ABONADO FAMILIAR la cuota de matrícula se establece del siguiente modo y de acuerdo con las opciones:

Abonado familiar	PRECIO
Opción A	
Primer miembro familiar	28,00 €
Segundo miembro familiar	28,00 €
Opción B	
Primer miembro familiar	28,00 €
Segundo miembro familiar mayor 21 años	28,00 €
Tercer miembro familiar mayor 21 años	0,00 €

Tabla 43: Anexo 1 Matrícula 2. Fuente: alcoi.org

(*) Cuando el segundo miembro familiar es menor, o le corresponde alguna cuota reducida abonará la cuota correspondiente a su edad o condición.

OPCIÓN C)

En caso de que una persona interesada en realizar el alta como abonado, y otro miembro de la unidad familiar ya lo fuera, el importe de la matrícula será de 28,00 euros y la cuota mensual de 33,95 €. A partir del tercer miembro de la unidad familiar deberá abonar en concepto de matrícula 20,00 euros y las cuotas mensuales de 20,60 €.

Abonado familiar	PRECIO
Opción C	
Segundo miembro familiar	28,00 €
Tercer miembro familiar	20,00 €
Cuarto miembro familiar	20,00 €

Tabla 44. Anexo 1 Matrícula 3. Fuente: alcoi.org

Con la cuota familiar, los hijos menores de 14 años podrán acceder a las instalaciones de piscina con carácter gratuito.

BONIFICACIONES EN LA MATRÍCULA

Durante el año los usuarios que tramiten el alta como abonados de las instalaciones del Centro Deportivo, podrán beneficiarse de una serie de bonificaciones en el importe de la matrícula, de acuerdo con lo siguiente:

Para altas de abonados con comienzo de la actividad en el mes de enero

- a) Con el pago anticipado de cuatro mensualidades (enero, febrero, marzo y abril), se realiza una bonificación del 100% en el precio correspondiente a la matrícula en cualquiera de los tipos de Abonados.
- b) Con el pago de la cuota del mes de enero y la asistencia sólo este mes a la instalación, se realiza una bonificación del 100% en el precio correspondiente a la matrícula en cualquiera de los tipos de Abonados. En el supuesto de que la persona quiera continuar utilizando los servicios a partir del mes de febrero, deberá obligatoriamente liquidar la cuota correspondiente a la matrícula según corresponda a cada modalidad de abonado.

Para altas de abonados con comienzo de la actividad en el mes de febrero

- a) Con el pago anticipado de cuatro mensualidades (febrero, marzo, abril y mayo), se realiza una bonificación del 100% en el precio correspondiente a la matrícula en cualquiera de los tipos de Abonados.

Para altas de abonados con comienzo de la actividad en el mes de mayo

- a) Con el pago anticipado de cuatro mensualidades (mayo, junio, julio y agosto), se realiza una bonificación del 100% en el precio correspondiente a la matrícula en cualquiera de los tipos de Abonados.

Para altas de abonados con comienzo de la actividad en los meses de junio, julio y agosto

- a) Con el pago anticipado de tres mensualidades (junio-julio y agosto, o bien julio- agosto y septiembre, o bien agosto-septiembre y octubre), se realiza una bonificación del 100% en el precio correspondiente a la matrícula en cualquiera de los tipos de Abonados.
- b) Con el pago de la cuota del mes de junio, julio o agosto y la asistencia sólo el mes que se liquida a la instalación, se realiza una bonificación del 100% en el precio correspondiente a la matrícula en cualquiera de los tipos de Abonados. En el supuesto de que la persona quiera continuar utilizando los servicios a partir del siguiente mes

deberá obligatoriamente liquidar la cuota correspondiente a la matrícula según corresponda a cada modalidad de abonado.

Para altas de abonados con comienzo de la actividad en el mes de diciembre

- a) Con el pago anticipado de cuatro mensualidades (diciembre, enero, febrero y marzo), se realiza una bonificación del 100% en el precio correspondiente a la matrícula en cualquiera de los tipos de Abonados.
- b) Con el pago de la cuota del mes de diciembre y la asistencia sólo este mes a la instalación, se realiza una bonificación del 100% en el precio correspondiente a la matrícula en cualquiera de los tipos de Abonados. En el supuesto de que la persona quiera continuar utilizando los servicios a partir del mes de enero, deberá obligatoriamente liquidar la cuota correspondiente a la matrícula según corresponda a cada modalidad de abonado.

2. CUOTAS MENSUALES

MODALIDAD	PRECIO	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
ABONADO INDIVIDUAL mayor de 21 años	38,90 €	33,00 €
ABONADO INDIVIDUAL mayor de 21 años para miembros de familia numerosa (*)	33,95 €	28,85 €
ABONADO JUNIOR de 18 a 21 años	25,70 €	25,70 €
ABONADO REDUCIDO MODALIDAD 1	27,85 €	27,85 €
ABONADO REDUCIDO MODALIDAD 2	20,60 €	20,60 €
ABONADO EMPRESA	33,95 €	33,00 €
ABONADO ANUAL	320,00 €	320,00 €
Cuota complementaria mensual para ABONADOS ANUALES incluyendo la participación en las actividades dirigidas	12,25 €	12,25 €

Tabla 45: Anexo 1 cuotas mensuales 1. Fuente: alcoi.org

(*) El precio especial para el ABONADO INDIVIDUAL mayor de 21 años destinado a aquellas personas que formen parte de una familia numerosa, se podrán beneficiar de la reducción estipular siempre que presente la documentación requerida en el ANEXO I

Para las modalidades de ABONADO FAMILIAR las tarifas de aplicación serán las siguientes:

	PRECIO	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
Opción A		
ABONADO FAMILIAR Opción A (dos miembros mayores 21 años)	67,90 €	57,70 €
Opción B		
ABONADO FAMILIAR Opción B (tres miembros mayores 21 años, o bien el tercer miembro de 18 a 21 años, de la unidad familiar)	88,50 €	75,22 €
Opción C		

ABONADO FAMILIAR Opción C (cuatro miembros mayores 21 años de la unidad familiar, siendo uno de ellos ya abonado).	109,10 €	92,94 €
--	----------	---------

Tabla 46: Anexo 1 cuotas mensuales 2. Fuente: alcoi.org

(*) Cuando el segundo miembro familiar es menor, o le corresponde alguna cuota reducida abonará la cuota correspondiente a su edad o condición.

De modo general aquellos abonados INDIVIDUAL, JUNIOR, FAMILIAR Y ABONO REDUCIDO MODALIDAD 1, tienen derecho a la participación en las actividades dirigidas que se programan semanalmente de lunes a sábado y siempre de acuerdo con los horarios establecidos: Spinning, Postural concept, Body shape, G.A.P., Zumba, Estiramientos (20 minutos), Midball-Metabolic, Inteval-body shape, Abdominales (30 minutos), STEP, Midball-tono, Aquagym, Aguafitness, Aguarunning, Urbanrunning, Funcional training. Estas actividades constituyen la programación referenciada semanalmente y pueden ser objeto de anulación y/o incorporación de otras actividades de acuerdo con la disponibilidad de instalaciones y profesorado. Cualquier variación será informada en tiempo y forma a los usuarios.

Para los precios correspondientes a las cuotas mensuales que seguidamente se relacionan, se puede formalizar el pago adelantado del total anual (doce meses) en dos cuotas semestrales, con la aplicación de las siguientes reducciones:

MODALIDAD	TOTAL	1ª CUOTA	2ª CUOTA
ABONADO INDIVIDUAL mayor de 21 años	420,00 €	294,00 €	126,00 €
ABONADO REDUCIDO MODALIDAD 1	312,00 €	218,40 €	93,60 €
ABONADO REDUCIDO MODALIDAD 2	228,00 €	159,60 €	68,40 €

Tabla 47: Anexo 1 cuotas mensuales 3. Fuente: alcoi.org

BONIFICACIONES EN LAS CUOTAS MENSUALES

Para las altas de abonados que se produzcan entre el día 15 y 25 de cada mes (ambos inclusive) se podrá aplicar una reducción del 50% sobre el precio de la cuota mensual según corresponda el tipo de Abonado. Para las altas que se produzcan entre los días del 26 al 31 de cada mes, se aplicará el precio correspondiente al mes inmediatamente posterior.

3. CUOTAS TRIMESTRALES

Los alumnos mayores de 21 años y profesores con Carné Universitario en vigor pueden optar a la modalidad de ABONO INDIVIDUAL TRIMESTRAL, que incluye las ventajas ofrecidas por el ABONO INDIVIDUAL y les otorga también el derecho a participar en las actividades dirigidas que se programan semanalmente de lunes a sábado y siempre de acuerdo a los horarios establecidos: Spinning, Postural concept, Body shape, G.A.P., Zumba, Estiramientos (20 minutos), Midball-Metabolic, Inteval-body shape, Abdominales (30 minutos), STEP, Midball-tono, Aquagym, Aguafitness, Aguarunning y Urbanrunning. Estas actividades constituyen la programación referenciada semanalmente y pueden ser objeto de anulación y/o incorporación de otras actividades de acuerdo con la disponibilidad de instalaciones y profesorado. Cualquier

variación será informada en tiempo y forma a los usuarios. El precio de la cuota trimestral corresponderá a tres meses consecutivos, siempre con el siguiente criterio:

- 1º Trimestre enero-febrero-marzo
- 2º Trimestre abril-mayo-junio
- 3º Trimestre julio-agosto-septiembre
- 4º Trimestre octubre-noviembre-diciembre

MODALIDAD	PRECIO
Abono alumnos EPSA	75,50 €

Tabla 48: Anexo 1 cuotas trimestrales. Fuente: alcoi.org

4. ACCESO PISCINA BAÑOS

MODALIDAD	PRECIO	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
ABONADO INDIVIDUAL mayor de 21 años (*)	4,40 €	4,40 €
Entrada puntual de 4 a 21 años, mayores de 64 años y discapacitados mínimo 33%/día	2,80 €	2,80 €
Entrada puntual menores 4 años/día	0,00 €	0,00 €
Entrada completa adulto (**)	7,75 €	7,75 €
Entrada completa reducida (***)	5,40 €	5,40 €
Bono 20 entradas puntual	74,00 €	74,00 €
Bono 10 entradas completa adultos (**)	58,45 €	49,70 €
Bono 10 entradas completa reducida (***)	43,15 €	36,70 €

Tabla 49: Anexo 1 acceso piscina baños. Fuente: alcoi.org

(*) La entrada puntual incluye la utilización de la piscina y la zona termal.

(**) La entrada completa incluye la participación en las actividades dirigidas que figuren en la programación del día de acceso a la instalación y acceso a la sala de musculación.

(***) La entrada completa reducida está destinada a los mayores de 64 años, a jubilados cuyos ingresos mensuales no superen los 900€, a familiares dependientes de ellos sin ingresos económicos (se exige convivencia) a discapacitados con un porcentaje mínimo del 33%. Se aplicará también a los miembros de familias monoparentales y a personas desempleadas que presenten la documentación requerida.

Los bonos de entradas puntuales tienen una duración máxima de tres meses desde su expedición y los bonos de entradas completas tienen una duración de seis meses desde su expedición.

5. ACTIVIDAD DE NATACIÓN DIRIGIDA A ALUMNOS DE CENTROS ESCOLARES

MODALIDAD	PRECIO
Cursillo Natación en edad escolar Cuota por alumno y sesión / día (Educación Infantil, Primaria o Secundaria)	2,20 €

Tabla 50: Anexo 1 actividades de natación. Fuente: alcoi.org

La actividad se realizará siempre que haya un mínimo de 10 alumnos.

6. ÁREA DE SALUD

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS MUNICIPALES
Tratamiento de Fisioterapia	24,20 €	26,40 €	24,20 €
Bono 5 sesiones	105,75 €	111,35 €	105,75 €
Bono 10 sesiones	205,95 €	217,10 €	205,95 €

Tabla 51: Anexo 1 área de salud. Fuente: alcoi.org

7. ACTIVIDADES ACUÁTICAS DE SALUD

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS MUNICIPALES
Curso hidroterapia (1 sesión/semana) Cuota mensual	23,75 €	28,30 €	23,75 €
Curso hidroterapia (2 sesiones/semana) Cuota mensual	36,30 €	44,20 €	36,30 €
Curso Pre y post parto (1 sesión/semana) Cuota mensual	21,60 €	28,35 €	21,60 €
Curso Pre y post parto (2 sesiones/semana) Cuota mensual	36,85 €	44,75 €	36,85 €

Tabla 52: Anexo 1 actividades acuáticas. Fuente: alcoi.org

8. PROGRAMA DE NATACIÓN ADAPTADA (PRONA)

MODALIDAD	PRECIO
Cursillo (dos días/semana) / Cuota trimestral/persona	45,00 €
Cursillo (un día/semana) Cuota trimestral/persona	38,00 €

Tabla 53: Anexo 1 programa de natación adaptada. Fuente: alcoi.org

9. PROGRAMA DE NATACIÓN PROMAR (Programa movilización articular Grans Dependents.)

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
Cuota sesión	12,00 €	21,00 €	12,00 €

Tabla 54: Anexo 1 programa de natación promar. Fuente: alcoi.org

10. 10.- CURSOS ACTIVIDAD ACUÁTICA DE CARÁCTER GENERAL

10.1 CUOTA MODALIDAD PERIODO BIMENSUAL (dos meses) (*)

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
BEBES (2 sesiones/semana) Edad de 12 a 36 meses Cuota bimensual	59,75 €	71,00 €	59,75 €
BEBES (1 sesión/semanal) Edad de 12 a 36 meses Cuota bimensual	32,00 €	37,80 €	32,00 €
NIÑOS DE 3 A 5 AÑOS (dos sesiones/semana) Cuota bimensual	59,75 €	71,00 €	59,75 €
Niños de 3 a 5 años (una sesión/semana) Cuota bimensual	24,20 €	25,20 €	24,20 €
Niños de 3 a 5 años (día extra) Cuota bimensual	24,20 €	28,50 €	24,20 €
Infantiles y/o Junior (2 sesiones/semana) Cuota bimensual	36,20 €	43,20 €	36,20 €
Infantiles y/o Junior (1 sesión/semana) Cuota bimensual	19,90 €	23,30 €	19,90 €
Infantiles y/o Junior (día extra) Cuota bimensual	15,00 €	19,90 €	15,00 €
Adultos (2 sesiones/semana) Cuota bimensual	36,20 €	57,20 €	36,20 €
Adultos (1 sesión/semana) Cuota bimensual	19,90 €	31,20 €	19,90 €
Adultos (día extra) Cuota bimensual	15,00 €	23,50 €	15,00 €
Mayores (1 sesión/semana) Cuota bimensual	12,20 €	17,90 €	12,20 €
Mayores (2 sesiones/semana) Cuota bimensual	24,30 €	31,20 €	24,30 €

Tabla 55: Anexo 1 cursos actividad acuática bimensual. Fuente: alcoi.org

(*) Los cursos de actividad acuática de carácter general se realizan con carácter trimestral, no obstante, si hubiera la posibilidad de formación de grupos, o en su caso hubiera plazas disponibles en un curso de carácter trimestral y el alumno/a se incorporará durante los días del 16 al 31 del primer mes de la actividad trimestral, le serán de aplicación los precios de la CUOTA MODALIDAD PERIODO BIMENSUAL (dos meses).

10.2 CUOTA MODALIDAD PERIODO TRIMESTRAL (tres meses)

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
BEBES (2 sesiones/semana) Cuota trimestral	89,60 €	106,50 €	89,60 €
BEBES (1 sesión/semanal) Cuota trimestral	47,95 €	56,65 €	47,95 €
NIÑOS DE 3 A 5 AÑOS (dos sesiones/semana) Cuota trimestral	89,60 €	106,50 €	89,60 €
Niños de 3 a 5 años (una sesión/semana) Cuota trimestral	47,95 €	56,65 €	47,95 €
Niños de 3 a 5 años (día extra) Cuota trimestral	36,20 €	42,80 €	36,20 €

Infantiles y/o Junior (2 sesiones/semana) Cuota trimestral	54,35 €	64,75 €	54,35 €
Infantiles y/o Junior (1 sesión/semana) Cuota trimestral	29,75 €	34,95 €	29,75 €
Infantiles y/o Junior (día extra) Cuota trimestral	22,50 €	29,80 €	22,50 €
Adultos (2 sesiones/semana) Cuota trimestral	54,35 €	85,70 €	54,35 €
Adultos (1 sesión/semana) Cuota trimestral	29,75 €	46,75 €	29,75 €
Adultos (día extra) Cuota trimestral	22,50 €	35,30 €	22,50 €
Mayores (1 sesión/semana) Cuota trimestral	18,30 €	26,75 €	18,30 €
Mayores (2 sesiones/semana) Cuota trimestral	36,50 €	46,75 €	36,50 €

Tabla 56: Anexo 1 cursos actividad acuática trimestral. Fuente: alcoi.org

10.3 CUOTA MODALIDAD PERIODO ANUAL (nueve meses)

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
BEBES (2 sesiones/semana) Cuota anual	268,80 €	319,50 €	268,80 €
BEBES (1 sesión/semanal) Cuota anual	143,85 €	169,95 €	143,85 €
NIÑOS DE 3 A 5 AÑOS (dos sesiones/semana) Cuota anual	268,80 €	319,50 €	268,80 €
Niños de 3 a 5 años (una sesión/semana) Cuota anual	143,85 €	169,95 €	143,85 €
Niños de 3 a 5 años (día extra) Cuota anual	108,60 €	128,40 €	108,60 €
Infantiles y/o Junior (2 sesiones/semana) Cuota anual	163,05 €	194,25 €	163,05 €
Infantiles y/o Junior (1 sesión/semana) Cuota anual	89,25 €	104,85 €	89,25 €
Infantiles y/o Junior (día extra) Cuota anual	67,50 €	89,40 €	67,50 €
Adultos (2 sesiones/semana) Cuota anual	163,05 €	257,10 €	163,05 €
Adultos (1 sesión/semana) Cuota anual	89,25 €	140,25 €	89,25 €
Adultos (día extra) Cuota anual	67,50 €	105,90 €	67,50 €
Mayores (1 sesión/semana) Cuota anual	54,90 €	80,25 €	54,90 €
Mayores (2 sesiones/semana) Cuota anual	109,50 €	140,25 €	109,50 €

Tabla 57: Anexo 1 cursos actividad acuática anual. Fuente: alcoi.org

Para los alumnos inscritos en esta actividad de carácter general, se expedirá un carné que dará acceso a la utilización de las instalaciones de piscinas con carácter gratuito durante el periodo de vigencia del curso de referencia.

11. CURSOS ACTIVIDAD DEPORTIVAS DE CARÁCTER GENERAL

MODALIDAD PADEL	PRECIO
Alumnos de 6 a 10 años (una sesión/semana) Cuota mensual	15,00 €

Alumnos de 6 a 10 años (dos sesiones /semana) Cuota mensual	24,20 €
Alumnos de 11 a 13 años (una sesión/semana) Cuota mensual	20,00 €
Alumnos de 11 a 13 años (dos sesiones/ semana) Cuota mensual	32,00 €

Tabla 58: Anexo 1 curso pádel. Fuente: alcoi.org

MODALIDAD MULTIDEPORTE (ACTIVIDADES MULTIDEPORTIVAS)	PRECIO
Alumnos de 5 a 18 años (dos sesiones/ semana) Cuota mensual	24,20 €

Tabla 59: Anexo 1 curso multideporte. Fuente: alcoi.org

12. CURSOS ACTIVIDADES DE CARÁCTER EXTRAORDINARIO – MES DE JULIO

MODALIDAD NATACIÓN	PRECIO
Alumnos de 3 a 17 años Cuota mensual (veinte sesiones – cinco sesiones semana - cuatro semanas)	56,50 €
Alumnos mayores de 17 años Cuota (ocho sesiones - solo dos días a la semana)	31,50 €

Tabla 60: Anexo 1 curso natación julio. Fuente: alcoi.org

MODALIDAD PÁDEL	PRECIO
Alumnos de 6 a 10 años Cuota (dos sesiones /semana)	24,20 €
Alumnos de 11 a 13 años Cuota (dos sesiones/ semana)	32,00 €

Tabla 61: Anexo 1 curso pádel julio. Fuente: alcoi.org

13. UTILIZACIÓN DE LAS PISTAS DE PÁDEL

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
Pista de pádel con luz/por hora	7,20 €	12,00 €	7,20 €
Precio por persona/hora	1,80 €	3,00 €	1,80 €
Pista de pádel sin luz/por hora	5,20 €	10,40 €	5,20 €
Precio por persona/hora	1,30 €	2,60 €	1,30 €
Bono 20 tickets/persona/hora (solo Abonados con luz/sin luz)	21,00 €		21,00 €

Tabla 62: Anexo 1 utilización pista. Fuente: alcoi.org

14. ACTIVIDADES FUERA DE ABONO

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
PILATES (2 sesiones/semanales) Cuota mensual	30,60 €	40,00 €	30,60 €
PILATES (1 sesión/semanal) Cuota mensual	21,25 €	25,50 €	21,25 €
PILATES (2 sesiones/semanales) Cuota trimestral	86,70 €	116,45 €	86,70 €
PILATES (1 sesión/semanal) Cuota trimestral	61,20 €	72,25 €	61,20 €

TRX	3,00 €	5,00 €	3,00 €
BONO 10 SESIONES TRX	25,00 €	40,00 €	25,00 €

Tabla 63: Anexo 1 actividades fuera del abono. Fuente: alcoi.org

15. UTILIZACIÓN OTRAS INSTALACIONES FUERA DE ABONO

MODALIDAD	CUOTA
Utilización exclusiva calle piscina en hora normal/ hora utilización	29,40 €
Utilización exclusiva calle piscina en hora punta/ hora utilización	39,30 €
Realización de actividad dirigida en piscina o sala/ hora utilización	47,70 €
Utilización salas/hora utilización	27,75 €
Utilización sala polivalente para equipos/clubes de carácter competitivo/hora utilización	20,00 €

Tabla 64: Anexo 1 utilización instalaciones fuera de abono. Fuente: alcoi.org

16. OTROS SERVICIOS

MODALIDAD	CUOTA
Alquiler de taquilla abonado/no abonado	3,20 €
Alquiler de candados abonado/no abonado	0,60 €
Venta de candado	4,50 €
Emisión duplicado documento carné abonado	3,00 €

Tabla 65: Anexo 1 otros servicios. Fuente: alcoi.org

17. VENTA DE MATERIAL

ARTICULO	PRECIO
Gorro baño	3,40 €
Gafas baño	5,60 €
Camiseta Centro Deportivo	5,90 €

Tabla 66: Anexo 1 venta de material. Fuente: alcoi.org

18. ENTRENAMIENTO PERSONAL

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
1 sesión	24,20 €	26,40 €	24,20 €
Bono 5 sesiones	105,75 €	111,35 €	105,75 €
Bono 10 sesiones	205,95 €	217,10 €	205,95 €

Tabla 67: Anexo 1 entrenamiento personal. Fuente: alcoi.org

19. ACTIVIDADES DEPORTIVAS ESPECIALES DE CARÁCTER EVENTUAL

MODALIDAD	PRECIO ABONADOS	PRECIO NO ABONADOS	CON CARNÉ INST. DTVAS. MUNICIPALES
Cuota inscripción	3,00 €	5,00 €	3,00 €

Tabla 68: Anexo 1 actividades especiales. Fuente: alcoi.org