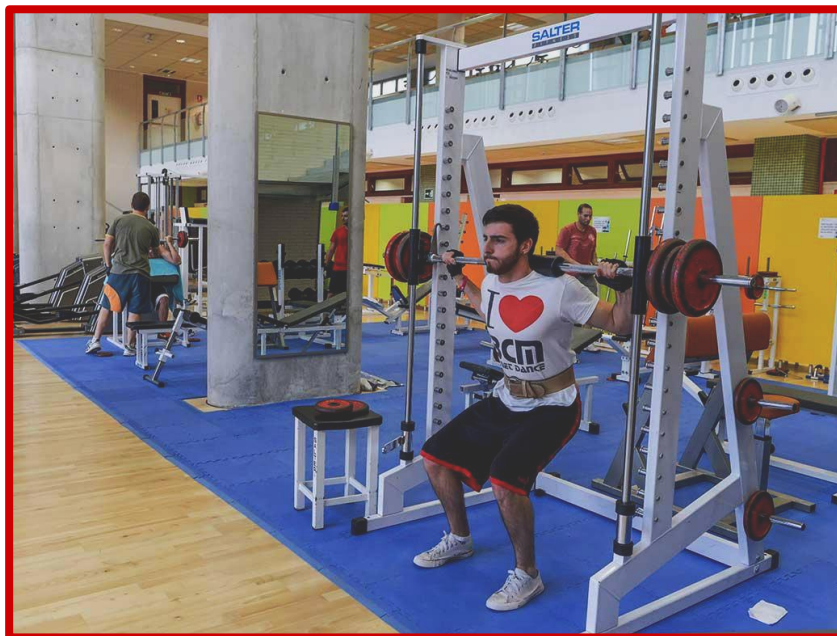


# PLAN ESTRATÉGICO GIMNASIO DE LA ESCUELA POLITÉCNICA SUPERIOR DE ALCOY

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS EMPRESAS



Katherine Barraza  
Evelyn Magaña  
Elodie Pichereau  
Clarissa Rossbach  
Jacobo Romero



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA  
CAMPUS D'ALCOI

# ÍNDICE

---

1.	INTRODUCCIÓN	3
2.	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	5
2.1.	Descripción y breve historia	5
2.2.	Modelo de negocio de la empresa en la actualidad	8
2.3.	Misión y Visión de la empresa	15
2.4.	Estrategias corporativas y competitivas	17
3.	DIAGNÓSTICO	19
3.1.	Análisis del Entorno	19
3.1.1.	Análisis del Macroentorno	20
	Análisis PEST	20
	Dimensión político-legal	21
	Dimensión económica	27
	Dimensión sociocultural	31
	Dimensión tecnológica	40
	Perfil estratégico	43
	Amenazas y oportunidades	44
3.1.2.	Análisis del Microentorno	48
	Análisis del sector de la actividad física en Alcoy	48
	Identificación de los Grupos Estratégicos	50
	Análisis del grupo estratégico del Gimnasio de la Escuela Superior de Alcoy, a partir del Modelo de las 5 fuerzas de Porter	53
	Amenazas y oportunidades	61
	Tabla de amenazas y oportunidades	61
3.2.	Análisis Interno	63
	Identificación de los principales recursos del Gimnasio de la EPSA	63
	Identificación de las capacidades del Gimnasio de la EPSA (Análisis Funcional)	67
	Evaluación de los recursos y capacidades del Gimnasio de la EPSA. Perfil Estratégico	69
	Perfil Estratégico comparado con su principal competidor (Mix de: Kikotraining, Olympia y Polideportivo Eduardo Latorre)	70
	Matriz de Fortalezas y Debilidades del Gimnasio de la EPSA	73
4.	FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	75
4.1.	Formulación de estrategias. Matriz DAFO	75
4.1.1.	Estrategias propuestas	79
4.2.	Evaluación y selección de estrategias	80

4.2.1.	Filtro 1: Ajuste de la estrategia	80
4.2.2.	Filtro 2: Aceptabilidad de la Estrategia	81
4.2.3.	Filtro 3: Factibilidad de la Estrategia	81
5.	PLANES DE ACCIÓN	83
5.2.	Priorización de los Planes de Acción	85
5.3.	Business Model Canvas final. Propuesta global de un nuevo modelo de negocio para la empresa	86
6.	CONCLUSIONES	88
	REFERENCIAS	90

# 1. INTRODUCCIÓN

---

Para entender lo que significa y cómo se lleva a cabo una Planificación Estratégica, así como la complejidad de una organización en sí misma, se ha trazado como objeto de estudio la planificación estratégica del gimnasio del Servicio de Deportes de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy, perteneciente a la Universidad Politécnica de Valencia.

A lo largo de este documento realizaremos un proyecto de planificación estratégica para dicho gimnasio, para lo cual realizaremos una pequeña retrospectiva de la historia de la empresa, estableceremos su misión y visión y comentaremos y clasificaremos las estrategias seguidas a lo largo del tiempo hasta la actualidad. A continuación, realizaremos un análisis de la situación actual, tanto a nivel interno, de la propia empresa, como externo, de agentes ajenos a ella, incluyendo microentorno, que es su entorno más inmediato, y macroentorno, su entorno más amplio y general. Esta serie de análisis nos servirá para identificar factores importantes para la empresa, que constituirán amenazas y oportunidades, así como debilidades y fortalezas. Todas ellas las tendremos en cuenta para proponer nuevas estrategias para el futuro a corto y a largo plazo, situándonos en varios posibles escenarios. Esto permitirá a la empresa conocer y potenciar sus fortalezas, minimizar o eliminar sus debilidades, al tiempo que podrá estar preparada para aprovechar mejor las oportunidades que surjan y para evitar o minimizar los efectos de las amenazas, significando posibles ventajas competitivas que los pueden hacer más fuertes que sus competidores y conseguir sus objetivos más fácilmente y de forma más rápida.

La empresa es un sistema complejo que se caracteriza por ser un conjunto de partes pequeñas que se relacionan entre sí, los cuales determinan el comportamiento del sistema en general. Pese a esto, las partes individuales no necesariamente se comportan como lo hace todo el sistema en conjunto; así también, tienen un flujo importante de datos, que debido a su desbordamiento deben ser tratados por los individuos para que manejen su complejidad y se hagan parte de ellos. Ante lo anterior, debe autorregularse en consideración a los procesos económicos y sociales que les rodea, siendo creativos; deben estar atentos a los cambios que pueda sufrir debido a su falta de linealidad, considerando su memoria que es compartida por diferentes departamentos para finalmente ser un organismo que se adapte a las exigencias de su entorno (Sáez, García, Palao, & Rojo, 2001).

Es por lo anterior que necesita una herramienta para lograr sus objetivos, una como la Planificación Estratégica, que es una actividad compleja. Por ello varios autores se han animado a definir la importancia de las estrategias en las empresas y cómo estas afectan su proyecto o propósito. Sin embargo, una

aproximación transversal de la importancia de la estrategia es que esta es la piedra angular de los cursos de acción de la empresa. Dicha implementación permitirá el desarrollo de ventajas para la empresa, mientras que su formulación tiene una orientación a largo plazo que sirve de base para todos los elementos que integran la planificación estratégica (Bojórquez Zapata & Pérez Brito, 2013).

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

---

### 2.1. DESCRIPCIÓN Y BREVE HISTORIA

---

El gimnasio de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy años atrás no era lo que se conoce hoy en día. Éste inició sus actividades por primera vez en el edificio Viaducto, donde de igual manera se encontraba el campus universitario. En dicho edificio, una parte estaba destinada al gimnasio. Contaban únicamente con una cancha de bádminton y un área pequeña de pesas, pero además ofrecían clases de step y GAP, baile de salón y tiro con arco, éste en instalaciones externas.

Al tiempo, con el cambio de sede de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy, el sitio donde se realizaban todas las actividades del gimnasio cambia de ubicación al actual edificio Carbonell, a lo que hoy en día es la sala de usos múltiples de la EPSA, sumándose a sus clases ofertadas la clase de spinning.

No es hasta el verano de 2014 que el gimnasio se establece en su ubicación actual en la calle Alarcón 1 de la ciudad de Alcoy, edificio ahora llamado 'Georgina Blanes' en memoria de la directora del Campus fallecida en 2015.

Cuenta con un pabellón polideportivo cubierto, pistas de deportes al aire libre, un parking cubierto de alrededor de 250 aparcamientos y zonas verdes. En la actualidad, ofrecen clases de Pilates, Yoga, bailes de salón, Crossfit, bailes latinos, Step y GAP, spinning, zumba, tiro con arco, baloncesto, voleibol, pádel, canchas de fútbol, taekwondo, bádminton y tenis de mesa. Así mismo cuenta con el área de musculación sin restricción de horario. El gimnasio ofrece también la posibilidad de reservar instalaciones deportivas para uso personal sin necesidad de formar parte de una clase.

El gimnasio cuenta actualmente con un horario de 8:30h a 21:30h, de lunes a viernes, tiempo durante el cual está siempre disponible la sala de la zona de musculación. Para las clases En Forma, Aula Salud y Sénior, y las de escuelas deportivas, existen los horarios que se pueden ver a continuación:

## En Forma, Aula Salud y Sénior

Acceso libre socios/as

	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes
10:00 - 11:00	Pilates Sénior* Sala Actividades	Bailes de salón Sénior* Sala Actividades	Yoga Sala Actividades	Bailes de salón Sénior* Sala Actividades	Pilates Sénior* Sala Actividades
11:00 - 12:00		Crossfit Pabellón	Crossfit Pabellón	Crossfit Pabellón	Bailes latinos Sala Actividades
11:00 - 12:30					
12:30 - 13:30	Spinning Sala Spinning		Step y GAP Sala Actividades	Zumba Sala Actividades	
15:00 - 16:00		Cardio Fit Sala Actividades			
15:30 - 16:30	Pilates Sala Actividades		Pilates Sala Actividades		
16:00 - 17:00		Crossfit Pabellón	Crossfit Pabellón	Crossfit Pabellón	
16:30 - 18:00			Bailes latinos Sala Actividades		
18:00 - 19:00	Step y GAP Sala Actividades	Yoga Sala Actividades			
19:00 - 20:00	Spinning Sala Spinning	Spinning Sala Spinning	Zumba Sala Spinning		
20:00 - 21:00		Zumba Sala Actividades	Spinning Sala Spinning		



¡Inscríbete y practica tu deporte favorito junto a tus compañeros/as!

Inscripción\*

A partir del **14** de enero y hasta completar plazas

\*Por tu Intranet o en las oficinas del Servei d'Esports.

## Escuelas deportivas

Dirigido a socios que deseen iniciarse o mejorar una modalidad deportiva.

### Pádel

\*Inscripción de manera presencial en las oficinas del Servei d'Esports.



#### Tiro con arco

Jueves de 12:00 a 14:00 h

Lugar: Gimnasio Edificio Viaducto



#### Baloncesto

Jueves de 12:00 a 14:30 h

Lugar: Pabellón Polideportivo



#### Voleibol

Jueves de 12:00 a 14:30 h

Lugar: Pabellón Polideportivo



#### Pádel

Niveles: Iniciación, Medio y Avanzado

Horario: A convenir

Precio, según personas por grupo:

- 4 pers. = 40€ cada una.
- 3 pers. = 55€ c/u.
- 2 pers. = 80€ c/u.
- 1 pers. = 160€

Número sesiones: 9

Duración sesión: 1h



#### Fútbol Sala Femenino

Miércoles de 18:00 a 20:00 h

Lugar: Pabellón Polideportivo



#### Taekwondo

Miércoles de 19:00 a 20:30 h

Lugar: Tatami

Acceso libre Socios/as

### 2º Cuatrimestre

Del **28** de enero  
al **17** de mayo

#### Ten en cuenta que...

- El Servei d'Esports se reserva el derecho de anular las escuelas que no tengan suficiente demanda
- El Servei d'Esports se reserva el derecho de modificar el horario los días no docentes.



Dividen sus tarifas según el tipo de socio y las cuotas según la temporada en la que desee el servicio, ya sea anual, semestral o cuota de verano. Hay que tener en cuenta que su prioridad es ofrecer servicios deportivos a la comunidad universitaria y por tanto, aunque no se cierre a personal externo a la Universidad, sí que se da prioridad y ventajas a alumnos y profesores de la EPSA así como a otros miembros del personal.

## Socio de deportes

### CUOTA ANUAL

Del 1 de septiembre del 2018 al 31 de julio del 2019

### CUOTA SEMESTRAL

1er semestre: Del 1 de septiembre del 2018 al 31 de enero del 2019

2do semestre: Del 1 de febrero al 31 de julio de 2019

### CUOTA DE VERANO

Del 1 de junio al 31 de julio del 2019

### Exención de la tasa de socio de deportes para:

- Estudiantes de titulaciones oficiales de la UPV, PAS y PDI que tengan reconocido un grado de discapacidad igual o superior al 33 por 100.
- Alumnas víctimas de actos de violencia sobre la mujer así como los hijos e hijas a su cargo menores de 25 años.

### Acuerdos con entidades:

- **Piscina Municipal Eduardo Latorre:** precio especial baño libre (2,80€) presentando tu carnet UPV en la entrada.
- **Polideportivo Municipal Francisco Laporta:** puedes reservar gratuitamente las pistas de tenis, squash y fútbol 7. Es necesario llamar el día antes a conserjería (96 554 07 56) para reservar, indicando que eres miembro de la EPSA.
- La pista de atletismo también la puedes utilizar si está libre.
- **Inscripción gratuita a la Media Maratón de Alcoy** (Campeonato Interno UPV).

### Tarifas (€)

	Anual	Semestral	Verano	Competiciones <sup>1</sup>
Estudiantes	30	20	10	5
PAS, PDI y personal de investigación mixto del CSIC	50	30	20	10
Familiares de 1º grado mayores de 18 años de PAS y PDI; Personal asimilado <sup>2</sup> .	75	45	25	15
Alumni Plus UPV	150	90	30	30
Personas externas con convenio en la UPV <sup>3</sup>	250	150	60	40
Personas externas	400	250	80	60

### Ventajas

- Reserva de instalaciones deportivas. Gratuita siempre que todos los jugadores sean socios.
- Preferencia en la reserva con 24 horas antes que el resto de usuarios.
- Acceso sin cuota a los programas En Forma, Aula Salud y Competiciones.
- Acceso sin cuota o con cuota reducida a Escuelas Deportivas.

### Con la garantía de poder darte de baja

Puedes solicitar la devolución de la cuota hasta 30 días naturales antes del final del periodo matriculado, siempre que no hayas hecho uso de los servicios ofrecidos a los socios.

### Asistencia sanitaria

La asistencia sanitaria corre a cargo del seguro médico de cada usuario.



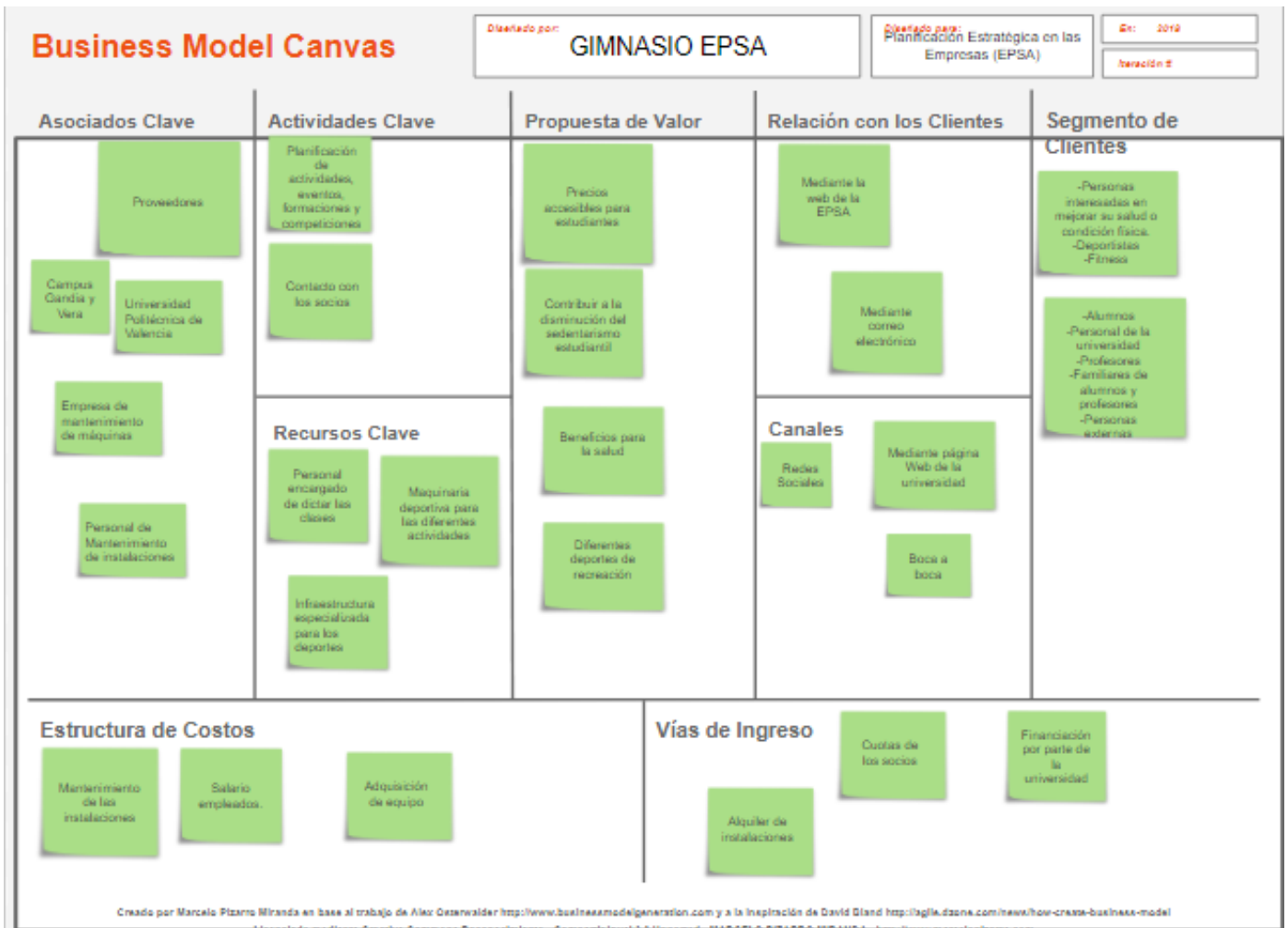
## 2.2. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD

---

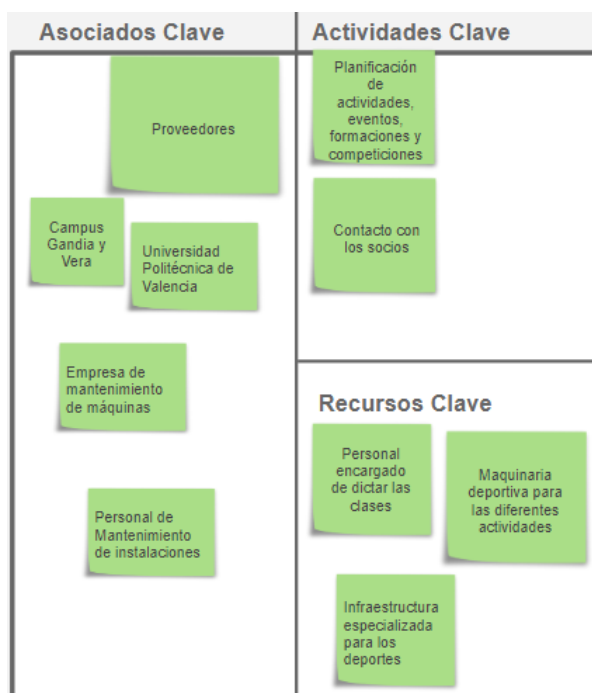
Un modelo de negocio representa las bases sobre lo que se espera cree, proporcione y capte valor de un negocio o proyecto. Su diseño es la herramienta para planificar cómo hará la empresa para satisfacer a los clientes y cómo generará ingresos. De igual forma, su construcción aporta valor añadido, proporcionando conocimiento y visión a la organización, mediante la implementación de un sistema que engloba todos los aspectos de ésta y sus actividades. Un aspecto importante es proyectar la empresa en un futuro, por ejemplo, a 5 o 10 años, permitiendo visualizar a lo que se quiere llegar. Todos los elementos del modelo deben dirigirse a conseguir los objetivos planteados. En resumen, dicha herramienta aporta en la planificación estratégica y su implementación, puesto que incluye los aspectos principales del negocio y da orden (Generalitat de Catalunya, 2012, pág. 2).

Para el desarrollo de dicho modelo de negocios, es de utilidad una herramienta llamada Canvas, desarrollada por Alexander Osterwalder, en la cual se describe de una manera lógica la forma en que las organizaciones crean, proporcionan y captan valor. El Canvas, permite la confección del propio modelo de negocios y ayuda a validar su viabilidad económica y del entorno de la empresa, basándose en cuatro preguntas básicas que reflejan cuatro áreas principales que configuran la primera capa del modelo de negocios. La primera es tener claro la propuesta de valor, que responde al ¿Qué?; a los clientes que va dirigido, un ¿Quién?; y qué se tiene para realizarlo (¿Cómo?). Finalmente se debe pensar en los recursos económicos que se obtendrán y los gastos que se deberán realizar para elaborar la propuesta de valor (Generalitat de Catalunya, 2012, pág. 3). Cabe destacar que dicha herramienta se divide en nueve bloques, que serán explicados a continuación en conjunto a los elementos que se han identificados para el Gimnasio de la EPSA y que describen su funcionamiento.

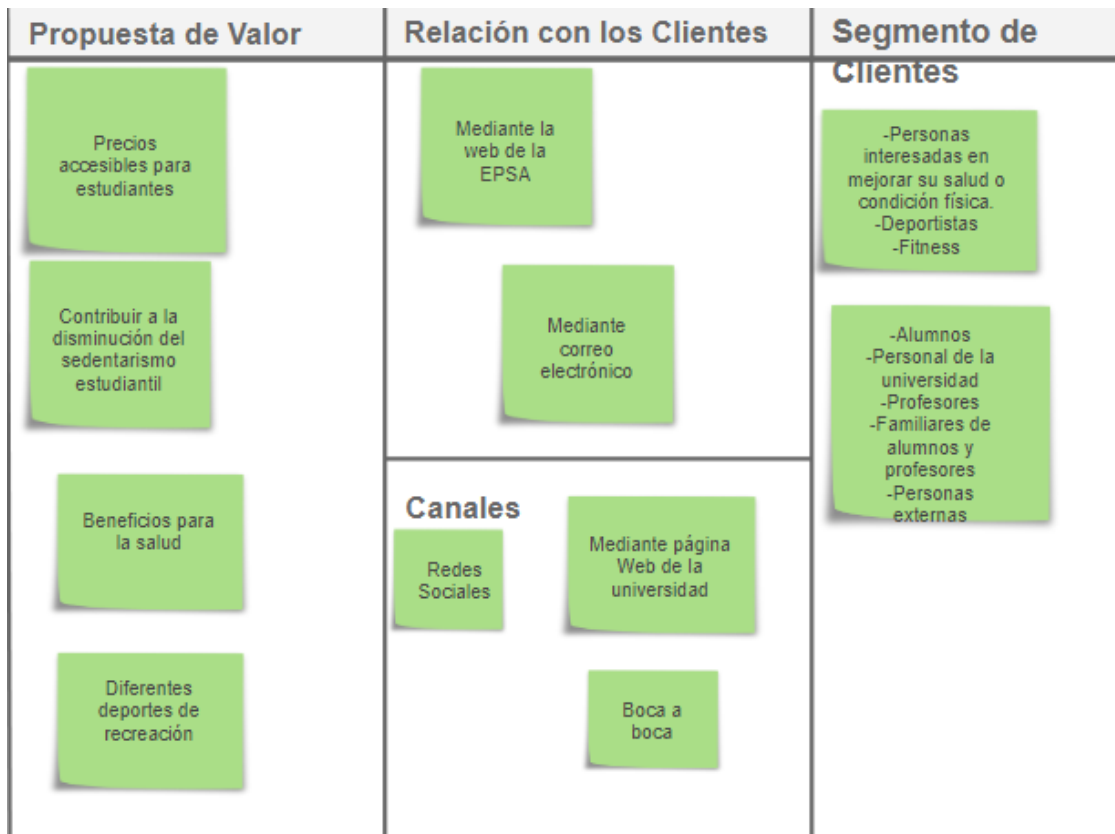
La siguiente imagen representa el CANVAS del gimnasio de la EPSA:



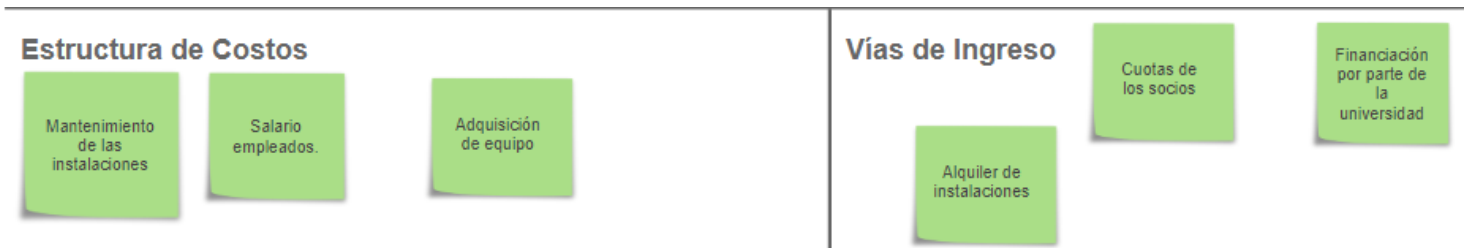
- Detalle 1 (asociados clave, actividades clave y recursos clave):



- Detalle 2 (propuesta de valor, relación con los clientes, canales y segmento de clientes):



- Detalle 3 (estructura de costes y vías de ingreso):



● **Asociados clave**

Los asociados clave describen la red de proveedores y socios que permiten que el modelo de negocio funcione. Las empresas tienen la necesidad de optimizar sus modelos de negocio y los asociados claves responden a esta necesidad, reducen riesgos y adquieren recursos y capacidades. Para este punto es importante indicar con quiénes se trabaja para que la empresa funcione. En el caso de la empresa abordada para la realización de este plan estratégico, los asociados clave son:

- Proveedores de maquinaria, así como de servicios adjuntos (como las máquinas dispensadoras de comida y bebidas).
- Dirección de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy.
- Campus de Gandía (EPSE) y de Vera.
- Universidad Politécnica de Valencia.
- Empresa de mantenimiento de máquinas.
- Personal de limpieza y mantenimiento de instalaciones.
- Clientes.

La entidad que contribuirá al éxito del gimnasio y su negocio es la universidad Politécnica de Valencia. La universidad proporciona deportes en una forma barata a los estudiantes. Los proveedores producen el equipo del gimnasio. El gimnasio tiene muchos dispositivos de la empresa "Horizon Fitness", especialmente las cintas de correr. Una parte muy importante para el gimnasio es el mantenimiento de máquinas y de instalaciones, garantizando que estén en condiciones óptimas para su uso y disfrute.

### ● **Actividades clave**

Las actividades clave son los aspectos fundamentales para poder ofrecer a los clientes nuestro producto o servicio, el núcleo del negocio.

Una actividad clave muy importante del gimnasio de la EPSA es el contacto con los socios. Siempre hay una persona en la entrada para controlar la asistencia y un entrenador dentro para dar instrucciones si hay preguntas o dudas. Además, otras actividades clave son la planificación de actividades, eventos, formaciones o competiciones, que tienen lugar regularmente. Algunos ejemplos de competiciones durante este año son la competición entre los campus de Alcoy, Gandía y València, que tiene lugar el 28 de febrero, y la competición entre todas las escuelas de la UPV el 9 de mayo. Muchos torneos tienen lugar el 13 de marzo, por ejemplo de fútbol, squash y bádminton.

### ● **Recursos Clave**

Los recursos clave son aquellos activos fundamentales con los que se cuenta, ya sean físicos, humanos, intelectuales o financieros, y que son una de las partes más importantes para llevar a buen término el modelo de negocio. Estos otorgan una posición ventajosa ante la competencia y suelen ser una parte difícil de imitar. Algunos de estos recursos claves destacados del gimnasio universitario son los mencionados a continuación:

- Infraestructura especializada para cada uno de los deportes ofertados.
- Personal capacitado para liderar las clases que ofrece el gimnasio.

- Disponibilidad de equipamiento para las diferentes actividades.

El gimnasio de la EPSA es un complejo deportivo, cuyos recursos clave para su correcto funcionamiento son, tanto materiales como recursos humanos. Los principales recursos son la maquinaria deportiva y las infraestructuras. Los equipos son diversos, para ofrecer una amplia gama de actividades. El personal encargado de monitorear las clases es esencial para el apoyo de los clientes y la animación de la sala.

- **Propuesta de valor**

La propuesta de valor describe la combinación única de producto, en nuestro caso del servicio del gimnasio. Esto debe comunicar aquello que la empresa pretende hacer mejor o diferente que otros competidores.

Un gran punto a favor del gimnasio son sus reducidos precios, orientados a los estudiantes. Con 20€ por semestre, el gimnasio de la EPSA es el gimnasio más barato en Alcoy y corresponde al precio mensual en otros gimnasios. Esto hace que el gimnasio sea atractivo para muchos estudiantes y personal de la universidad.

Además, el estado físico y la aptitud tienen una gran importancia para muchas personas y son beneficiosos para la salud. Aparte de eso se ofrecen diferentes deportes de recreación, como Zumba y Spinning, por mencionar algunos. En general, el gimnasio contribuye a la disminución del sedentarismo de los estudiantes, lo que también mejora su capacidad de aprendizaje.

Cabe destacar que el principal cometido del gimnasio de la EPSA es ofrecer un servicio al alumnado y al personal (profesorado o no) de su comunidad educativa. Por ello su principal objetivo no es captar el mayor número posible de clientes, ni el conseguir un significativo beneficio económico, si no es el estar disponible para la comunidad universitaria y ofrecer la mayor cantidad de actividades que pueda para éstos, siendo una opción que resulte accesible económicamente para todos ellos.

Teniendo esto en cuenta, también ofrece como valor añadido a la comunidad universitaria el hecho de estar dentro de las propias instalaciones de la EPSA, es decir, que los usuarios lo tienen a mano para ir en tiempos muertos entre clase, o bien antes o después de empezar su día lectivo, a tan solo unos pasos de sus aulas o laboratorios de estudio o trabajo, evitando desplazamientos largos y sus correspondientes pérdidas de tiempo, así como un ahorro en el combustible de sus automóviles en muchos casos.

- **Relación con los Clientes**

Existen varias maneras de establecer una relación con el cliente y se debe tener en cuenta qué tipo de relación esperan éstos de la empresa y si este método es viable y es efectivamente el mejor. La relación con el cliente se basa principalmente en captación, fidelización y estimulación.

Este gimnasio tiene la particularidad de pertenecer a la UPV, por lo que la mayoría de los clientes son miembros de la universidad. Es una infraestructura interna de la organización que, sin embargo, puede dar cabida a clientes externos si así lo desean. Por eso los precios son atractivos, la relación con el cliente es menos impersonal que en un gimnasio deportivo clásico lo que fideliza. Además, las sesiones en la sala pueden ser personalizadas, o libres, como lo quiere el cliente para estimularlo.

- **Canales**

Los canales son formas en las cuales estableceremos el contacto con el cliente. El gimnasio de la EPSA hace un gran uso del boca a boca con los socios. Además, hay información suficiente en la página web sobre todas las actividades y novedades, como por ejemplo cursos de salud, competiciones o los horarios de apertura.

El gimnasio como tal no tiene redes sociales como Facebook o Instagram, aunque sí lo tiene el Servicio de Deportes de la UPV como ente general, que aúna los tres campus universitarios y sus respectivos gimnasios y servicios deportivos.

Es cierto que no se mantiene una comunicación constante con el cliente por ejemplo con las redes sociales como hoy en día muchos establecimientos suelen hacer, sin embargo, cuentan con medios, los cuales son nombrados a continuación, para que los clientes e interesados estén informados cuando lo necesiten y cuando sucedan eventos o noticias relevantes.

- Página web de la EPSA.
- Correo Electrónico.
- Teléfono/WhatsApp

- **Segmento de clientes**

Para un modelo de negocio los clientes siempre son el punto de partida, ya que para poder seguir existiendo como empresa el cliente es pieza clave, pues de otra manera el negocio no sería rentable. Osterwalder y Pygneur (2011) afirman que “Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta”.

Dentro del segmento de clientes identificado para la empresa se han destacado los siguientes:

- Personas interesadas en mejorar su condición física.
- Deportistas.
- Fitness.
- Alumnos de la Universidad.
- Personal de la Universidad.
- Profesores.
- Familiares de alumnos.
- Adultos mayores.
- Personas externas.

Son muchos los clientes habituales y usuarios del servicio deportivo de la EPSA. Los perfiles son variados, los objetivos son diferentes y los niveles también. Este espacio está principalmente disponible para el personal de la universidad, los profesores y los alumnos, pero está abierto a las familias de los miembros de la universidad y también a personas externas. Los clientes son tanto principiantes como experimentados, pero todos comparten el interés de mejorar su condición física.

#### ● Estructura de costes

La estructura de costes se define básicamente en identificar todo aquello que supone un coste para la empresa y clasificarlos. En base al método Canvas, la estructura se basa principalmente en la relación que estos costes tienen con los recursos clave, los socios clave y las actividades clave.

El mantenimiento de los equipos es uno de los principales gastos de la entidad debido a que dichos equipos se desgastan con el tiempo y uso, y a medida que avanza el tiempo es necesario reemplazarlos o adquirir nuevos para ampliar la oferta. Además, hay que cubrir un salario para los empleados, lo cual representa un coste indispensable y de gran prioridad. De manera específica y concreta, estos son los principales costes identificados:

- Mantenimiento de las instalaciones (limpieza y otros).
- Salarios de empleados.
- Adquisición de equipos.
- Mantenimiento de equipos.

El mantenimiento de las instalaciones es un gran coste para el gimnasio porque los equipos y herramientas se desgastan. Además, hay que pagar un salario para los empleados que trabajan en el gimnasio. Este año el gimnasio ha adquirido nuevos equipos incluyendo una nueva cinta de correr. Sin embargo, tales nuevas adquisiciones son raras.

- **Vías de ingreso**

Según Alex Osterwalder e Yves Pigneur(2011), es necesario definir una o varias vías de ingreso posibles. Para esto deben responderse preguntas claves como, “¿Cuál es el valor que nuestros clientes están dispuestos a pagar?, ¿Por qué pagan actualmente?, ¿Cómo pagan actualmente?, ¿Cómo les gustaría pagar?, ¿Cuál es el aporte de cada fuente de ingresos al total?”. Las fuentes de ingresos del gimnasio son las siguientes:

- Alquiler de las instalaciones.
- Cuotas de los socios.
- Financiación por parte de la universidad.

## **2.3. MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA**

---

La misión y visión pueden ser consideradas como la base de una empresa, puesto que representan el por qué y para qué existe la misma, es así como a partir de estas se trazan los objetivos de la empresa en conjunto a sus valores y propósitos. Como dichas directrices corresponden al núcleo de la organización, debe proporcionar los parámetros fijos de la antes mencionada, aun cuando debe estar dispuesta a la modificación de aspectos que respondan al mercado. La misión y visión son conceptos unificadores de la empresa, que puede permitirle ser visualizada por sus clientes, proveedores y competencia, como una entidad constante y exitosa (Seminarium, 2012).



De igual forma, la formulación de ambas, como puntos estratégicos de la empresa, debe crear un “vínculo emocional” entre la organización y sus empleados, de tal forma que estas sean vinculantes y puedan llevarse a cabo siendo una realidad. Los investigadores Una diferencia entre misión y visión, siendo esta última un futuro posible y deseable de la empresa, mientras que la misión se relaciona más con la representación actual del comportamiento de la organización (Campbell y Yeung, citado en David, 2003, pág. 61).

En concreto, según los autores Jeremy Hope y Steve Player (2012), la misión es el modo en que la organización define su propósito y plantea sus objetivos, esto puede influir de manera positiva o negativa el comportamiento y pensamiento de su gente, puesto que al ser su "razón de ser", expone no solo su funcionamiento hacia fuera de la organización, sino que también predispone a sus empleados a trabajar de cierta manera.

Por su parte los autores Warren Bennis y Burt Nanus (Citado en Rivera, 1991) identifican la visión como concepto núcleo, no sólo de la empresa, sino que del liderazgo. Es así como el líder, para dar dirección a la empresa, debe tener una imagen mental de la misma para un futuro deseable. La importancia de esto es que la visión es un punto crítico que articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la empresa, que sea mejor, es decir, una condición futura mejor en la que actualmente se encuentra la organización.

Debido a la importancia que ambos conceptos tienen para la organización, se ha decidido realizar la misión y visión del gimnasio perteneciente a la Escuela Politécnica de Alcoy, de las cuales carece.

<b>MISIÓN</b>	<b>VISIÓN</b>
<i>Impulsar, promover y concienciar a la población de la localidad, principalmente a la comunidad universitaria, hacia un hábito de actividad física que ayude a mejorar salud y bienestar personal.</i>	<i>Ser un gimnasio innovador e integrador con un equipo altamente cualificado y adaptado a las necesidades de los usuarios para su mayor aprovechamiento y beneficio, buscando siempre los mejores resultados en cada una de las áreas.</i>

Se puede expresar que la misión y visión pueden contener objetivos y propósitos muy concretos, con miras hacia el futuro que hagan tener de la organización grandes expectativas, tanto de su propio funcionamiento como de la gente que lo integra.

## 2.4. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS Y COMPETITIVAS

---

Las estrategias que puede seguir una empresa se dividen en tres tipos: corporativas, competitivas o de negocio y funcionales. Las primeras son las que vienen definidas por la misión y la visión de la empresa, las más generales y que por tanto afectan a toda su extensión (expansiones de mercado, diversificación, crecimiento interno, externo, etc.). Las competitivas o de negocio son las que marcan el comportamiento de cada una de las unidades de negocio de la empresa y que permiten marcar ventajas competitivas duraderas en el tiempo. Por último, las estrategias funcionales son las necesidades que surgen en las diferentes áreas de cada unidad de negocio a raíz de la aplicación de las estrategias competitivas y las corporativas, es decir, lo que llamaríamos la aplicación de las estrategias en el día a día de la empresa.

Para poder identificar y adoptar estrategias corporativas y competitivas existen dos preguntas que deben ser consideradas: *¿dónde debo competir?* y *¿cómo aportar valor a la corporación en su conjunto?* Con esto podemos encontrar distintas formas de crecer y generar una ventaja.

Algunas de las maneras que proponen una opción viable para crecer son diversificar el negocio, adquisiciones mediante desarrollos internos o alianzas estratégicas, que no son más que acuerdos de colaboración con intereses comunes.

Existen por lo menos 4 estrategias de negocio que son implementadas por las empresas con las cuales se suele tener éxito. El primer estilo es un enfoque estratégico, el segundo de visión estratégica, el tercero apoyado en el alineamiento estratégico y el cuarto de estrategia con disciplina.

El enfoque estratégico se refiere a mantener la empresa enfocada en una estrategia determinada, en evitar distracciones. En este enfoque se conocen sus recursos y capacidades y buscan desarrollarlos al máximo.

La innovación estratégica se refiere a la orientación del centro corporativo a innovar constantemente para romper las reglas de juego del sector. Esta se centra en el entorno cambiante y en cómo enfrentar estos retos de forma creativa y competitiva.

Por su parte, el alineamiento estratégico consiste en alinear las estrategias de las distintas unidades de negocio con la estrategia del centro corporativo, pretendiendo armonizar estrategias diferentes que pueden cambiar.

Finalmente, la disciplina financiera se refiere a la concentración en los resultados financieros de la empresa. Para poder aplicar disciplina se necesita tener parámetros y persistencia y entender que el éxito financiero de la empresa recae en la misma.

Dicho esto, las estrategias que se ha observado que sigue la empresa son las siguientes:

- *Ofrecer a la comunidad universitaria un espacio y equipamiento de calidad para realizar actividades deportivas.* Esta sería una estrategia corporativa.
- *Ofrecer instalaciones y actividades a precios bajos, accesibles para cualquier estudiante, profesor o personal universitario, sea cual sea su poder adquisitivo.* En este caso estaríamos ante una estrategia que bien podría ser corporativa o de negocio.
- *Ofrecer asesoramiento y consejo a aquellos usuarios de las instalaciones que lo necesiten.* Estrategia funcional.
- *Tener un horario adecuado para el mayor disfrute posible de la comunidad universitaria.* Estrategia de negocio/estrategia funcional.
- *Ofrecer formación de ámbito deportivo para todo aquel socio que lo desee, teniendo en cuenta a la comunidad de alumnos de la EPSA y ofreciendo cursos convalidables por créditos ECTS.* Estrategia de negocio.

## 3. DIAGNÓSTICO

---

En este tercer apartado se encuentra desarrollado el análisis propiamente dicho del entorno de la empresa, tanto del entorno más amplio, denominado macroentorno, como del más cercano, el microentorno; también se incluye el análisis interno de la empresa. Todo esto con el fin de tener una base sobre la cual realizar las evaluaciones y el mismo diagnóstico.

### 3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO

---

Para poder hablar y adentrarnos en el entorno se debe tener en claro que el entorno es el conjunto de agentes que rodean a la empresa, con unas circunstancias que afectarán a su desarrollo y funcionamiento de forma compleja, ya que pueden ser tanto positivas como negativas.

El entorno suele ser dividido en dos partes, para su mejor y más cómodo análisis: *El macroentorno y el microentorno.*

El primero, Macroentorno, comprende aquellos agentes y factores externos del entorno más general de la empresa, que no la afectan únicamente a ella, sino a todo el sector e incluso a la sociedad en general, en diferentes medidas.

El microentorno, por otro lado, hace referencia a los agentes y factores externos a la empresa que son más cercanos a ella y tienen un impacto más directo en su actividad y funcionamiento. Suele comprender todos los actores que intervienen en el proceso que lleva la empresa desde que compra sus materias primas para elaborar sus productos o servicios hasta el consumidor final y todos aquellos agentes que intervienen por el camino.

Por ello, se realizará un análisis de ambas dimensiones por separado, utilizando técnicas diferentes. Así se podrán identificar oportunidades y amenazas más representativas y también más específicas de cada caso, enriqueciendo el DAFO que tendrá realización más adelante dentro de este mismo documento.

---

### 3.1.1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

---

El gimnasio se desarrolla en un entorno/sector que se encuentra continuamente cambiando. Por ello, en este análisis se busca identificar a aquellos factores que están ocurriendo o que se pudieran ocurrir y por tanto afectar en un futuro a la empresa. Estos factores suelen estar fuera del control de la organización y, muchas veces, se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades. Realizaremos para tal fin un análisis PEST.

---

#### ANÁLISIS PEST

---

El análisis PEST, por sus siglas en inglés de *Political, Economic, Social y Technological*. es una herramienta utilizada para evaluar la situación actual de la empresa y así poder identificar aquello externo que puede afectar a la empresa.

¿Qué factores macroeconómicos han sido de particular importancia en el pasado y en qué medida cambiarán en el futuro? ¿Qué impacto tendrá esto en nuestra empresa? El modelo PEST responde a todas estas preguntas y nos ofrece un esquema ordenado para analizar los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos que afectan a las empresas. La importancia que tiene el análisis PEST ayuda al momento de la toma de decisiones estratégicas y a poder conocer el entorno en que se desenvuelven las empresas.

Es esencial identificar qué factores PEST representan las oportunidades o amenazas para la empresa y a partir de esto crear la lista de sólo aquellos factores que más influyen. Esto permite centrar las energías en los cambios claves que podrían tener un impacto en la empresa.

En la tabla mostrada a continuación se listan aquellos factores externos identificados para las diferentes dimensiones que abarca el análisis PEST, todas estas enfocadas en el sector de empresas de gimnasio/fitness o actividades de deporte.

<b>Político-legal</b>	<b>Económico</b>	<b>Sociocultural</b>	<b>Tecnológica</b>
1. Subvenciones	1.Renta	1.Interés en el estilo vida saludable	1.Inversión en I+D
2.Legislación deporte España y Europa, CV y local	2.SMI	2.Demografía	2.Tecnología inteligente
3.Impuestos	3.Etapa ciclo económico	3.Eventos deportivos	3.App deportiva
4.Políticas públicas, locales	4.Tasa paro	4.Diferentes edades y culturas	4.Incremento del uso de rr.ss (publicidad)
	5.Ayudas a familias numerosas y familias monoparentales	5.Moda de ir al gimnasio (postureo)	5.Infraestructuras y transportes (accesibilidad)

#### DIMENSIÓN POLÍTICO-LEGAL

Estos son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa que condicionan la forma en que se desarrollan los negocios, ya sea por la ideología del gobierno que se encuentre en el momento o por los aspectos electorales de la política que fomentan las medidas que pueden favorecer o perjudicar las estrategias de las empresas.

- **Subvenciones**

*Línea de financiación destinada al fomento de instalaciones de autoconsumo de energía eléctrica*

Esta línea de financiación está destinada al fomento de las instalaciones de autoconsumo de energía eléctrica a partir de energías renovables en cualquiera de las modalidades previstas en el artículo 9 del Real decreto 900/2015, con un presupuesto total de 1.400.000€ y la consideración de ayuda reembolsable bonificada en su tipo de interés hasta un máximo de 300.000€. Se trata de una amortización a 8 años con cuotas semestrales e interés 0% para cualquier entidad jurídica pública o privada de la Comunidad Valenciana. La solicitud se realiza vía electrónica en la web del IVACE, iniciándose el plazo el día siguiente de la publicación del extracto en el Diari Públic de la Generalitat Valenciana y finalizando el 11 de marzo de 2019.

- **Legislación sobre el deporte en España, Europa, Comunidad Valenciana y a nivel local (Alcoy)**

La **Ley del Deporte** y la Actividad Física de la Comunitat Valenciana, tiene como objeto promocionar, coordinar y regular el deporte y la actividad física en el ámbito de las competencias de la Generalitat. “La Generalitat ostenta todas las competencias que en materia de deportes tiene reconocidas la Comunitat Valenciana en virtud del Estatuto de Autonomía y que, básicamente, son las siguientes:

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

Además, el decreto 159/2017 de la Generalitat Valenciana obliga y regula la instalación y uso de desfibriladores automáticos y semiautomáticos externos, fuera del ámbito sanitario, en sitios públicos.

#### ● **Impuestos**

Están definidos por la ley tributaria como el pago sin contraprestación que realiza el ciudadano como prueba de que puede contribuir a la administración pública por motivo de una capacidad económica resultante de negocios, propiedades o del trabajo (art. 2.2. C de la Ley General Tributaria).

Hay diversas formas de impuestos: subjetivos y objetivos, reales y personales, periódicos o instantáneos o directos e indirectos. Además, existen los impuestos locales por los Ayuntamientos y Diputaciones Provinciales, y los establecidos por las Comunidades Autónomas.

Impuestos directos	Impuestos indirectos
Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF)	Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA)
Impuesto sobre la Renta de No Residentes (IRNR)	Impuestos sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
Impuesto sobre Sociedades (IS)	Impuestos Especiales (II.EE.)
Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones (ISD)	

Impuesto sobre el Patrimonio	
------------------------------	--

Los **impuestos directos** se aplican sobre una manifestación directa o inmediata de la capacidad económica como la posesión de un patrimonio o la obtención de una renta. Y por eso su mayor exponente es la declaración de la renta.

**Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas** (Ley 35/2006 de 28 de noviembre y Real Decreto 439/2007 de 30 de mayo). La declaración de la renta es lo que la mayoría de contribuyentes entiende por 'pagar impuestos' y por eso es más fácil entender el concepto de impuesto directo que el indirecto. En este caso lo que se grava son las rentas que ha obtenido una persona durante un ejercicio fiscal, tanto las de trabajo como las de capital y se hace en función de una escala.

**Impuesto sobre la Renta de no Residentes** (Real Decreto Legislativo 5/2004, de 5 de marzo y Real Decreto 1776/2004, de 30 de julio). Este impuesto recae sobre la renta obtenida en España por personas que no viven en el territorio nacional.

**Impuesto sobre Sociedades** (Real Decreto Legislativo 4/2004, de 5 de marzo y Real Decreto 1777/2004, de 30 de julio). Es como la declaración de IRPF pero aplicado a las empresas. Este impuesto recae sobre el beneficio neto que obtienen las empresas.

**Impuesto sobre Sucesiones y Donaciones** (Ley 29/1987, de 18 de diciembre, y Real Decreto 1629/1991, de 8 de noviembre) Este impuesto recae sobre el dinero que o bienes que se reciben de forma gratuita pero no como contraprestación por un trabajo.

**Impuesto sobre el Patrimonio** (Ley 19/1991, de 6 de junio, y Real Decreto 1704/1999, de 5 de noviembre). Este impuesto recae sobre la posesión de un patrimonio, que se supone que representa una capacidad económica adicional para quien lo posee. En la actualidad sólo tiene carácter informativo.

Los **impuestos indirectos** gravan el consumo de bienes y servicios y las transmisiones de bienes y derechos en general y no repercuten directamente sobre la renta del contribuyente.

**IVA o Impuesto sobre el Valor Añadido** está regulado por la Ley 37/1992, de 28 de diciembre, y Real Decreto 1624/1992, de 29 de diciembre. El IVA grava los actos de consumo y está financiado por el consumidor final, ya que sobre él recae el pago del impuesto. Se trata de un impuesto regresivo, ya



que no se cobra a todos los ciudadanos por igual. El funcionamiento del IVA es relativamente sencillo: cada una de las empresas de la cadena de producción de un artículo o la concesión de un servicio añade el IVA por su participación y es el consumidor final quien debe hacer frente al valor agregado. Las empresas después podrán reembolsar el IVA soportado, que se puede definir como el que paga por los servicios que necesita para desarrollar su actividad.

**Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.** Este impuesto grava la circulación de bienes y derechos, por un lado, y el gasto del dinero o la renta que tengamos por otro. Está regulado por el Real Decreto 1/1993, de 24 de septiembre y Real Decreto 828/1995, de 29 de mayo. El ITP grava por una parte la compra venta de segunda mano en la que no se aplica el IVA y el AJD, el hecho de tener que documentar una compra venta, por ejemplo.

**Impuestos especiales** están regulados por la Ley 38/1992, de 28 de diciembre y el Real Decreto 1165/1995, de 7 de julio. Se trata de impuestos que recaen sobre determinados bienes como son el alcohol y bebidas alcohólicas, hidrocarburos, electricidad, tabaco o la matriculación de medios de transporte.

- **Políticas públicas locales**

El Ayuntamiento de Alcoy, a través de su Concejalía de Deportes-Centro de Deportes de Alcoy, realiza un trabajo importante como ente canalizador de todas las iniciativas que en materia deportiva suceden en la ciudad, al tiempo que gestiona las instalaciones deportivas municipales, promueve actividades deportivas para todos los ciudadanos, conceden ayudas tanto económicas como materiales a las entidades deportivas locales y realizan una labor de asesoramiento a todas aquellas entidades que lo soliciten.

En los últimos años la tecnología que puede ser aplicada como instrumento que ayude y mejore la prestación de los servicios antes comentados ha avanzado y se ha multiplicado, dando lugar a mejoras en la gestión, la consulta y la tramitación, al tiempo que se acortan los tiempos de obtención de respuestas. En este ámbito, el Ayuntamiento de Alcoy ha realizado mejoras en los últimos tiempos. Desde el Centro de Deportes se apuesta por una nueva concepción de página web renovada y con contenidos que mejoran las prestaciones anteriores, representando un medio de gran utilidad para todos los aficionados al deporte.

Se realizan ligas, torneos y copas locales de varios deportes, como básquet, fútbol, fútbol sala, fútbol 8 o vóley, así como actividades tales como la práctica de MBX o judo.

Cuentan con diversas instalaciones para la práctica de deportes, entre las que se encuentran: el Polideportivo Municipal Francisco Laporta, el Polideportivo Municipal de Caramanchel Juan Agudo Garat, el campo de fútbol Municipal El Collao o el Complejo Deportivo Municipal Eduardo Latorre, así como las piscinas municipales José Trenzano Alós, la de Batoi y la de Caramanchel, Juan Agudo Garat. Igualmente, tienen convenios con algunos pabellones de colegios (Colegio Hermanos La Salle, Colegio San Vicente de Paúl e IES Cotes Baixes). Encontramos también el área municipal de BMX y el área municipal de skate y otras áreas deportivas como la de El Camí, la de El Romeral, la Via Verde o el área de Petanca.

La ciudad de Alcoy cuenta con 90 asociaciones deportivas registradas, dedicadas a la práctica y/o promoción de gran variedad de actividades deportivas.

Cabe destacar que desde el año 1978 se viene realizando la gala anual de Premios del Deporte en la ciudad de Alcoy, en los que se premia al mejor deportista de la ciudad, al mejor deportista de promoción y menciones al mérito deportivo a clubes o asociaciones.

En cuanto al presupuesto destinado a las concejalías de deportes y de educación en Alcoy, observamos que en 2018 se destinaron un total de 25.180.339,87€ en una grandísima variedad de conceptos relacionados a las prácticas deportivas y educativas y la administración local en relación a éstas, incidiendo en la modernización de la administración local. Entre ellos, destacan grandes partidas destinadas a mantenimiento y mejora de instalaciones tanto deportivas como educativas. A nivel general, podemos destacar que el presupuesto para Deportes en 2018 se incrementa en un 8% frente al de 2017, aumento que viene siendo generalizado en los últimos años, lo que supone un incremento de 63.000€ en gastos generales. Destacan como objetivos principales durante el año 2018 algunos como:

- Fomentar el deporte de base con los Juegos Deportivos Escolares, que constituyen el eje fundamental de nuestra actividad de base.
- Aumento de la oferta de modalidades en los Juegos Escolares.
- Apertura de los centros educativos públicos los sábados por la mañana para las competiciones de Juegos Escolares.
- Categoría de Prebenjamín en los Juegos Escolares, con el proyecto de «Multideporte Fútbol» i «Multideporte Basquet».

- Mantenimiento y mejora de actividades tradicionales de nuestra ciudad como “Esport en 3D”, “Trofeu de Filaes”, “Firasport”, “Amb bici per la Via Verda”, etc.
- Dar soporte y potenciar eventos deportivos que tienen muchísima aceptación y que merecen ayuda, como la Media Maratón de Alcoy, Trail Solidario, Pujada al Montcabrer.
- Consolidación del FESCAM (Festa del Corredor Amateur). En esta temporada siguen con 8 modalidades diferentes, llegando a los alumnos de todos los centros educativos de la ciudad y a todos los cursos de la Educación Primaria. Además, introduciendo modalidades nuevas e ilusionantes para los niños/as.
- Proyecto de «Olimpíada Escolar», como cierre de la EPI, para el curso de 6º de todos los centros educativos.
- Construcción de una nave nueva para a la modalidad de Gimnasia Artística, acabando con un problema que se venía arrastrando desde hace muchísimos años. Esta es una demanda de muchos años atrás del deporte de nuestra ciudad, para poder dotar de instalaciones más dignas al deporte de la Artística. De esta manera intentar situar a Alcoy en el mapa de esta modalidad en la Comunidad Valenciana, ampliando las posibilidades y pudiendo traer competiciones a nuestra ciudad.
- Subvenciones a equipos de fútbol en categoría Infantil en la Liga Local, potenciando la participación en esta liga.
- Subvenciones a equipos que participen en la Liga Cadete y juvenil de segunda regional, por la ausencia de liga local en esta categoría.
- Subvenciones a clubes deportivos de la ciudad, ajustando mucho los criterios de obtención y las cantidades a otorgar.
- Campeonato de España de patinaje Grupo Show de la mano de los clubes de patinaje de nuestra ciudad. Este evento tiene que tener una repercusión deportiva, pero también una repercusión a nivel de turismo y económico. Se pretende consolidar esta competición en Alcoy.
- Una gran parte del gasto en materia de deporte ha de ser la de mantenimiento de las instalaciones deportivas. Se considera importantísimo mantener las instalaciones actuales; por eso la partida es de 120.000€.
- Mejora de las piscinas municipales, con 70.000 €, para poder actualizar y mejorar las instalaciones existentes, haciéndolas más atractivas para los ciudadanos.
- Ayudas a deportistas alcoyanos. Destaca la importancia de dar apoyo a los jóvenes deportistas que despuntan y que tienen una gran progresión, y todo ello con una ayuda económica significativa que pueda contribuir de manera decidida a colaborar con los gastos que genera la participación en eventos, concentraciones, etc. Es por ello que se aumentan estas ayudas, pasando de 10.000 € a 12.000 €, con la intención de llegar a más deportistas.
- Convenios con clubes y entidades deportivas de la ciudad. Des de la Concejalía de Deportes, se cree más positivo establecer un nexo de unión entre Ayuntamiento y Club por medio del concierto, que representa una mayor implicación por parte de los clubes con la Concejalía, tanto en la promoción y difusión de cada uno de los deportes, como en la colaboración en la realización de actividades promovidas desde el municipio. En este apartado se han producido diversas variaciones en relación con la cuantía asignada a cada entidad deportiva, en algunos casos incrementando la dotación, en otros manteniendo la subvención de 2017 y en otros reduciendo la ayuda de manera razonada.
- Gestión de Piscinas municipales, dotación económica destinada a la contratación de los servicios de socorristas acuáticos, controladores y limpieza. Recordar que en este tema, desde la anualidad de 2012 y a causa de las indicaciones del Gobierno Central, el Ayuntamiento no puede contratar

personal eventual para la realización de estas tareas, y por consiguiente tiene que recurrir a la contratación de empresas dedicadas a la prestación de este tipo de servicios.

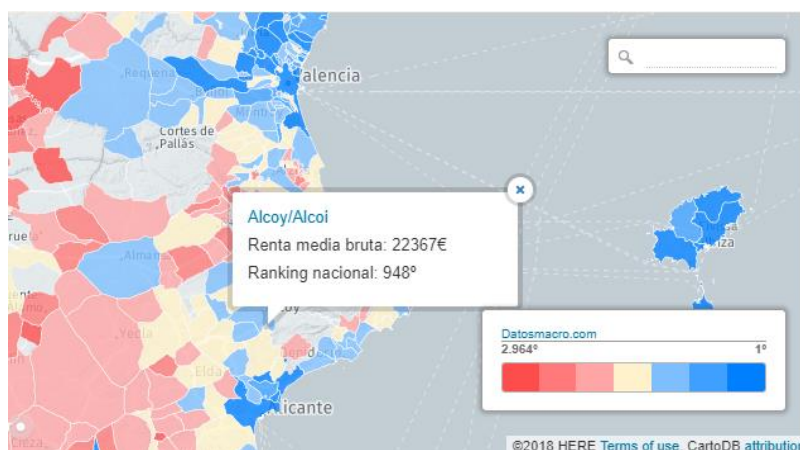
- Potenciar los deportes femeninos.
- Tenemos que respetar las diferentes etapas de aprendizaje en el deporte (Iniciación y tecnificación). Por ello, se quiere poner el acento en una práctica deportiva de calidad relacionada con los valores sociales y cooperativos.
- Sin duda, promocionar una adecuada iniciación polideportiva y posterior tecnificación vinculada a los clubes, a través de proyectos rigurosos, son una prioridad para el Centro de Deportes de Alcoy.
- Consolidación de actividades relacionadas con el fomento del multideporte y que están teniendo una gran aceptación en la ciudad, como son: Nadal Esportiu, Fira Esport, etc.
- Mantenimiento y mejoras en el polideportivo Fco. Laporta. Instalación insignia del deporte alcoyano, que necesita adaptaciones y mejoras y un mantenimiento anual.
- Realización del proyecto de la cubierta de la pista exterior y de los vestidores para esta pista, muy necesario para poder hacer una utilización más adecuada de esta instalación.

## DIMENSIÓN ECONÓMICA

### ● Renta

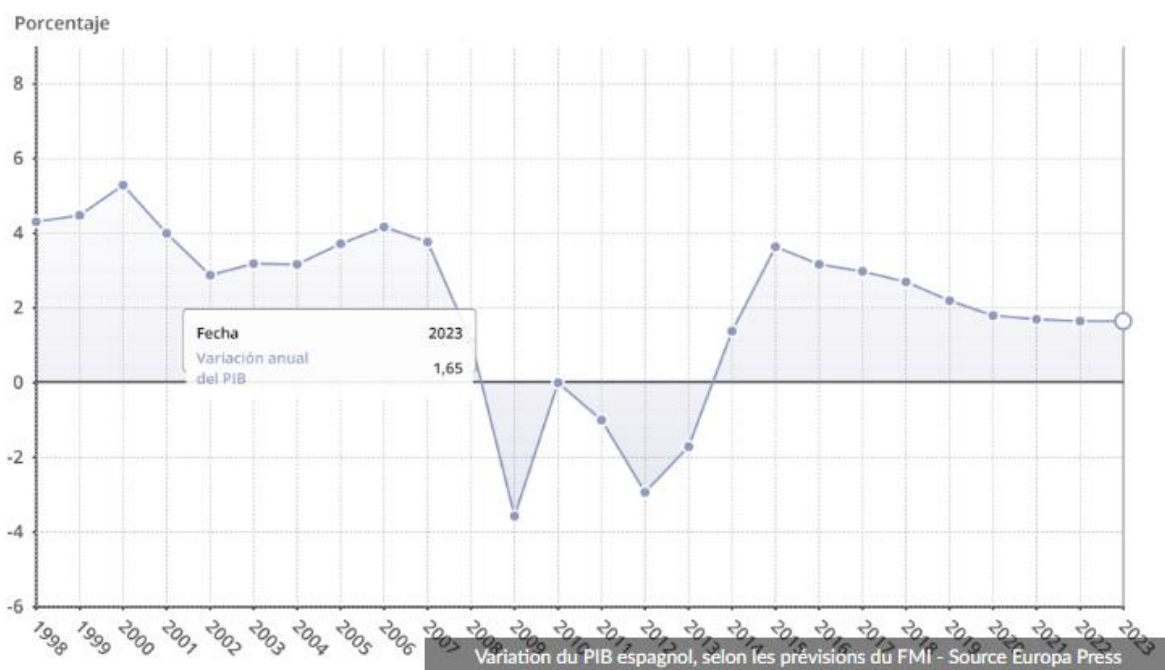
El 43% de los ingresos están destinados al pago de impuestos en España. El salario bruto medio se sitúa en 34.111€. De ahí hay que restar los siguientes pagos: 7.851€ se destinan a la Seguridad Social por parte del empleador, 3.838€ para el IRPF, otros 1.667€ a la Seguridad Social por parte del empleado, 1.416€ para el IVA. Al final, una vez satisfechas todas estas obligaciones, el sueldo real neto de un español se queda en 19.339€.

En Alcoy, como vemos en el mapa, la renta media bruta anual es de 22.367€. La renta es superior a la media nacional, lo que da a la población la oportunidad de gastar dinero en recreación y ocio.



### ● Etapa del ciclo económico

Desde el año 2014, ya en recuperación de la crisis, el país ha registrado un crecimiento medio del 3% anual del PIB, según el Fondo Monetario Internacional. Este aumento es sinónimo de recuperación y de expansión para el país, que ha sufrido severamente los efectos de la crisis. Las previsiones de evolución para los próximos años se estiman en un 2,5% de crecimiento para 2018 y un 2,2% para 2019. El crecimiento es más lento pero asegura una situación económica que progresa positivamente y con más seguridad.

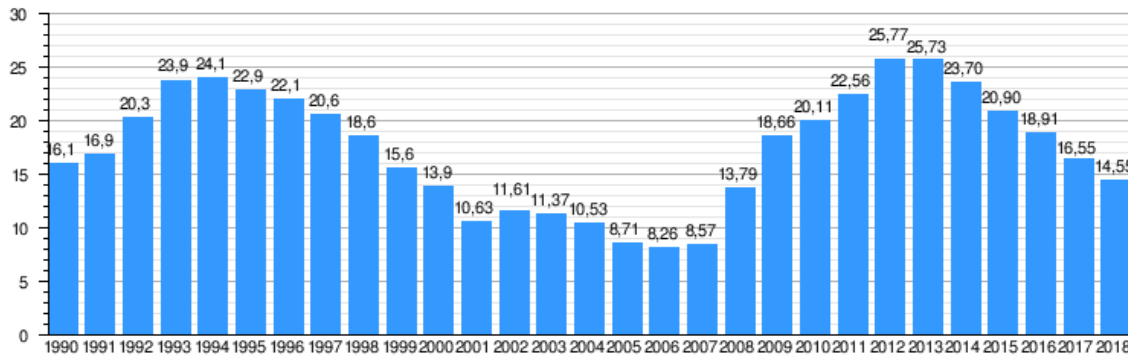


### ● SMI

La situación y la capacidad económica de los españoles han experimentado una mejora desde el fin de la crisis. Las políticas económicas han aumentado el SMI en los últimos años. En 2006 fue de 600€/mes, en 2018 de 735,90€/mes y para el año 2019 ha sido reevaluado y aumentado un 22% para ser de 900€/mes. El SMI permite estimar la tendencia de la capacidad de compra de las familias, pero tiene que analizarse relacionado con el índice inflacionario para evaluar los precios y los costes de la vida. La OCDE estima un nivel negativo de inflación entre 2014 y 2016, que ha alcanzado -0,63%, pero los años 2017 y 2018 han sido marcados por un aumento de un 2,04% y 1,86%, respectivamente. Las previsiones para el futuro siguen esta tendencia con un 1,87% para 2019 y 1,74% en 2020.

Se puede observar ver que el SMI aumenta, los precios también, pero proporcionalmente se puede decir que los ingresos aumentan más que los precios, entonces la capacidad de compra aumenta y la parte excedente puede ser utilizada para actividades y ocio.

● **Tasa paro**



El porcentaje de desempleo disminuye desde abril del 2013, pasando de un 25,73% de desempleados al 15,2% en agosto de 2018. Esta disminución es significativa y muestra que el nivel de vida general va mejorando. La tasa de paro sigue siendo elevada en comparación a otros países con una economía similar, como puede ser Italia, que tiene una tasa de paro del 9,7%. Sin embargo, en España la situación presenta síntomas de mejora, lo que permite esperar nuevas oportunidades para el futuro. La contratación indefinida aumenta y ofrece una situación laboral y económica más segura para la gente.

● **Ayudas a las familias**

En España existen diferentes apoyos familiares. La ayuda para hijos o menores de 18 años sin discapacidad es de 291€ anuales (24,25€ mensuales). Los menores de 18 años con una discapacidad igual o mayor al 33% obtienen una ayuda de 1.000€ anuales, los mayores de 18 años con una discapacidad igual o mayor al 65% obtienen 4.561,20€ anuales, y mayores de 18 años con una discapacidad igual o mayor al 65% reciben 6.842,40€ al año, que son 570,20€ al mes.

Además, las madres solteras con alguna discapacidad o las familias numerosas pueden recibir un pago único de 1.000€. Para acceder a esta ayuda, el solicitante no puede superar los siguientes límites:

**FAMILIAS NO NUMEROSAS**

HIJOS A CARGO	LÍMITE MÍNIMO DE INGRESOS	ASIGNACIÓN ÍNTEGRA ANUAL	LÍMITE MÁXIMO (LM) Ingresos > Lm < LM	ASIGNACIÓN ANUAL POR DIFERENCIAS	NIVEL MÁXIMO INGRESOS
1	11.953,94	1.000,00	12.953,94	12.953,94 - l > = 24,25	12.929,69
2	13.747,03	1.000,00	14.747,03	14.747,03 - l > = 48,50	14.698,53
3	15.540,12	1.000,00	16.540,12	16.540,12 - l > = 72,75	16.467,37
4	17.333,21	1.000,00	18.333,21	18.333,21 - l > = 97,00	18.236,21
5	19.126,30	1.000,00	20.126,30	20.126,30 - > = 121,25	20.005,05

**FAMILIAS NUMEROSAS**

HIJOS A CARGO	LÍMITE MÍNIMO (Lm) Ingresos <Lm>	ASIGNACIÓN ÍNTEGRA ANUAL	LÍMITE MÁXIMO (LM) Ingresos > Lm < LM	ASIGNACIÓN ANUAL POR DIFERENCIAS	NIVEL MÁXIMO INGRESOS
3	17.991,42	1.000,00	18.991,42	18.991,42 - l > = 72,75	18.918,67
4	20.905,54	1.000,00	21.905,54	21.905,54 - l > = 97,00	21.808,54
5	23.819,66	1.000,00	24.819,66	24.819,66 - l > = 121,25	24.698,41
6	26.733,78	1.000,00	27.733,78	27.733,78 - l > = 145,50	27.588,28

7	29.647,90	1.000,00	30.647,90	30.647,90 - I >=169,75	30.478,15
---	-----------	----------	-----------	---------------------------	-----------

Además, existe el cheque familiar, que consiste en una deducción del impuesto sobre la renta (IRPF) para las familias numerosas, las monoparentales con al menos 2 hijos o con ascendientes o descendientes con algún tipo de discapacidad. Esto supone una ayuda de 1.200€ anuales para las familias de categoría general o de 2.400€ si es de categoría especial.

Beneficios estatales: descuentos en billetes de tren, avión y autobús. Bonificaciones del 45% en las cotizaciones de la Seguridad Social si se contrata a una persona para el mantenimiento del hogar. Preferencia y descuentos en la admisión a colegios, becas de comedor, estudios universitarios y museos.

Beneficios autonómicos: desgravaciones en el tramo automático del IRPF, Impuesto de Transmisiones Patrimoniales e IBI. Descuentos en la factura del agua, el transporte urbano, el acceso a instalaciones deportivas y otros beneficios sociales.

#### DIMENSIÓN SOCIOCULTURAL

---

- **Interés en un estilo vida saludable**

El gobierno de España, mediante el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, lanzó en noviembre del año 2015 una página web con estilos de vida saludable dirigida a toda la población, ajustada a las diferentes necesidades de la ciudadanía. Es decir, se reconoce a nivel nacional la necesidad de un estilo de vida saludable para todas las edades y las diferentes necesidades de las personas, así también se reconoce que, si no existiera una preocupación por parte de la ciudadanía sobre el tema, sería difícil ser reconocido como un tema de importancia por parte del gobierno.

Ante lo anterior, la preocupación puede apoyarse en seguir una vida sana mediante dieta equilibrada, ejercicio físico, higiene, equilibrio mental y actividad social. Uno de los más representativos, es el aumento de la compra de productos alimenticios ecológicos, el cual se encuentra en plena expansión, en palabras del director de alimentos de Kantar Worldplanet, Joan Riera, la tendencia en España, va de la mano de las decisiones de consumo que están ligadas a una vida saludable y encontrar naturalidad

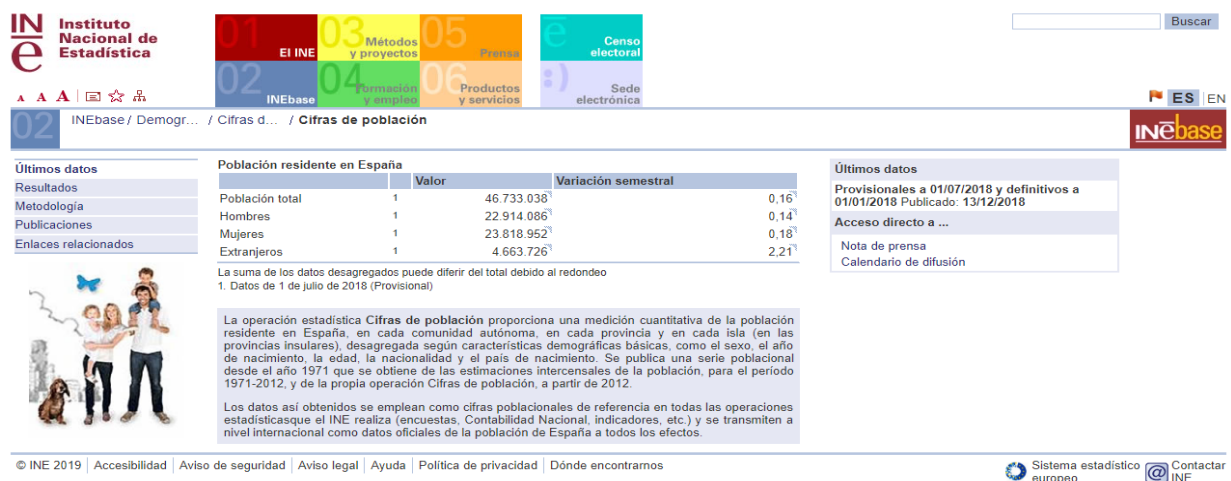


en el producto, segmento principal entre personas mayores de 50 años. Así también, la inscripción en centros que ofrecen servicios de ejercicios físicos va en aumento, sin embargo, no tan representativo como el sector alimenticio.

Por su parte, Alcoy se enfoca principalmente en trabajar con escolares mediante el proyecto “Desayuno Saludable”, iniciado el año 2014 y que en enero cumplió cinco años de permanencia. Dicho proyecto es una de las actividades de la concejalía de educación que más demanda tiene por parte de los centros educativos de Alcoy. Se espera que para la presente edición llegue a 13 centros alcoyanos, en un total de 24 sesiones que entregarán información a más de 500 escolares de infantil y primaria sobre vida saludable, así como a las familias de los alumnos, docentes y personal que atiende el comedor.

## • Demografía

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



The screenshot shows the INE website interface. At the top, there is a navigation menu with icons for 'El INE', 'Métodos y proyectos', 'Prensa', 'Censo electoral', 'INEbase', 'Formación y empleo', 'Productos y servicios', and 'Sede electrónica'. Below the navigation, there is a search bar and a language selector (ES/EN). The main content area displays the title 'INEbase / Demogr... / Cifras de... / Cifras de población'. On the left, there is a sidebar with 'Últimos datos' and 'Enlaces relacionados'. The main table shows population data for Spain, with columns for 'Valor' and 'Variación semestral'. On the right, there is another sidebar with 'Últimos datos' and 'Acceso directo a ...'. At the bottom, there is a footer with copyright information and contact details.

Población residente en España				
		Valor	Variación semestral	
Población total	1	46.733.038 <sup>1</sup>	0,16 <sup>1</sup>	
Hombres	1	22.914.086 <sup>1</sup>	0,14 <sup>1</sup>	
Mujeres	1	23.818.952 <sup>1</sup>	0,18 <sup>1</sup>	
Extranjeros	1	4.663.726 <sup>1</sup>	2,21 <sup>1</sup>	

La suma de los datos desagregados puede diferir del total debido al redondeo  
1. Datos de 1 de julio de 2018 (Provisional)

La operación estadística Cifras de población proporciona una medición cuantitativa de la población residente en España, en cada comunidad autónoma, en cada provincia y en cada isla (en las provincias insulares), desagregada según características demográficas básicas, como el sexo, el año de nacimiento, la edad, la nacionalidad y el país de nacimiento. Se publica una serie poblacional desde el año 1971 que se obtiene de las estimaciones intercensales de la población, para el período 1971-2012, y de la propia operación Cifras de población, a partir de 2012.

Los datos así obtenidos se emplean como cifras poblacionales de referencia en todas las operaciones estadísticas que el INE realiza (encuestas, Contabilidad Nacional, indicadores, etc.) y se transmiten a nivel internacional como datos oficiales de la población de España a todos los efectos.

Fuente: INE 2018

En el caso de España, los datos son entregados por el Instituto Nacional de Estadística. De sus informes se puede extraer que la población total residente del país es de 46.733.038 habitantes. De su segmentación por género se determina que existe una mayor cantidad de mujeres (23.818.952) frente a hombres (22.914.086), con una diferencia de 904.866 mujeres más.

De igual manera, una de las principales características del país es su alto nivel de defunciones con respecto a nacimientos, teniendo un aumento en los primeros desde 2016 y una disminución en los segundos. Así también, se puede ver un alza en los nacimientos con madre extranjera, aumentando en 0,1% la tasa anual para el año 2017.

Sección prensa / Movimiento Natural de la Población (MNP)

Último dato	2017	2016	Tasa anual (en %)
Nacimientos	393.181	410.583	-4,2
Nacimientos madre extranjera	76.060	75.987	0,1
Matrimonios	173.626	175.343	-1,0
Matrimonios civiles	129.249	126.517	2,2
Defunciones	424.523	410.611	3,4

(\*) Datos provisionales  
(nd) no disponible

Nota prensa | Nacimientos, matrimonios y defunciones | Indicadores demográficos básicos | Nacimientos según nombre del nacido

**Descripción**

Las estadísticas del Movimiento Natural de la Población (MNP) se refieren básicamente a los nacimientos, matrimonios y defunciones ocurridos en territorio español. La fuente primaria de información son los distintos Registros Civiles, que envían mensualmente al INE sus boletines de parto, matrimonio y defunción.

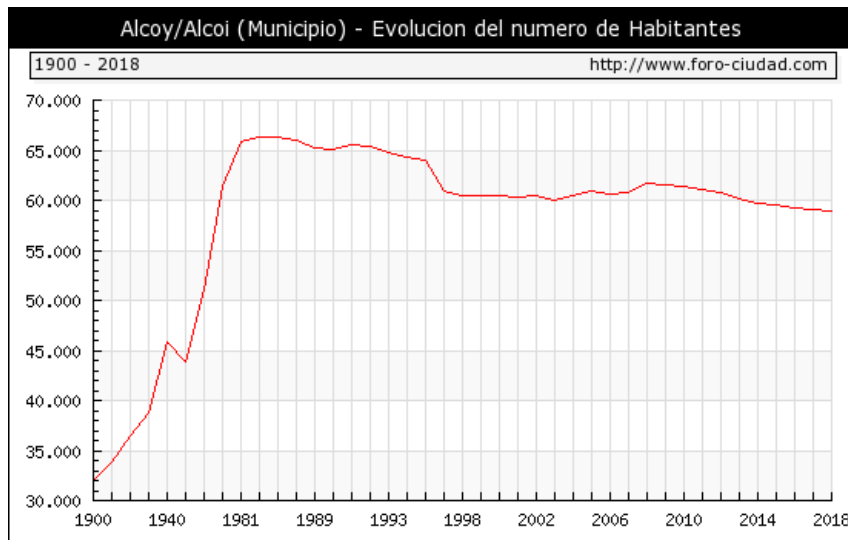
El MNP constituye uno de los trabajos de mayor tradición en el INE. El primer volumen se publicó en 1863 por la Junta General de Estadísticas del Reino (contenía datos del

Fuente: INE 2018

De manera más segregada, se observa los datos para la Comunidad Valenciana, que se encuentra compuesta por las provincias de Valencia, Alicante y Castellón.

La Comunidad Valenciana cuenta con una población de 2.496.746 habitantes, siendo la provincia de Valencia la que cuenta con un mayor número de habitantes: 1.282.539, seguida por Alicante con un número de 926.988 habitantes, y finalmente Castellón con 287.220.

En cuanto a Alcoy, siguiendo su evolución demográfica desde el año 1900 a 2018, se observa una tendencia al alza, llegando a su mayor número entre los años 1981 y 1985. Sin embargo, después del último periodo mencionado ha descendido considerablemente, siendo un fenómeno que para el año 2018 no ha cambiado. Dicha situación puede apreciarse de mejor manera en el siguiente gráfico, que muestra la variación poblacional de la ciudad.



Fuente:  
<https://www.forociudad.com/alicante/alcoy-alcoi/habitantes.html#EvolucionGrafico>

Otro dato a considerar es la segmentación por género de la ciudad, la cual no se realizó hasta 1986, periodo en que las mujeres superaban en número de habitantes a los hombres, distribuyéndose en 34.360 y 31.884, respectivamente. Dicha tendencia no ha cambiado hasta el año 2018, superándolos en 1365 habitantes. En esta separación, se puede ver de igual forma la disminución de habitantes del lugar.

Evolucion de la poblacion desde 1900 hasta 2018			
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
1999	29.133	31.342	60.475
1998	29.135	31.341	60.476
1996	29.304	31.615	60.919
1995	30.777	33.202	63.979
1994	30.907	33.384	64.291
1993	31.178	33.642	64.820
1992	31.463	33.968	65.431
1991	31.441	34.073	65.514
1990	31.428	33.654	65.082
1989	31.466	33.801	65.267
1988	31.839	34.235	66.074
1987	31.936	34.376	66.312
1986	31.884	34.360	66.244
1981	0	0	65.908

Fuente:

<https://www.forociudad.com/alicante/alcoy-alcoi/habitantes.html#EvolucionGrafico>

- **Eventos deportivos**

España es mundialmente conocida por sus equipos de fútbol, siendo este deporte el más seguido y también uno de los más practicados a nivel del país. La edad de práctica es transversal y en los últimos años ha abierto, de manera activa, las puertas al público femenino. En datos del Ministerio de Cultura y Deportes, en el caso de matrículas en deporte, tanto en el alumnado matriculado en Enseñanzas Deportivas del Régimen Especial Grado Superior y Medio (2015-2016), el fútbol y fútbol sala llevan la delantera. Pese a lo anterior, lo que más se practica semanal y mensualmente es gimnasia suave, seguido por natación.

Además, cierto porcentaje de turismo se vincula directamente a los eventos deportivos que tienen lugar en el país. Si, además, se vincula esto al gasto del hogar, un 60,6% gasta en la participación de los eventos deportivos, seguido por un 17,5% por quien los va a ver.

Cabe destacar que en lo que va del año 2018, se han fijado diez eventos deportivos como imperdibles, considerando desde juegos con balón hasta boxeo.

Las actividades deportivas en la ciudad de Alcoy son variadas. Las ofrecidas por el ayuntamiento son publicadas cada fin de semana, las cuales se encuentran asociadas a determinados polideportivos y colegios de la ciudad. Existe solo una actividad publicada en las noticias de la entidad, relacionado con la realización de "Patinaje Artístico Grupos Show 2019". De igual forma, hay empresas privadas que ofrecen la realización de eventos deportivos no abiertos al público en general.

- **Diferentes edades y culturas**

Según datos de la ONU, España es el décimo país del mundo con la población más envejecida, siendo 43 años la edad media. No obstante, esto cambia según la zona donde se vive, con variaciones de hasta 11 años. En la Comunidad Valenciana, la edad media entre ambos sexos es de 42 años de edad, es decir, un año más joven que la media del país en general, siendo de 41 años en hombres y de 43 en mujeres.

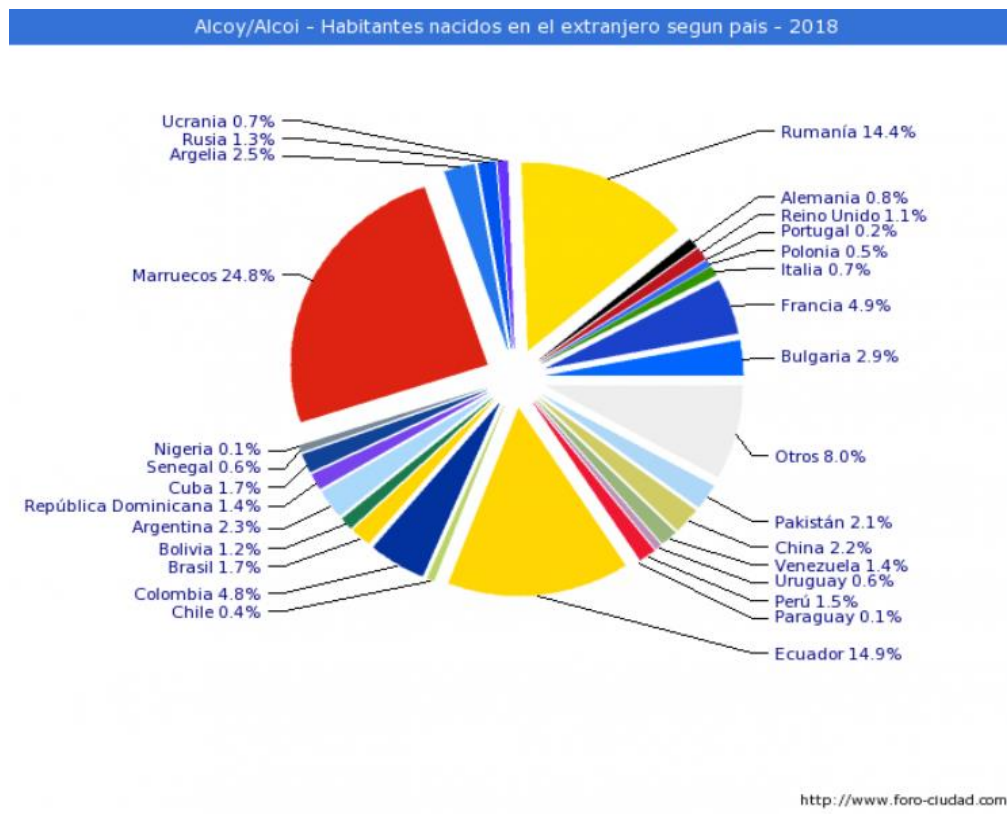
Por su parte, Alcoy tiene una mayor cantidad de población envejecida, concentrándose su población entre los 50 y 55 años, con una cantidad de 4.703 personas en este segmento, seguido por aquellas personas de edad entre 40 y 45 años, quienes cuentan con un total de 4.658 habitantes. El segmento

joven no alcanza en ninguna de las edades un total de 4.000 o más personas. Dichos datos se pueden visualizar de mejor manera en la tabla que se muestra a continuación.

Población de Alcoy/Alcoi por sexo y edad 2018 (grupos quinquenales)			
Edad	Hombres	Mujeres	Total
0-5	1.227	1.130	2.357
5-10	1.520	1.443	2.963
10-15	1.538	1.516	3.054
15-20	1.488	1.454	2.942
20-25	1.517	1.447	2.964
25-30	1.619	1.521	3.140
30-35	1.675	1.593	3.268
35-40	2.203	1.944	4.147
40-45	2.371	2.287	4.658
45-50	2.283	2.237	4.520
50-55	2.374	2.329	4.703
55-60	2.128	2.206	4.334
60-65	1.740	1.945	3.685
65-70	1.527	1.682	3.209
70-75	1.295	1.545	2.840
75-80	926	1.280	2.206
80-85	763	1.242	2.005
85-	612	1.370	1.982
<b>Total</b>	<b>28.806</b>	<b>30.171</b>	<b>58.977</b>

Fuente1. <https://www.foro-ciudad.com/alicante/alcoy-alcoi/habitantes.html#EvolucionGrafico>

En cuanto a la diversidad cultural de la zona, esta se puede asociar a los lugares de nacimiento de quienes se encuentran empadronados en la ciudad. Los datos muestran que:



- 1453 habitantes, 644 hombres y 809 mujeres nacidos en América
- 1247 habitantes, 603 hombres y 644 mujeres nacidos en Europa.
- 1215 habitantes, 700 hombres y 515 mujeres nacidos en África.
- 219 habitantes, 147 hombres y 72 mujeres nacidos en Asia.
- 6 habitantes, 2 hombres y 4 mujeres nacidos en Oceanía.

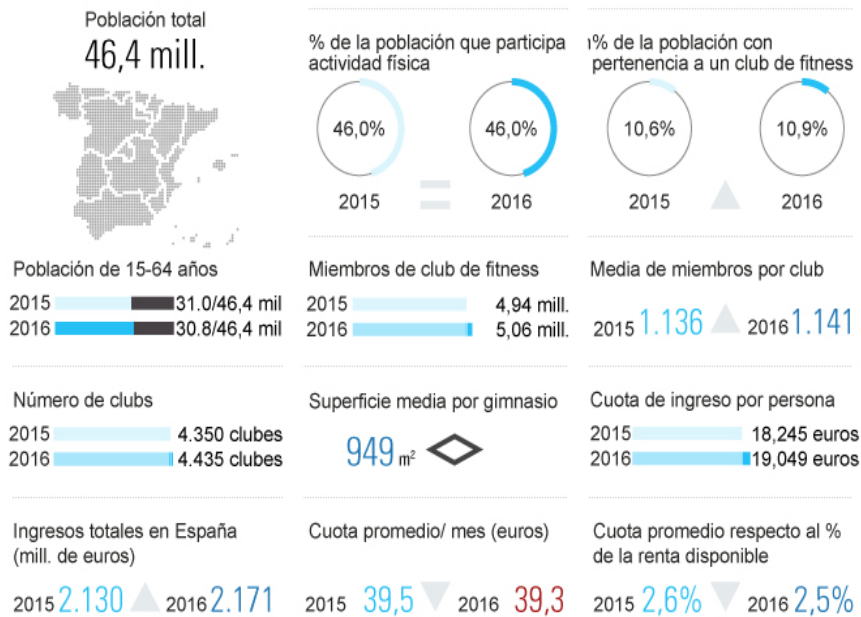
Lo anteriormente mencionado se muestra por porcentaje en el gráfico circular, desmenuzado por países de nacimiento siendo tres los principales, Marruecos con un 24,8%, Ecuador con un 14,9% y Rumania con 14.4%.

- **Moda de ir al gimnasio**

De manera general, según datos del año 2016, la población que participa de alguna actividad física alcanza un 46%, de los cuales el 10,9% lo hacen en un club fitness, es decir 5,06 millones de personas. Si bien el incremento puede considerarse bajo, España es el país europeo con mayor penetración de socios de gimnasios.

## El negocio de los gimnasios

### DATOS GENERALES



Cuota de mercado de los principales operadores en España respecto al total europeo

Fuente: Deloitte, DBK Y FNEID publicado por [elmundo.es](http://elmundo.es)

Un informe publicado por Life Fitness, de un universo de más de 3.400 encuestados (entre ellos gestores y socios de gimnasios) la motivación de inscripción por parte de los socios a los gimnasios se debe principalmente a una preparación física entendida como musculación, rendimiento o competición (40,12%), y un menor porcentaje (24,55%) lo hace teniendo como principal motivo el adelgazar.

Pese a lo anterior, expertos determinan que en la actualidad el “modo fitness” se ha vuelto una moda más que una decisión de las personas como modo de mejorar su salud. Es así como la consciencia por mantenerse en entrenamiento y con alimentación saludable se ha convertido en una actividad más a mostrar en redes sociales. Según la psicóloga Ana Lucía Carrión, hay dos tipos de población fitness: quienes lo realizan por salud y aquellos que lo realizan por moda; estos últimos lo hacen para pertenecer a un estatus social, que conlleva ejercitarse para cumplir con estereotipos existentes.

Cabe destacar que en el informe mencionado (Life Fitness) se considera a los “millennials” y la generación “Z” como los principales socios en el futuro (aquellos nacidos entre 1980-1999 y 2000-2010, respectivamente). De éstos, por su edad y capacidad adquisitiva, los millennials son el principal



segmento para los clubes deportivos, por su potencial de consumo, cambio de hábitos y estilos de vida, que contempla principalmente actividades en grupo como el ciclismo, actividades outdoor, o baloncesto, entre otros.

---

## DIMENSIÓN TECNOLÓGICA

---

- **Inversión en I+D**

Las nuevas tecnologías se encuentran por todos lados y no es sorpresa que se apliquen en el deporte desde hace algún tiempo, principalmente cuando la empresa requiere de precisión en los registros. Pero estos avances no sólo son incorporados en el ámbito de la alta competición, sino que también tienen su aplicación en el entrenamiento diario, por permitir calcular parámetros fisiológicos, bioquímicos, biomecánicos, etc. que posteriormente serán utilizados para calibrar el entrenamiento.

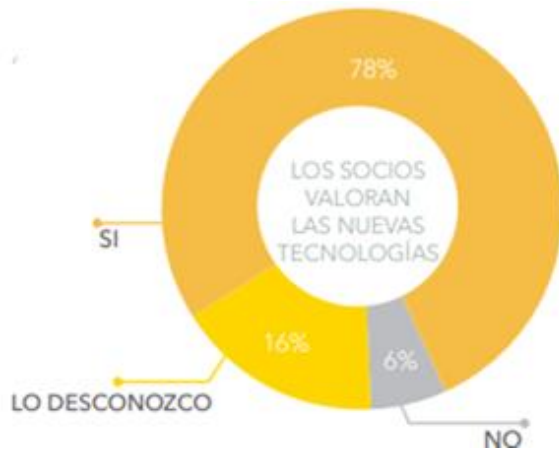
Sin embargo, Antonio Maqueda, para el diario El País, afirma que los datos del INE certifican que el desembolso en Investigación y Desarrollo retrocede en relación al PIB, es decir, reduce su tamaño en la estructura productiva. Pese a que esto desempeña un papel fundamental a la hora de beneficiarse de la revolución tecnológica en ciernes, España continúa perdiendo puestos en Europa.

- **Tecnología inteligente**

Hoy en día los gimnasios de España, al igual que en el resto del mundo, han ido evolucionando en tal medida que se han vuelto centros inteligentes cuando de tecnología hablamos. Las empresas del ámbito fitness han incorporado softwares innovadores que permiten un gran número de opciones para una calidad de servicio superior como lo son máquinas inteligentes, las clases virtuales, las zonas Wi-Fi, las páginas webs interactivas...

Esto permite controlar el programa de entrenamiento de los usuarios, controlar el acceso, registro, pagos o reservas, entre otras posibilidades según la necesidad.

Según estudios realizados en 2017 por la empresa de *Life Fitness*, en España, 7 de cada 10 centros ofrecen una solución tecnológica de fitness, y 8 de cada 10 socios valoran positivamente que el centro cuentes con estas soluciones digitales.



Fuente: LifeFitness.es

- **Apps deportivas**

Con el uso cada vez mayor de los smartphones y tablets, el mundo del fitness y wellness se ha subido al carro y hoy en día existe la posibilidad de tener aplicaciones que permiten acceso a comunidades con el mismo interés, aplicaciones que proporcionan ejercicios o planes alimenticios o aplicaciones que facilitan el uso de los centros deportivos tanto para el usuario como para el mismo establecimiento. También existen aplicaciones que, de igual manera que en las páginas web, te permiten poder realizar pagos, registros, entre muchas otras cosas. Con esto es fácil diferenciarse de la competencia y conseguir nuevos clientes.

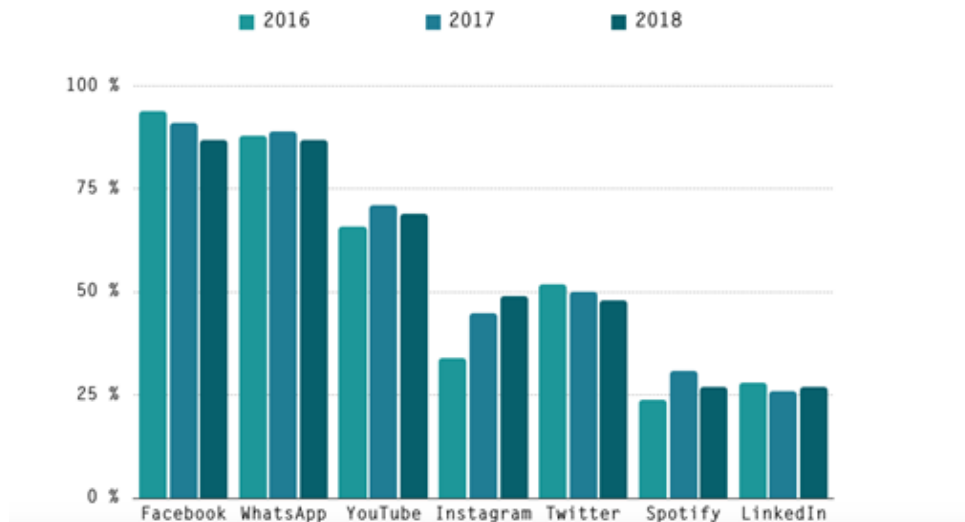
Un estudio concluyó que en España 6 de cada 10 centros declaran que sus socios utilizan apps deportivas.



Fuente: lifefitness.es

- **Incremento del uso de Redes Sociales (publicidad):**

Las redes sociales son hoy en día un canal potente de captación de clientes y fidelización de estos. Cabe destacar que es muy importante la manera en que estas son utilizadas. En el año 2018 se observó un estancamiento en el incremento del uso de las redes sociales, con una caída del 1%, que podría parecer insignificante.



Fuente: IAB. Base: Usuarios de internet.

Por otro lado, Jose Noblejas, subdirector de la agencia Twin Media y un experto en marketing digital, cifra las pérdidas que sufren los gimnasios españoles por una mala gestión de sus redes sociales en entre 700 y 1.000 euros al mes, según diferentes estudios.

De hecho, el no interactuar con el cliente es lo que Noblejas cree que más perjudica a los gimnasios en su presencia en redes sociales y lo que menos se trabaja: *“Un usuario que quiere ser cliente e intenta contactar con la marca y no encuentra respuesta inmediata, perderá el interés y terminará por abandonar su idea de apuntarse. Por el contrario, si el que quiere interactuar con la marca es ya cliente y la empresa tampoco le contesta, se le estará restando motivación a una persona que paga su cuota cada mes. Si ignoramos al cliente en las redes sociales le estamos invitando a irse a medio plazo”*.

- **Infraestructuras y transporte:**

Si bien los establecimientos donde se sitúan los centros fitness suelen ser espacios grandes, antiguos almacenes o áreas abiertas, dentro de Alcoy, sobre todo en las zonas más céntricas o mejor ubicadas, es complicado encontrar estas instalaciones para poder lograr este tipo de negocio, además de que las

vías para poder llegar a estas áreas o los lugares para aparcar suelen ser limitadas. Si se sale un poco de las áreas mencionadas se cuenta con una mejor accesibilidad y mayor oferta de instalaciones que permiten la mejor implementación de un gimnasio óptimo y atractivo para el usuario.

---

#### PERFIL ESTRATÉGICO

---

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

	FACTORES	MN	N	I	P	MP
Político-legales	Subvenciones				X	
	Legislación deportiva				X	
	Impuestos			X		
	Políticas Públicas Locales			X		
Económicos	Renta					X
	SMI			X		
	Etapa ciclo económico				X	
	Tasa Paro				X	
	Ayuda a Familias					X
Socioculturales	Interés estilo de vida saludable				X	
	Demografía		X			
	Eventos deportivos				X	

	Diferentes culturas y edades			X		
	Moda de asistir al Gimnasio					X
Tecnológicos	Tecnología inteligente				X	
	Inversión en I+D			X		
	App deportiva		X			
	Incremento del uso de RR.SS.		X			
	Infraestructura y transporte				X	

---

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

---

A continuación se presenta un resumen de las oportunidades y amenazas de la empresa en base al perfil estratégico anterior basado en la situación actual de la empresa.

DIMENSIÓN	FACTORES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Político-legal	Subvenciones		Las subvenciones son reguladas y favorables, oportunidad de una ayuda bonificada.
	Legislación deportiva		La Ley del Deporte de la Comunidad Valenciana promueve, representa y apoya.
	Impuestos	Los impuestos del estado son gastos numerosos para el gimnasio.	
	Políticas Públicas Locales		Las Políticas Públicas Locales son favorables para el gimnasio en Alcoy, no hay restricciones a su existencia.
Económica	Renta		Una renta superior a la media nacional muestra que el nivel de vida es bueno. De tal manera que es suficiente para vivir y que el exceso de ingresos puede invertirse en

			actividades de ocio como el deporte.
	<b>Etapa ciclo económico</b>		El país se encuentra en una fase de recuperación e incluso de expansión después el fin de la crisis. Las previsiones económicas son positivas, el nivel de vida de los hogares está aumentando de forma ligera pero constante.
	<b>Tasa Paro</b>		La disminución del desempleo es un importante factor de predicción para las empresas porque apunta a una situación de empleo más estable. En este contexto y ritmo de vida, los trabajadores y los hogares están adoptando un comportamiento más favorable al gasto.
	<b>Ayuda a Familias</b>		-Hay ayudas y apoyos que animan a las familias numerosas y a las familias en dificultad para aliviarlos. Ayudan en la educación, y la salud. Ayudas locales participan en la práctica del deporte para los niños, fomentar a este estilo de vida, estimula la población a ser deportista y a ir en los pabellones deportivos.
<b>Sociocultural</b>	<b>Interés estilo de vida saludable</b>		- Aumento de suscripción a entidades deportivas. - Mayor motivación por el deporte y la alimentación saludable.
	<b>Demografía</b>	-Población envejecida, se preocupa más de su alimentación que del ejercicio físico. -Disminución del público objetivo	

	<b>Eventos deportivos</b>	-No se realizan en gran cantidad en la ciudad de Alcoy	-Asisten mayormente para participar en ellos que como asistentes.
	<b>Diferentes culturas y edades</b>		-Diferenciación ayuda a innovar en la segmentación del público objetivo
	<b>Moda de asistir al Gimnasio</b>		-El segmento joven de la población desea realizar actividad física en un centro especializado, lo que provoca aumento en la suscripción.
<b>Tecnológica</b>	<b>Tecnología inteligente</b>		-Posibilidad de aumentar los sistemas tecnológicos con los que ya se cuenta y explotar al máximo los existentes.
	<b>App deportiva</b>	-En el gimnasio de la EPSA no utiliza Apps deportivas personalizadas y adaptadas al servicio. Otros gimnasios de la zona ya se plantean utilizarlos.	
	<b>Incremento del uso de rr.ss</b>	-No existen redes sociales exclusivas del gimnasio, en cambio, la competencia utiliza redes sociales de manera activa	
	<b>Infraestructura y transporte</b>		-El gimnasio se encuentra en el centro, forma parte de la misma universidad haciéndolo atractivo para universitarios y cuenta con gran estacionamiento.

Una vez realizado el análisis PEST, hemos visto que, para la empresa en cuestión, existen muchos factores positivos y solamente algunos pocos negativos en su perfil estratégico. Los factores político-legales son en su gran mayoría oportunidades, solamente los impuestos son amenazas. El ciclo económico en España y en la Comunidad Valenciana en concreto es favorable a una recuperación y expansión de las actividades. Alcoy es una ciudad relativamente rica donde hay oportunidades de crecimiento y de mejora, con ayudas locales que ayudan a su desarrollo. En el futuro la población va a tener una mayor conciencia de la práctica del deporte, una situación económica más confortable que será conducente a un aumento de los gastos en organizaciones de ocio.

Entonces, podemos concluir que, en promedio general, la situación del macroentorno del gimnasio de la EPSA es favorable para éste, especialmente en cuanto a factores económicos y tecnológicos, y tenemos la información concreta para predecir el futuro más exacto y poder avanzar a todo ello.



---

### 3.1.2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

---

Seguidamente se analiza el microentorno, es decir el entorno de la empresa más cercano a ésta, que en este caso se podría definir como el sector de los gimnasios y centros de actividades deportivas en Alcoy. Para ello se diseñará un mapa de grupos estratégicos para visualizar sus posiciones y se utilizará el Modelo de las 5 fuerzas de Porter, en el que se visualizan actores como proveedores, clientes, productos y la competencia. De este modelo se obtendrán las principales oportunidades y amenazas derivadas de las fuerzas, las que aportarán un mayor entendimiento al microentorno de la institución, dando a conocer las primeras, los factores que reducen la competencia y hacen posible un aumento en los beneficios y/o consecución de objetivos, y las segundas todo lo contrario, aumentando la incertidumbre en que se mueve la empresa.

El gimnasio de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy cuenta con una breve historia y depende de manera directa de las líneas de acción y regulaciones llevadas a cabo por el departamento deportivo de la Universidad Politécnica de Valencia. Pese a esto, ha logrado posicionarse entre los gimnasios de la ciudad de Alcoy, debido a que sus principales servicios son dirigidos a jóvenes estudiantes de la misma EPSA sin abandonar su compromiso con la comunidad en general, que puede acceder a las instalaciones con diferentes modalidades y precios.

---

### ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA ACTIVIDAD FÍSICA EN ALCOY

---

En Alcoy existen muchos otros gimnasios y centros de actividades deportivas, algunos de ellos más generalistas y otros especializados en ciertas actividades. Cada uno de ellos tiene sus propias características diferenciadoras, que jugarán un papel importante en la definición de cuál es la posición y el papel que juega el Gimnasio de la EPSA en el sector de la actividad física en Alcoy.

Se empezará desde una visión más global a nivel de España y poco a poco el análisis se irá centrando más específicamente en el sector que tratamos hasta llegar al nivel local.

Según la encuesta nacional de la Salud, en España el 21% de la población entre 15 y 69 años realiza una actividad física en su tiempo libre o incluso no para matar el tiempo si no como un estricto régimen de su día a día. De todos estos, el 20% realiza una actividad física moderada y el 44% una actividad física ligera. Esta situación provoca que el mercado de las empresas dedicadas a la actividad física en España haya crecido de gran manera en los últimos años, un sector que suma alrededor de 34.200 empresas y da

trabajo, según el anuario de estadística deportiva, elaborado por el Ministerio de educación, cultura y deporte, a más de 203.000 personas.

Todas estas empresas englobadas en el mundo del fitness o deporte son aquellas que tratan la gestión de instalaciones, actividades en clubes, gimnasios, espectáculos y eventos deportivos. Estas abarcan la mayor parte del sector sumando el 81% del total. Un 0,6% le corresponde a la fabricación de artículos deportivos y el 18,4% restante está vinculado al comercio de dichos artículos en establecimientos especializados.

En la comunidad de Alcoy se ofrecen múltiples opciones de donde realizan este tipo de actividades físicas como lo son gimnasios, zumba, crossfit, grupos de danza, pilates, clubes deportivos, entre otros. No obstante, como ya se ha comentado en el análisis del macroentorno, la ciudad de Alcoy, según el Ayuntamiento, cuenta con 90 asociaciones deportivas registradas, dedicadas a la práctica y/o promoción de diversas actividades deportivas. Algunos de estos establecimientos son los siguientes:

	Centros Deportivos
1	Gimnasio Olympia
2	Curves
3	Centro de pilates Alcoy
4	Anna Botella
5	Holistic Fit
6	Urban pades port
7	Crossfit Alcoy
8	Runners Alcoy
9	De Barry
10	Circuito BMX
11	Feelness
12	Entrenamiento personal Maria Enriqueta
13	Body Design Alcoy
14	Ben Gym
15	Polideportivo Eduardo Latorre
16	Polideportivo Municipal Francisco Laporte
17	Polideportivo Municipal Caramanchel
18	Campo Municipal El Collao
19	Ballet Inma cortes
20	Escuela profesional Danza Alcoy
21	Centro de danza B&B
22	Danza Al-Azraq
23	Ballet Virginia Bolufer
24	Escola de Ball Carmina Nadal

Existen más de 20 empresas o entidades con un local físico dedicadas a la actividad física, principalmente enfocados en fitness bien sean gimnasios como tal o clubes, escuelas u otras entidades las cuales son mencionadas y analizadas mediante agrupación estratégica en el siguiente punto.

---

#### IDENTIFICACIÓN DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

---

Los grupos estratégicos son las diferentes agrupaciones de aquellas empresas que siguen la misma o muy similar estrategia que tiene la propia empresa, agrupadas por una serie de similitudes previamente dadas, que para efectos del presente trabajo son aquellos gimnasios pertenecientes a Alcoy, con los que el gimnasio de la EPSA convive. Por ello se hace necesario identificar las características competitivas que diferencian a las empresas del mercado, en este caso, de los otros gimnasios ubicados en la ciudad respecto

al de la EPSA, y ubicarlos en un mapa con dos variables de diferenciación, asignando un grupo a aquellas empresas que tengan estrategias similares.

Por otra parte, estos grupos estratégicos ayudan a una empresa a identificar las barreras de movilidad que protegen a un grupo de otros, siendo estas barreras las que impiden moverse de una posición estratégica a otra. Así también, ayuda a identificar la posición de competitividad de una entidad, siendo un factor que puede aportar a la anticipación de posibles competidores que abandonan el sector o se moverán de grupo.

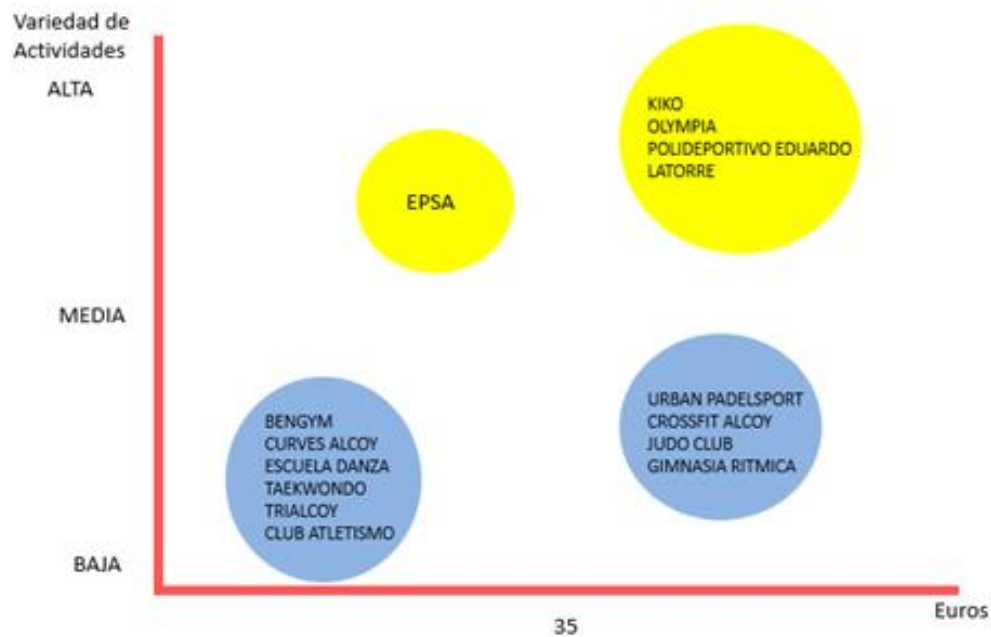
En el caso de Alcoy, quienes conforman los grupos estratégicos son:

	Grupos Estratégicos
1	BENGYM
2	CURVES ALCOY
3	ESCUELA DE DANZA
4	TAEKWONDO
5	TRIALCOY
6	CLUB ATLETISMO
7	EPSA
8	KIKO TRAINING
9	GIMNASIO OLYMPIA
10	POLIDEPORTIVO EDUARDO LATORRE
11	URBAN PADELSPORT
12	CROSSFIT ALCOY
13	JUDO CLUB
14	CLUB DE GIMNASIA RÍTMICA

Para confeccionar el mapa de grupos estratégicos en el sector, se distinguen las variables “variedad de actividades” (haciendo referencia a la cantidad de actividades diferenciadas entre sí que una entidad ofrece al público), subdividida en “bajo/medio/alto”, y “precio”, también subdividido en los valores “bajo/medio/alto”, siendo 35 euros el punto medio de inflexión entre los valores.

Las subdivisiones se han establecido a partir de la media del número de actividades que ofrece cada entidad del mercado de Alcoy. Igualmente, las subdivisiones en cuanto a precio, se han establecido sacando una media redondeada de los precios de las mensualidades (o asemejado) de cada entidad. A partir de ellos

se divide todo el abanico numérico en ambos casos en tres segmentos cada uno, siempre tomando como punto central la media en cada caso.



Como se puede observar, se identifican cuatro grupos competitivos dentro del sector de la actividad física en Alcoy. En uno de ellos se encuentran las entidades que ofrecen gran variedad de actividades con un precio elevado (por ejemplo Kiko Training, el gimnasio Olympia o el Polideportivo Eduardo Latorre); en otro, las entidades con baja variedad de actividades y precio también elevado (Urban Padelsport, Crossfit Alcoy, Judo Club o Club de Gimnasia Rítmica); en un tercer grupo encontramos los que ofrecen baja variedad de actividades a bajo precio (entre otros, Bengym, Curves Alcoy, la Escuela de Danza, Club Tae Kwon Do Alcoy, Club Trialcoy, Club de Atletismo...); en un último grupo, con precio medio y variedad media de actividades, se encuentra en solitario al gimnasio de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy.

El análisis se centra entonces, en el grupo estratégico de precio medio y variedad de actividades medias, donde se encuentra el gimnasio de la EPSA, que es el sujeto de este estudio. Se observa que, a priori, no tiene competencia directa dentro del mismo grupo estratégico. Sin embargo, no quiere decir que no exista pugna por sus clientes con entidades de otros grupos estratégicos, o que otras entidades no estén interesadas en entrar a formar parte de este grupo estratégico.

---

## ANÁLISIS DEL GRUPO ESTRATÉGICO DEL GIMNASIO DE LA ESCUELA SUPERIOR DE ALCOY, A PARTIR DEL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

---

Las 5 fuerzas de Porter es un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia. Según Porter, si no se cuenta con un plan elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios. Se trata de un modelo que muestra de manera fácil y rápida los factores que pueden ser importantes para la empresa en relación a los principales agentes que conviven con ella en su día a día: los proveedores, los clientes y los competidores. A partir de estos se establecen las 5 fuerzas, a saber, “proveedores”, “clientes”, “nuevos competidores”, “productos sustitutivos” y “competidores en el mercado”, todas ellas susceptibles de albergar factores de importancia para el funcionamiento de la empresa, que derivan en amenazas u oportunidades para ella.

### 1. Poder de negociación de los proveedores

- **Proveedores:**

El poder de negociación de los proveedores hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.

El proveedor más importante del gimnasio es la empresa “SALTER”, que proporciona el gimnasio con todos los aparatos, las cintas de correr, las bicicletas, las pesas y las bolas. SALTER es el primer fabricante europeo de equipamiento deportivo profesional con más de 50 años en el mercado. Su cartera de productos abarca una amplia gama de maquinaria fitness, equipamiento deportivo y de rehabilitación para el entrenamiento profesional y doméstico capaz de cubrir las necesidades de toda clase de perfil de usuarios. Todos los productos se amparan en una serie de servicios que se traducen en un valor añadido para nuestros clientes. La extensa red comercial permite la presencia de SALTER en los principales mercados internacionales principalmente especializado en máquinas de deporte y equipamiento deportivo. El gimnasio también tiene algunas pesas menos de 5 kg de DECATHLON, entonces solamente hay dos proveedores del gimnasio que tienen un gran poder de negociación.

- **Diferenciación:**

Los productos de SALTER incluyen bancos y soportes, equipo cardiovascular, pesos libres, complementos y productos de boxeo. DECATHLON ofrece productos similares de equipo, pero también

tiene otras opciones, como nutrición deportiva, gafas de sol, mochilas, bolsas de deporte y libros deportivos. Las cintas de correr de DECATHLON son más baratas que las de SALTER, con precios que se encuentran entre 195 y 500 euros. Las ofertas de SALTER cuestan hasta 1500 euros y tienen una mejor calidad. Lo mismo se aplica a las bicicletas, que no cuestan más de 550 euros si son de la marca DECATHLON. Los precios de las bicicletas de SALTER pueden encontrarse por encima de 550 euros, hasta 1100 euros. Resumiendo, las opciones de DECATHLON son las más baratas de los dos proveedores y tienen una gran variedad de productos sustitutos. Si hay un posible aumento del precio de SALTER, el gimnasio tiene la opción de pagar menos por productos de DECATHLON, pero un cambio del equipo no tiene sentido mientras los dispositivos funcionan. Además, SALTER es conocido por sus productos con buena calidad y sus productos son una inversión y pueden ser utilizados durante mucho tiempo sin romper.

- **Integración vertical hacia delante:**

En la integración vertical hacia delante, la compañía establece subsidiarias que distribuyen o venden productos tanto para los consumidores como para su propio consumo. En nuestro caso, la posibilidad de la integración vertical hacia delante es muy baja. SALTER y DECATHLON solamente son proveedores del equipamiento deportivo y tienen éxito con sus actividades actuales. Un cambio del “core business” es improbable, especialmente en Alcoy porque hay lugares más grandes y más atractivos en España.

## **2. Poder de negociación de los clientes (o compradores)**

- **Clientes:**

Los clientes, en general, pueden ser cualquier tipo de persona física, sin un rango de edad fijo, siempre que tengan la edad y salud suficientes para poder realizar actividades físicas. Cada entidad se enfocará más en un tipo de clientes u otros dependiendo de las actividades que ofrezca o en las que se especialice, o bien dependiendo de otros factores como el enfoque a universitarios, como en el caso del gimnasio de EPSA.

En el caso del grupo estratégico que nos atañe, en el que solamente se encuentra el gimnasio de la EPSA en Alcoy, el cliente objetivo es toda aquella persona vinculada a la universidad, ya sean alumnos, profesores u otro personal que trabaje en algún aspecto para la universidad. Lo anterior, no significa que también se contemple otro tipo de clientes externos a la EPSA, como familiares de estudiantes o

personas totalmente ajenas a la universidad, pero se centran principalmente en el entorno universitario.

Este tipo de clientes tienen ciertas características comunes, como su bajo nivel de renta en promedio, ya que la mayoría de ellos serán estudiantes que no trabajan o trabajan a tiempo parcial, y por tanto sus ingresos serán muy bajos. Otra característica común será la necesidad de tener el gimnasio lo más cerca posible de la universidad, ya que por sus posibilidades horarias su necesidad será ir a entrenar antes o después de clase (tanto para el alumnado como para el personal de la universidad), con lo que cuanto más cerca esté la universidad, menos tiempo perderán en desplazarse, y más podrán aprovechar su tiempo.

Debido a que el grupo más numeroso dentro de la gente que frecuenta la EPSA son los estudiantes, se deduce que la gran mayoría de clientes relacionados con la EPSA que acuden al gimnasio serán alumnos, y por tanto gente joven en su mayoría.

#### ● **Diferenciación del producto**

La diferenciación del producto en el caso de la actividad física radica en el tipo y la cantidad de actividades ofrecidas, así como en el precio, aunque este tipo de diferenciación se trata como un apartado diferenciado. Una entidad puede ofrecer gran variedad de actividades o bien un pequeño abanico especializándose en una o unas pocas. Dependiendo de ello, el público al que atraerá será muy diferente, en función de sus necesidades y gustos.

Otro punto diferenciador es el local o espacio donde se ofrecen las actividades deportivas. Puede ser un espacio más grande o más pequeño. Así como su situación en la ciudad, que favorecerá a los que vivan o trabajen en las cercanías.

También se puede comentar el equipamiento del local y el servicio ofrecido por sus profesionales de apoyo, como elementos diferenciadores. Puede haber entrenadores o profesores que se encarguen de actividades específicas e incluso de personas específicas, o supervisores para todo el local en general. También puede haber locales con equipo y maquinaria muy variada y especializada, por ejemplo, en ciertos grupos musculares, o equipo muy básico, para un entrenamiento general. Influye además la ambientación y decoración del local, tanto visualmente, como en cuanto a música, olores, televisores, etc.



- **Integración vertical hacia detrás**

Esto es muy improbable, aunque no imposible. Los clientes son usuarios finales, por lo cual, si quisieran adentrarse en la creación de una entidad de actividades deportivas, tendrían que crearla desde cero, con todo el desembolso económico y los costes burocráticos, de tiempo y otros factores que son necesarios para ello. Aun así, en algunas ocasiones se observa que alguna persona muy interesada en el sector de la actividad física, que era cliente de una de estas entidades, con el tiempo acaba montando la suya propia.

### **3. Amenaza de nuevas entradas**

Es una de las fuerzas más conocidas en las industrias, debido a que detecta las empresas con las mismas características económicas o con productos similares en el mercado que pueden ser una posible competencia directa de la empresa. En el caso del presente informe, se relaciona con las empresas que poseen servicios y/o actividades similares al Gimnasio de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy, que puedan ser una amenaza directa a la esfera en la que se mueve.

Debido a que dentro de la esfera de competidores del gimnasio EPSA no se encuentra ningún otro gimnasio, se consideran como principales competidores y con la mayor fuerza a los del grupo siguiente superior, en donde se encuentran gimnasios como: Kiko, Olympia y polideportivo Eduardo Latorre. Estas empresas ofrecen una variedad de actividades muy similar a la que ofrece el gimnasio de la EPSA, sin embargo, ninguna de estas llega a estar en la misma esfera competitiva debido a que EPSA maneja precios muy accesibles y atractivos para estudiantes. Por lo cual, alguna de estas empresas competidoras pudiera estar interesada en abarcar este sector, ¿de qué manera? , ofreciendo descuentos a estudiantes, promociones o alguna otra estrategia similar para alcanzar a este grupo de clientes.

- **Atractivo del sector**

Como atractivo geográfico para las empresas de deporte al aire libre, Alcoy presenta un clima mediterráneo de interior y se encuentra a 615 metros sobre el nivel del mar, con conservación de vegetación y envuelto en diversos parajes naturales y terreno montañoso que llega a rozar los 1400 metros, especial para deportes de senderismo, montañismo y running.

Así también, existe un segmento juvenil importante debido a la localización de estudiantes universitarios, quienes son los que más participan de actividades deportivas, y quienes son atraídos por servicios acorde a sus necesidades y precios promocionales. De igual forma, se pueden encontrar nichos en el sector para el segmento de la tercera edad, que aumenta con los años.

Por otra parte, el sector cuenta con instalaciones municipales, que son cedidas mediante pago para su utilización, que pueden ser utilizadas por clubes incipientes o grupos que se enfoquen al deporte

- **Barreras de entrada**

La principal barrera de entrada para nuevos gimnasios o entidades deportivas en Alcoy, es que existe una vasta variedad de gimnasios y clubes dirigidos a la actividad física dentro de la ciudad, que cubre segmentos infantiles, juveniles y de la tercera edad. Esto, para aquellas empresas que quieran ingresar desde fuera puede significar un riesgo a la hora de encontrar suscriptores para sus empresas. Así también, tanto para las empresas antes mencionados como aquellas empresas que ya se encuentran en el mercado dentro de Alcoy, ya que para las pequeñas empresas el alquiler de un local de 250 metros en una calle principal, del Barrio Santa Rosa (por ejemplo) tiene un valor de 1000 euros, en cuanto a una posible ampliación a un espacio de aproximadamente 300 metros les supondría un gasto económico importante, el cual se detalla en la siguiente tabla:

	Precio
Demolición y actuaciones previas	749 €
Saneamiento	1.835 €
Albañilería y falsos techos	12.570 €
Fontanería	1.382 €
Climatización y ventilación	11.061 €
Electricidad	13.592 €
Iluminación	4.291 €
Audiovisuales	2.847 €
Agua caliente sanitaria	929 €
Revestimientos	1.402 €
Suelos y Pavimentos	13.693 €
Carpintería Interior	6.081 €
Carpintería exterior y cerrajería	5.592 €
Vidrios	5.241 €
Pintura	3.901 €
Aparatos sanitarios	3.185 €
Equipamiento y mobiliario	12.099 €
Contra incendios	299 €
Sistema de Acceso	6.001 €
Solución tecnológica	11.273 €
Equipamientos de fitness	125.779 €
Honorarios, Impuestos y Tasas	8.134 €

Fuente: Elaboración propia en base a "¿Cuánto cuesta montar un gimnasio?" de [www.emprendedores.es](http://www.emprendedores.es)

Así también se destaca el cumplimiento de las normativas vigentes de la Comunidad Valenciana, que suponen, no solo un gasto en cuanto a acondicionamiento del lugar, sino que responsabilidad social y jurídica.

Otra barrera que se puede describir, y como ya se ha realizado una aproximación, es la diferenciación de las empresas, que cuentan con una variada gama de servicios, actividades y promociones para quienes ya son parte de ellas, lo que supone una fidelización de los suscriptores y una difícil filtración de estos.

Además, cabe mencionar que, en cuanto a precios, hay variación en segmento de etario y especialización de actividades, lo que supone otra competencia para los posibles entrantes.

- **Represalias del Sector**

El sector cuenta con un bajo nivel de represalias, puesto que las entidades están en su mayoría enfocadas a la competencia entre sí más que al impedimento de nuevas entradas al sector; sin embargo, si esto sucediera supondría una unión de las empresas ya establecidas.

#### **4. Rivalidad entre Competidores**

- **Nº de competidores:**

Las personas no buscan desplazarse a grandes distancias y mucho menos de una ciudad a otra para realizar una o dos horas de ejercicio y después volver a sus hogares o continuar con las labores del día. Es por eso que la clasificación realizada en este análisis se centra en la competencia de gimnasios u otras opciones donde se pueden realizar actividades físicas exclusivamente de la ciudad de Alcoy. Que, si bien es cierto que los establecimientos identificados en esta investigación no se encuentran directamente dentro del mismo grupo estratégico, se han tomado en cuenta algunos de ellos, principalmente los del grupo superior, para poder crear una comparativa en cuanto a lo que el gimnasio de la EPSA ofrece contra lo que los demás pueden ofrecer.

- **Ritmo crecimiento sector:**

El crecimiento del empleo y del consumo privado en conjunto con que los hábitos de las personas son cada vez más orientados a la mejora de la salud favorecen a corto y mediano plazo a este sector. Una

previsión para el sector apunta que en 2019 este tendría un suave ritmo de crecimiento del 4%. Sin embargo, para la ciudad de Alcoy el ritmo de crecimiento del sector es lento debido a que son pequeños empresarios y locales principalmente los que crean este tipo de negocio los cuales requieren de una primera gran inversión para poder arrancar el proyecto y lograr ser competencia para los ya existentes.

- **Barreras movilidad y salida:**

Estas barreras de movilidad no son realmente altas y es muy difícil establecer barreras de entrada, ya que este es un mercado fácil de acceder sin embargo para que un gimnasio pueda tener éxito al adentrarse a otro tipo de actividad a la que ofrece, debería de competir con precios aún más bajos u ofreciendo servicios que marquen la diferencia y debido a la baja diferenciación actual no se vuelve tan accesible ya que esto supondría costo.

En este tipo de mercado, prácticamente todos los gimnasios ofrecen el mismo servicio con condiciones muy similares.

Por otro lado, las barreras de salida son medias. El coste de desmantelamiento a la hora de cerrar el negocio suele ser alto. En otras palabras, desmontar las máquinas, intentar vender el equipo o traspasar el negocio, así como el despedir a los trabajadores, etcétera, todo esto supone un coste significativo.

## 5. Productos sustitutos

- **Cumplimentación de necesidades:**

Hoy en día en España la actividad física representa un centro de interés para la gente, y un fenómeno de moda. El número de deportistas aumenta y sus motivaciones y sus necesidades cambian también.

El principal motivo a la práctica del deporte es que permite ejercitarse físicamente, o aumentar y trabajar su masa muscular, el objetivo es de mantener su condición física. Permite también relajarse, el deporte es un ocio que se practica en el tiempo libre.

Por acabar sus objetivos la gente busca motivaciones y le gusta estar acompañada de un instructor o un grupo. La práctica del deporte es una actividad difícil que necesita rigor para ejecutar correctamente

ejercicios, a los iniciantes les gustan la ayuda y el seguimiento de un instructor. Por algunos el deporte puede permitir crear un vínculo social integrando un grupo y compartiendo los mismos centros de interés.

Las nuevas necesidades emergentes son en relación con la motivación. Hay nuevos medios que permiten seguir la evolución del esfuerzo, de cuantificar y de divertir al mismo tiempo al usuario durante el esfuerzo.

Todo lo que ayuda a facilitar la práctica del deporte o el mantenimiento de la condición física y mental son las nuevas expectativas de la gente y puede convertirse en una necesidad en el futuro para ser motivado a ir al deporte.

- **Precios:**

La práctica del deporte es beneficiosa físicamente y mentalmente, entonces hay diferentes tipos de actividades que pueden ser consideradas como sustitutivas. Para el bienestar físico, hay métodos “tradicionales”, como la práctica de una actividad en gimnasio, en club, o solo en la ciudad, los precios cambian según las infraestructuras.

Hay también nuevos métodos más modernos, los centros de estética proponen servicios utilizando equipo técnico médico y científico como la crioterapia o la electro estimulación para estimular el cuerpo.

Ocios son productos sustitutivos porque durante el tiempo libre a la gente le gusta divertirse y hacer actividades que relajan como ir al cine, leer o jugar.

Actividad física y ocio	Precio/mes (2 sesiones cada semana)
Práctica deportiva en gimnasio	30-60€
Práctica deportiva en club	25-80€
Práctica deportiva en un parque o a casa	0€
Práctica deportiva en instalaciones	15-30€

municipales	
Práctica deportiva con una aplicación	0-15€
Cuidado físico en un centro estético	360-500€
Ir al cine	36-60€

Según los deseos y las motivaciones de la gente, existen diversas formas de ocupar su tiempo libre. La práctica del deporte es una de las muchas posibilidades que hay para disfrutar de su tiempo. E ir al gimnasio es un lugar y un medioambiente donde puede practicar deporte, pero el parque o el club representan otros medios de hacerlo.

Los precios de un gimnasio son en general más o menos los mismos que los de un club pero el servicio y la práctica son muy diferente. Un club es especializado en un deporte y propone un grupo para practicarlo, hay horarios y sesiones organizadas. Un gimnasio propone actividades muy diversas en comparación a un club, pero no es el mismo ambiente. Proponen el mismo tipo de actividad, pero las infraestructuras son muy diferentes.

La gente que corre o que hace bicicleta prefiere hacerlo al aire libre un lugar más agradable, es gratuito y por eso la gente que tiene costumbre de practicar deporte en este medioambiente no tiene los centros de interés para pagar y practicar esta misma actividad en un gimnasio. Es un producto sustitutivo pero la gente no es cliente potencial del gimnasio.

---

#### AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

---

A continuación, presentamos una tabla resumen con las principales amenazas y oportunidades extraídas del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter para el gimnasio de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy.

TABLA DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

---

FUERZAS	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<b>1. Proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto poder de negociación para los proveedores: solo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baja probabilidad de una integración vertical hacia delante.</li> </ul>

	<p>existen 2 proveedores de equipamiento deportivo en la zona.</p>	
<b>2. Clientes</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• El poder de negociación de los clientes es medio, pues son los consumidores finales y no están unidos entre ellos para presionar directamente, pero sí pueden cambiar de gimnasio.</li> <li>• Segmento de mercado muy “apetecible”, pues tiene gran cantidad de potenciales clientes, cuyas necesidades son difíciles de cumplimentar sin subvenciones.</li> <li>• Diferenciación: se cumplen necesidades del cliente tales como proximidad y precios bajos, a diferencia de la mayoría de competidores.</li> <li>• Integración vertical hacia detrás muy improbable.</li> </ul>
<b>3. Nuevos competidores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos competidores pueden ofrecer promociones para estudiantes, “robando” clientes al gimnasio de la EPSA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un alto nivel de represalias en el sector.</li> <li>• Barreras de entrada en el sector altas: la inversión en remodelación e instalación de nuevas dependencias es elevada.</li> </ul>
<b>4. Competidores en el mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Debido al crecimiento del sector, esto supone una amenaza ya que es atractivo entrar a él y crearía competidores directos.</li> </ul>	
<b>5. Productos sustitutos</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran cantidad de productos sustitutos y de muy diferente índole y precios, en</li> </ul>

		cuanto a las actividades deportivas como elemento de ocio.
--	--	--

### 3.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno de la empresa representa una parte importante del plan estratégico, que consiste en el estudio y análisis de los diferentes factores o elementos que conforman una empresa. Lo que se busca con estos es evaluar los recursos con que cuenta la empresa y así conocer la situación en la que se encuentra, para poder conocer y destacar sus capacidades. Además, con este análisis se pretende identificar fortalezas y debilidades que permitan la creación de estrategias para potenciar y sacar ventajas de las fortalezas y estrategias para combatir o neutralizar las debilidades.

Para realizar el análisis interno se elabora un análisis funcional en el que se identifican todos los recursos relevantes de la empresa, de los que luego se extraen capacidades relacionadas con cada recurso. A continuación, se comparan las capacidades de la empresa analizada con las de su principal competidor. En el caso de que no haya competidores directos dentro del mismo grupo competitivo definido con anterioridad en el análisis del microentorno (como pasa en este caso), la comparación se hace creando un "mix" de las capacidades de las empresas que conforman el grupo competitivo más cercano al de la empresa objeto de estudio, puesto que son las empresas que en algún momento dado podrían pensar en adentrarse en el grupo competitivo de la empresa analizada. Finalmente se puntúan las capacidades en relación al principal competidor para ver cuál es la fortaleza relativa de cada capacidad, o lo que es lo mismo, la capacidad de mejora de cada una.

A partir de todo esto se extraerán fortalezas y debilidades que se añadirán al DAFO final a partir del que se diseñarán estrategias a seguir.

---

#### IDENTIFICACIÓN DE LOS PRINCIPALES RECURSOS DEL GIMNASIO DE LA EPSA

---

Los recursos de una empresa son todos los activos, elementos, bienes tangibles e intangibles que contribuyen al funcionamiento adecuado de la misma y que son necesarios para que pueda lograr los objetivos propuestos. Los recursos tangibles son aquellos que tienen una parte material, es decir, son cuantificables gracias a ese soporte físico. Por ejemplo, mobiliario, maquinaria o construcciones. Los recursos intangibles de una empresa son aquellos que no son medibles, ni cuantificables. Al mismo tiempo



se diferencian en recursos no humanos y humanos. Se le asigna un código a cada recurso para su mejor y más cómoda identificación posteriormente.

La siguiente lista representa la relación de recursos del Gimnasio de la EPSA, con sus códigos identificativos para después relacionarlos con las capacidades:

### RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS

#### CÓDIGO

R1	SALA DE ACTIVIDADES	R2	SALA DE MUSCULACIÓN
R3	SALA DE SPINNING	R4	SALA DE TATAMI
R5	3 CANCHAS DE PADEL	R6	PABELLÓN POLIDEPORTIVO
R7	PARKING	R8	PANTALLAS TÁCTILES DE ACCESO (4)
R9	DUCHAS	R10	VESTIDORES
R11	BAÑOS HOMBRES Y MUJERES (SEPARADOS)	R12	MÁQUINAS EXPENDEDORAS
R13	EQUIPO PARA CARDIO	R14	EQUIPO PARA YOGA
R15	EQUIPO PARA CROSSFIT	R16	EQUIPO PARA STEP AND GAP
R17	EQUIPO PARA PILATES	R18	TENIS DE MESA (PING-PONG)
R19	TIRO CON ARCO	R20	ELÍPTICAS (6)
R21	BANDAS (4)	R22	BICICLETAS ESTÁTICA (23)
R23	LEG PRESS (2)	R24	REMO EN PUNTA
R25	EASY DORSAL	R26	FLEX/EXTEND DE PIERNAS (2)
R27	GEMELOS SENTADO	R28	POWER LEG
R29	INSTALAC. EN BUENAS CONDICIONES (EDIFICIO)	R30	PRESS DE HOMBROS

R31	WI-FI	R32	M439 GLUT, ABDUC Y ADDUC.
R33	PECTORAL FLY (2)	R34	M520 BÍCEPS
R35	BARRA DE PARED	R36	BARRA PARA PESA (11)
R37	BANQUILLOS (7)	R38	M448 ABDOMINALES
R39	122 LOCKERS	R40	MANCUERNAS PVC
R41	MANCUERNAS HEXAGONAL	R42	KETLEBELL
R43	CHALECO LASTRADO	R44	MUÑEQUERAS/TOBILLERAS
R45	PUSH UP WHEEL	R46	RUEDA ABDOMINAL
R47	BALÓN FLEXIBLE	R48	BALÓN LASTRADO
R49	BALON MEDICINAL (5)	R50	FITBALL (2)
R51	FITBALL CON ELÁSTICOS	R52	BARRAS PARALELAS
R53	BOSU	R54	ARO TONIFICADOR PILATES
R55	ARO LASTRADO PILATES	R56	APARATO DE TONIFICACIÓN BODY POWER
R57	BALANCE PAD	R58	TUBO ELÁSTICO
R59	CUERDAS PARA SALTAR	R60	BANDAS ELÁSTICAS
R61	CORREAS DE ESTIRAMIENTO	R62	MINI BAND CERRADA (3)
R63	ESTERILLAS	R64	RULO DE ESPUMA
R65	BÁSCULA	R66	TABLA DE EQUILIBRIO
R67	AB MAT	R107	CONTROL DE TEMPERATURA

R93 BEBEDEROS

R68 COJÍN EQUILIBRIO INFLABLE

R109 TELEVISIONES

R110 BOTIQUÍN PRIMEROS AUXILIOS

**RECURSOS TANGIBLES FINANCIEROS****CÓDIGO**

R69 PAGO POR SERVICIOS

R70 INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO EN 2017: 190.000 €

R71 FORMACIÓN NO REGLADA DEL CAMPUS: INGRESO DE 1.458.355 €

R72 APORTACIÓN DE RECURSOS DE LA UPV.

R73 DEUDA CON GENERALITAT

R74 PRESUPUESTO EN 2017 PARA UPV: 456.000€

**RECURSOS INTANGIBLES NO HUMANOS (ORGANIZATIVOS)****CÓDIGO**

R75 AYUDAS A DEPORTISTAS UPV

R76 PREMIOS FUNDACIÓN TRINIDAD ALFONSO

R77 PROGRAMA ALTO ALTO NIVEL UPV

R78 TORNEO CAMPUS "PAELLAS"

R79 TROFEO UPV

R80 TORNEO INTERCAMPUS

R81 PROGRAMA FORMACIÓN DEPORTIVA

R82 ACUERDOS CON ENTIDADES: Piscina Municipal Eduardo Latorre, Polideportivo Municipal Francisco Laporta

R83 APLICACIÓN MÓVIL

R84 PAGINA WEB (DEPORTES EPSA)/ INTRANET

R85 CURSA DE LA DONA

R87 DESCUENTOS AL SER SOCIO.

R104 REALIZACIÓN DE EVENTOS

R105 CORREO ELECTRÓNICO

R106 CONTACTO WHATSAPP

**RECURSOS INTANGIBLES HUMANOS**

**CÓDIGO**

R88	INSTRUCTORES DE MUSCULACIÓN (2)
R89	INSTRUCTORES DE SPINNING (2)
R90	INSTRUCTORES DE CROSSFIT (2)
R91	INSTRUCTOR DE TIRO CON ARCO
R92	MÓDULO DE INFORMACIÓN
R93	INSTRUCTOR DE ZUMBA
R94	INSTRUCTOR DE YOGA
R95	INSTRUCTOR DE BAILES LATINO
R96	INSTRUCTOR DE STEP AND GAP
R97	INSTRUCTOR DE PILATES
R108	PERSONAL DE MANTENIMIENTO
R99	INSTRUCTOR EN TAEKWONDO
R100	RECEPCIONISTA (3)
R101	ADMINISTRADOR (1)
R102	ASISTENTES DE ADMINISTRACIÓN (2)
R103	PERSONAL DE LIMPIEZA (4)

---

**IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DEL GIMNASIO DE LA EPSA (ANÁLISIS FUNCIONAL)**


---

Un análisis funcional es también conocido como gestión por competencias. Que consiste en justamente en esto, conocer las competencias de cada miembro grupo o sector de la empresa, es decir, tener identificado por qué y para que se realizada cada función. El análisis funcional es una herramienta de cuestionamiento y estudio y es ideal realizarlo con grupos de personas que conozcan las funciones analizadas.

Esto permite optimizar la eficacia Y en conjunto, ayuda a evaluar competencias, detectar ventanas de oportunidad, optimizar el trabajo y desarrollar prospecciones y campañas.

Relación de capacidades, a partir de los recursos mostrados anteriormente, dividido por áreas y especificando el código a la izquierda en cada caso:

**ÁREA DE RECEPCIÓN**

C1	Capacidad de dar información sobre los servicios a cualquiera que requiera. (R84,R92)
C2	Capacidad de ofrecer un sistema log-in para control de usuarios (R8; R100)
C3	Capacidad del personal de responder dudas respecto a servicios y/o actividades (R92; R105; R106)

**C4 Baja Capacidad de atender a más de una persona o grupo de personas.**

#### ÁREA DE ADMINISTRACIÓN

- C5 Capacidad de obtención de financiamiento (R69, R72)
- C6 Capacidad de disminuir los gastos en equipamiento e infraestructura (R70)
- C7 Capacidad de realizar eventos para la comunidad (R86, R104)
- C8 Baja capacidad de ampliación de servicios (por la deuda generalitat) (R73;R74)**
- C9 Capacidad para ofrecer ayudas a deportistas de élite (R75, R77)
- C10 Capacidad de organizar torneos y ligas (R78, R79, R80)
- C11 Capacidad de ofrecer otros servicios mediante acuerdos con otras entidades (R82, R101, R102 )
- C12 Capacidad de ofrecer descuentos en actividades externas para los socios (R100, R82)
- C13 Baja Capacidad de dividir trabajo administrativo**
- C14 Capacidad de contacto para los usuarios (R105, R106)

#### ÁREA MULTIDEPORTES

- C15 Capacidad de ofrecer reserva de canchas. (R5,R6,R18,R83,R85)
- C16 Capacidad para ofrecer clases de diferentes deportes (R15,R88, R89; R90; R95; R96;R97;R98; R99)
- C17 Capacidad para realizar torneos y ligas (R6, R80)
- C18 Nula capacidad de ofrecer servicios de piscina**

#### SERVICIOS AUXILIARES

- C19 Capacidad de ofrecer servicios de higiene personal a los socios (R9, R10)
- C20 Capacidad de proporcionar aparcamiento para los clientes/usuarios. (R7,R29 )
- C21 Capacidad de ofrecer snack y bebidas. (R12, R93)
- C22 Capacidad de modificar la temperatura interna de las instalaciones (R107,R108)
- C23 Capacidad de ofrecer servicio de taquillas al usuario (R39,R100,)
- C24 Nula capacidad de ofrecer servicios sábados y domingos.**
- C25 Capacidad de ofrecer servicio WI-FI en todas las instalaciones del gimnasio (R31)

#### ÁREA DE CARDIO Y CLASES GUIADAS

- C26 Capacidad de impartir clases dirigidas (R88-R99)(R1-R4) (R13-R19, R22)
- C27 Capacidad de impartir clases en equipo (R4, R13, R14, R15, R16, R17, R20, R21, R22, R26, R42, R47-68)
- C28 Baja capacidad de ofrecer más de 1 clase al mismo tiempo (R1)**
- C29 Baja capacidad de agregar nuevas clases a la oferta programática**

C30 Capacidad de ofrecer equipo para actividades cardiovasculares (R20-R22 , R13)

### ÁREA DEPORTES (GENERAL)

C31 Capacidad de ofrecer servicios deportivos a la comunidad (R4; R5; R6)

C32 Capacidad de organizar eventos (R70; R71; R1; R78; R79; R80; R86)

C33 Nula capacidad de ofrecer deportes acuáticos

C34 Nula capacidad de disponibilidad en fines de semana

C35 Baja capacidad de tener varias máquinas del mismo tipo para evitar espera de uso.

### ÁREA DE ACTIVIDADES DE MUSCULACIÓN

C36 Capacidad de proponer un programa físico personalizado a los objetivos de cada uno (R88) (R2,R3) (R12-68)

C37 Capacidad de ofrecer equipo para que los usuarios realicen sus entrenamientos de manera personal (R2, R20-R68)

C38 Capacidad de monitorizar y apoyar mediante instructores en la sala (R88)

C39 Baja capacidad de movilidad entre máquinas de musculación

---

### EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DEL GIMNASIO DE LA EPSA. PERFIL ESTRATÉGICO

---

En la siguiente tabla se representan las capacidades competitivas del Gimnasio de la EPSA (mediante los códigos otorgados anteriormente, para identificarlas) en una escala de *Muy Negativo - Negativo - Indiferente - Positivo - Muy Positivo*.

		MN	N	I	P	MP
ÁREA DE RECEPCIÓN	C1					X
	C2					X
	C3					X
	C4		X			
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	C5					X
	C6				X	
	C7				X	
	C8					X
	C9					
	C10					X
	C11					
	C12					X

	C13	X				
	C14					X
ÁREA DE MULTIDEPORTES	C15					X
	C16				X	
	C17					X
	C18	X				
SERVICIOS AUXILIARES	C19					X
	C20					X
	C21					X
	C22				X	
	C23					X
	C24	X				
	C25					X
ÁREA DE CARDIO Y CLASES	C26					X
	C27					X
	C28		X			
	C29		X			
	C30					X
ÁREA DEPORTES	C31					X
	C32				X	
	C33	X				
	C34	X				
	C35		X			
ÁREA DE MUSCULACIÓN	C36				X	
	C37				X	
	C38				X	
	C39		X			

---

PERFIL ESTRATÉGICO COMPARADO CON SU PRINCIPAL COMPETIDOR (MIX DE: KIKOTRAINING, OLYMPIA Y POLIDEPORTIVO EDUARDO LATORRE)

---

En la siguiente tabla se comparan las capacidades competitivas del Gimnasio de la EPSA con un Mix de las empresas que se encuentran en el grupo competitivo más “cercano” a la propia empresa analizada, ya que en su propio grupo competitivo se encuentra sola. Se escoge este grupo porque, en un momento dado podrían ser las empresas que pudieran interesarse más por entrar en el grupo estratégico del Gimnasio de la EPSA.

Para ello se diseña una escala numérica del 1 al 10 en que 1 es la numeración más negativa posible y 10 la más positiva posible, para así comparar la propia empresa con la competencia de forma más específica. En la primera columna (IE: Importancia Estratégica) se valora la importancia de dicha capacidad para cualquier

empresa del sector. En la columna final (FR: Fortaleza Relativa) se representa numéricamente la fortaleza del Gimnasio de la EPSA para cada capacidad, en relación a la fortaleza del competidor en dicha capacidad.

En el grupo estratégico de la EPSA no hay competidores directos. Crossfit Alcoy, Judo club, Trialcoy o Bengym son empresas más especializadas. El gimnasio de la EPSA es comparable a los gimnasios Kikotraining, Olympia y Polideportivo Eduardo Latorre porque tienen ofertas de servicios diversificadas, su posicionamiento es más cercano a lo que propone el gimnasio de la EPSA.

Kikotraining es un gimnasio familiar y propone tantos deportes como el gimnasio de la EPSA pero su precio de inscripción es más alto, como Olympia y Eduardo Latorre. Se pueden practicar más de 15 actividades en Kikotraining.

Olympia es un gimnasio deportivo muy completo, se puede practicar musculación, actividades acuáticas, y numerosas clases en un amplio horario.

El complejo Eduardo Latorre es el más grande y diversificado de todos. Se compone de un área de piscinas (jacuzzis, sauna, frigidarium...), un área de fitness con 5 zonas diferentes (zona de cardio, zona de easy-line, zona de peso libre...), un área de salud, una zona exterior y una sala disponible para alquiler.

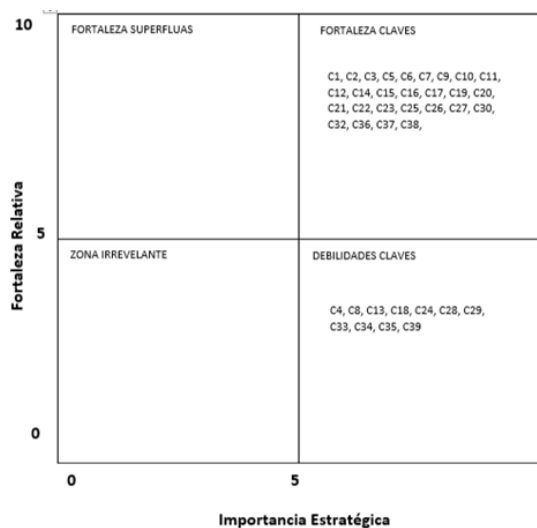
Las gráficas que se presentan a continuación representan el perfil estratégico del Gimnasio de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy, según sus áreas funcionales, las cuales son "Área de recepción", "Área de administración", "Área multideportes", "Servicios auxiliares", "Área de cardio y clases", "Área de musculación", además del perfil estratégico y de su competencia.

Se incluye también una puntuación de Importancia Estratégica (IE), que es, en una puntuación del 1 al 10, la importancia que tiene cada capacidad para cualquier empresa del grupo estratégico en el que se incluye el Gimnasio de la EPSA. Cabe destacar que los aspectos se miden desde una característica muy negativa, hasta una muy positiva. Pasando por el punto negativo, el equilibrio (indiferente) y el punto positivo.

Este es el perfil estratégico obtenido de la empresa, en el que las "X" representan a la EPSA y las "O" a los competidores. La puntuación se realiza tomando en cuenta las ventajas de las tres empresas. Si una de ellas tiene una buena capacidad se valora como positivo para el grupo de competidores, aunque para las otras empresas del grupo la capacidad no sea tan buena.



			MN	N	I	P	MP	
		IE	1-2	3-4	5-6	7-8	9-10	FR
ÁREA DE RECEPCIÓN	C1	10				0	X	10
	C2	9					X - 0	9.5
	C3	10					X - 0	9.5
	C4	7		X	0			3
ÁREA DE ADMINISTRACIÓN	C5	9					X - 0	9.5
	C6	9		0		X		8
	C7	9				X-0		7.5
	C8	8		X	0			3
	C9	9		0		X		8
	C10	10				0	X	10
	C11	9	0			X		8
	C12	9		0			X	10
	C13	10	X			0		1
	C14	10					X-0	9.5
ÁREA DE MULTIDEPORTES	C15	10				0	X	10
	C16	9				X	0	7
	C17	9				0	X	10
	C18	9	X				0	1
SERVICIOS AUXILIARES	C19	10					X-0	9.5
	C20	10					X-0	9.5
	C21	10					X-0	9.5
	C22	10				X	0	7
	C23	10					X-0	9.5
	C24	10	X				0	1
	C25	9					X-0	9.5
	C26	10					X-0	9.5
ÁREA DE CARDIO Y CLASES	C27	10					X-0	9.5
	C28	8		X			0	3
	C29	7		X	0			3
	C30	10					X-0	9.5
ÁREA DEPORTES	C31	10					X-0	9.5
	C32	10				X-0		8.5
	C33	6	X			0		1
	C34	10	X				0	1
	C35	8		X		0		3
	C36	10				X-0		7.5
ÁREA DE MUSCULACIÓN	C37	10				X-0		7.5
	C38	10				X	0	7
	C39	9		X		0		3



**MATRIZ DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL GIMNASIO DE LA EPSA**

La matriz de fortalezas y debilidades permite de resumir y de evaluar los recursos y las capacidades de una organización. La importancia estratégica y la fortaleza relativa se puntúan del 0 al 10, más alto está la puntuación más importante está la capacidad para la empresa y tiene que conservarla. Se puede considerar como una ventaja competitiva, un valor añadido que no tiene el competidor. El posicionamiento en la matriz permite diagnosticar los puntos fuertes y débiles de la empresa para establecer una estrategia adecuada, para gestionar los recursos y las capacidades de manera efectiva. Las debilidades claves deben ser desarrolladas para no ser negativas, las fortalezas claves y superfluas tienen que ser valorizadas para mejorarlas.

A continuación se muestra la matriz de Fortalezas y Debilidades, del Gimnasio de la EPSA:

	Fortalezas	Debilidades
<b>ÁREA DE RECEPCIÓN</b>	-Sistema de log-in. -Personal y “caseta” de información.	-Solamente hay una persona en la sala de deportes.
<b>ÁREA DE ADMINISTRACIÓN</b>	-Eventos, ligas y torneos. -Capacidad de ofrecer otros servicios mediante acuerdos con otras entidades. -Obtención de financiación a	-Capacidad baja de ampliación de servicios. -División deficiente del trabajo administrativo.

	<p>través de la UPV.</p> <p>-Ayudas a deportistas de élite.</p>	
<b>ÁREA DE MULTIDEPORTES</b>	-Gran variedad de clases y actividades deportivas.	-No hay servicios de piscina.
<b>SERVICIOS AUXILIARES</b>	<p>-Snacks y bebidas.</p> <p>-Aparcamiento.</p> <p>-WIFI.</p>	El gimnasio de EPSA abre durante el curso escolar solamente. Cierra durante las vacaciones
<b>ÁREA DE CARDIO Y CLASES</b>	-Diversas clases fitness impartidas por el equipo del gimnasio.	-Imposibilidad de realizar diversas clases al mismo tiempo, debido al espacio limitado.
<b>ÁREA DEPORTES</b>	-Organización de diversos eventos deportivos: la carrera de la dona, el torneo UPV...	<p>-Cerrado sábados y domingos.</p> <p>-No tiene piscina, por lo que no puede ofrecer deportes acuáticos.</p> <p>-Espacio insuficiente para tener más máquinas y permitir a los socios hacer la actividad que quieren y no solo la que está disponible.</p>
<b>ÁREA DE MUSCULACIÓN</b>	<p>-Empleados cualificados que ponen sus conocimientos a disposición de los socios.</p> <p>-Varios tipos de equipamiento para el entrenamiento.</p>	-Poco espacio para desplazarse entre las máquinas.

## 4. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

---

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

En este documento se realizará una selección y análisis de las estrategias del Gimnasio de la EPSA con el método DAFO, en el que se representan en una misma tabla debilidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para así poder tener un resumen de todo ello en un rápido vistazo. A partir de esto, se evaluarán las estrategias obtenidas y se elegirá la más adecuada.

Así también, el presente documento tiene por objetivo mostrar el diseño de planes de acción para las estrategias obtenidas, mediante los filtros de “Ajuste de la estrategia” y “Aceptabilidad de la estrategia”, que debería seguir el Gimnasio de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy.

Por otra parte, se desarrollará la propuesta de un Business Model Canvas para las nuevas estrategias planteadas. Dicha herramienta, tiene la ventaja de facilitar el diseño de un modelo de negocios, así como el proceso de pensar en las estrategias y funcionamiento

### 4.1. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS. MATRIZ DAFO

---

Para poder formular las estrategias a seguir, se deben tener en cuenta todas las amenazas y oportunidades para la empresa, que se extraerán del Análisis del Macroentorno y del Análisis del Microentorno, significando factores referentes al entorno general de la empresa y al entorno específico, respectivamente, así como amenazas y debilidades extraídas del Análisis Interno, que ofrece factores internos de la empresa.

Las debilidades significarán factores internos a mejorar o eliminar y las fortalezas serán factores también internos que proteger y mantener o potenciar, si es posible. Por otro lado, las amenazas son factores externos a evitar o cuyos efectos sobre la empresa hay que intentar disminuir, anticipándose a ellos,

mientras que las oportunidades serán factores externos que hay que intentar aprovechar para beneficio de la propia empresa.

## Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>1.- Solamente hay una persona en la sala de deportes.</p> <p>2.-Baja capacidad de ampliación de servicios.</p> <p>3.- División deficiente del trabajo administrativo.</p> <p>4.- No hay servicios de piscina.</p> <p>5.- Imposibilidad de realizar diversas clases al mismo tiempo, debido al espacio limitado.</p> <p>6.- Cerrado sábados y domingos y durante las vacaciones</p> <p>7.- No tiene piscina, por lo que no puede ofrecer deportes acuáticos.</p> <p>8.- Espacio insuficiente para tener más máquinas y permitir a los socios hacer la actividad que quieren y no solo la que está disponible.</p> <p>9.- Poco espacio para desplazarse entre las máquinas de musculación.</p>	<p>1.- Población envejecida, que se preocupa más de su alimentación que del ejercicio físico.</p> <p>2.- Disminución del público objetivo.</p> <p>3.- No se realiza gran cantidad de eventos deportivos en la ciudad de Alcoy.</p> <p>4.- En el gimnasio de la EPSA no se utilizan apps deportivas personalizadas y adaptadas al servicio. Otros gimnasios de la zona ya se plantean utilizarlos.</p> <p>5.- No existen redes sociales exclusivas del gimnasio. En cambio, la competencia utiliza redes sociales de manera activa.</p> <p>6.- Alto poder de negociación para los proveedores: solo existen 2 proveedores de equipamiento deportivo en la zona.</p> <p>7.- Algunos competidores pueden ofrecer promociones para estudiantes, “robando” clientes al gimnasio de la EPSA.</p> <p>8.- Debido al crecimiento del sector, existe un atractivo entrar en él, propiciando la aparición de más competidores.</p> <p>9.- Existen varios establecimientos que ofrecen los mismos servicios y actividades.</p> <p>10.- Barreras de salidas medias.</p> <p>11.- Existe gran cantidad de productos sustitutivos y de muy diferente índole y precios, tanto en cuanto a las actividades deportivas como elementos de ocio en general.</p>

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>1.- Sistema de log-in.</p> <p>2.- Personal y “caseta” de información.</p> <p>3.- Eventos, ligas y torneos.</p> <p>4.- Capacidad de ofrecer otros servicios mediante acuerdos con otras entidades.</p> <p>5.- Obtención de financiación a través de la UPV.</p> <p>6.- Ayudas a deportistas de élite.</p> <p>7.- Variedad de clases y actividades deportivas.</p> <p>8.- Snacks y bebidas.</p> <p>9.- Aparcamiento.</p> <p>10.- WIFI.</p> <p>11.- Diversas clases fitness impartidas por el equipo del gimnasio.</p> <p>12.- Organización de diversos eventos deportivos: la carrera de la dona, el torneo UPV...</p> <p>13.- Empleados cualificados que ponen sus conocimientos a disposición de los socios.</p> <p>14.- Varios tipos de equipamiento para el entrenamiento.</p>	<p>1.- Las subvenciones son reguladas y favorables, oportunidad de una ayuda bonificada.</p> <p>2.- La Ley del Deporte de la Comunidad Valenciana promociona, representa y apoya a los gimnasios.</p> <p>3.- Las Políticas Públicas Locales son favorables para los gimnasios en Alcoy.</p> <p>4.- En la zona hay una renta superior a la media nacional, muestra que el nivel de vida es bueno, de tal manera que es suficiente para vivir y que el exceso de ingresos pueda invertirse en actividades de ocio como el deporte.</p> <p>5.- El país se encuentra en una fase de recuperación e incluso de expansión después el fin de la crisis. Las previsiones económicas son positivas, el nivel de vida de los hogares está aumentando de forma ligera pero constante.</p> <p>6.- Hay ayudas y apoyos que animan a las familias numerosas y a las familias en dificultades para aliviarlos, en temas como educación y salud. Existen ayudas locales para fomentar la práctica del deporte en los niños.</p> <p>7.- Aumento de la sociedad a suscripciones de entidades deportivas.</p> <p>8.- Mayor motivación entre la población por el deporte y la alimentación saludable.</p> <p>9.- La mayoría de la gente asiste a los eventos deportivos para participar en ellos pero de igual manera como asistentes/espectadores.</p> <p>10.- La diferenciación ayuda a innovar en la segmentación del público objetivo.</p>

	<p>11.- El segmento joven de la población desea realizar actividad física en un centro especializado, lo que provoca aumento en la suscripción.</p> <p>12.- Posibilidad de aumentar los sistemas tecnológicos con los que ya se cuenta y explotar al máximo los existentes.</p> <p>13.- El gimnasio se encuentra en el centro y forma parte de la misma universidad, haciéndolo atractivo para universitarios. Cuenta con gran capacidad de estacionamiento.</p> <p>14.- Baja probabilidad de una integración vertical hacia delante.</p> <p>15.- El poder de negociación de los clientes es medio, pues son los consumidores finales y no están unidos entre ellos para presionar directamente, pero sí pueden cambiar de gimnasio.</p> <p>16.- Segmento de mercado muy “apetecible”, pues tiene gran cantidad de potenciales clientes, cuyas necesidades son difíciles de cumplimentar sin subvenciones.</p> <p>17.- Diferenciación: se cumplen necesidades del cliente tales como proximidad y precios bajos, a diferencia de la mayoría de competidores.</p> <p>18.- Integración vertical hacia atrás muy improbable.</p> <p>19.- No existe un alto nivel de represalias en el sector.</p> <p>20.- Barreras de entrada en el sector altas: la inversión en remodelación e instalación de nuevas dependencias es elevada.</p>
--	--

Realizada la matriz DAFO, se pueden observar todas las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas. Así, se pasa a continuación a diseñar estrategias a partir de estos factores, para que la empresa pueda anticiparse a los factores negativos y positivos de su entorno, evitando o disminuyendo amenazas y aprovechando oportunidades, así como sacar mejor partido de sus fortalezas y eliminar o reducir/eliminar sus debilidades.

## 4.1.1. ESTRATEGIAS PROPUESTAS

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

En este apartado se crean estrategias para el gimnasio de la EPSA con el método DAFO, a partir de esto, se evaluarán las estrategias obtenidas y se elegirá la más adecuada.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1. Incrementar la realización y difusión de actividades para el público externo a la EPSA, torneos y competiciones. (F12; O9)</li> <li>2. Ampliar equipamiento con nuevos sistemas tecnológicos integrados. (F5 F14; O12).</li> <li>3. Comunicar sobre el posicionamiento de su precio y oferta a personas externas para aumentar el número de socios. (F4;F11; F12; F13; F14; O4; O7; O8;O17)</li> </ul>	<p><b>Estrategias DO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4. Ampliar el área del gimnasio y deportes para desarrollar su comunicación externa y abrirla a un mayor número de miembros. (D9; O3; O4; O7; O8)</li> <li>5. Aumentar personal para mejorar el servicio de gestión del gimnasio de la EPSA. (D3;D1;O7)</li> <li>6. Construir un área acuática (sauna, pisc4ina). (D4,D6,D7; O1; O1;O8)</li> </ul>
AMENAZAS	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-</li> <li>7. Ofrecer una mayor variedad de snacks y bebidas saludables para deportistas. (F8;F13; A1)</li> <li>8. Ofrecer más actividades y clases. (F13;F14 A2;A9)</li> </ul>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 9. Introducir una aplicación deportiva, personalizada y adaptada al servicio. (D2; D5; A3)</li> <li>10. Estar presente en las redes sociales, principalmente Facebook e Instagram (crear contenido). (D2; A4;A11)</li> <li>11. Ofrecer servicios de nutrición, conjuntamente a los servicios de actividad física. (D2; A1)</li> </ul>



## 4.2. EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

---

Para tener una estrategia racional, hay que analizar y evaluar las diferentes estrategias a partir de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la EPSA y de sus grupos de interés, de sus recursos...

Se aplicarán tres filtros que permitirán evaluar el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad.

---

### 4.2.1. FILTRO 1: AJUSTE DE LA ESTRATEGIA

---

(Se adjunta tabla en formato excel para su mejor comprensión)

Primero, se evaluará el ajuste de la estrategia a través de una tabla. La tabla permite puntuar las estrategias según las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa. Las estrategias con más puntuación son las más de acuerdo con la organización y las que serán seleccionadas para guiarnos hacia la estrategia más adecuada. Para ello, es necesario conocer la misión y visión de la organización, ya que estos dos factores son los ejes orientadores de la empresa.

**a. Misión:** Impulsar, promover y concienciar a la población de la localidad, principalmente a la comunidad universitaria, hacia un hábito de actividad física que ayude a mejorar salud y bienestar personal.

**b. Visión:** Ser un gimnasio innovador e integrador con un equipo altamente cualificado y adaptado a las necesidades de los usuarios para su mayor aprovechamiento y beneficio, buscando siempre los mejores resultados en cada una de las áreas.

La primera etapa permitió seleccionar 4 estrategias, las listadas como número 1, 6, 8 y 9, que han tenido una puntuación de 4 o mayor en la puntuación relativa. Las estrategias son:

**Estrategia 1:** Incrementar la realización y difusión de actividades para el público externo a la EPSA, torneos y competiciones.

**Estrategia 6:** Construir un área acuática (sauna, piscina).

**Estrategia 8:** Ofrecer más actividades y clases.

**Estrategia 9:** Introducir una aplicación deportiva, personalizada y adaptada al servicio.

---

#### 4.2.2. FILTRO 2: ACEPTABILIDAD DE LA ESTRATEGIA

---

A continuación, se presenta una tabla con las estrategias seleccionadas, que son aquellas que han sobrepasado una puntuación mínima de 4 en la tabla de ajuste de estrategia, especificando los diferentes grupos de interés. Se puede observar si cada una de esas estrategias es de interés o no para cada grupo.

Luego se evalúa la aceptabilidad de las 4 estrategias con el beneficio que puede tener cada uno de los grupos de interés. Los grupos de interés del Gimnasio EPSA son los alumnos, los directivos, los proveedores, los empleados, el gobierno, la comunidad de Alcoy, la UPV.

GRUPOS DE INTERÉS	ESTR. 1	ESTR.6	ESTR.8	ESTR.9
USUARIOS	SI	SI	SI	SI
ADMINISTRACIÓN	SI	NO	SI	NO
PROVEEDORES	-	SI	SI	-
EMPLEADOS	SI	NO	SI	SI
GOBIERNO	-	-	-	-
COMUNIDAD DE ALCOY	-	-	-	-
AYUNTAMIENTO	-	-	-	-
UPV	SI	SI	SI	SI

---

#### 4.2.3. FILTRO 3: FACTIBILIDAD DE LA ESTRATEGIA

---

Como se visualiza en la tabla anterior, las estrategias 1,,6, 8 y 9 obtenidas del primer filtro “Ajuste de estrategia”, han sido seleccionadas como posibles de realizar. Sin embargo, con el segundo filtro de “Aceptabilidad” solo ha quedado las estrategia 1 y 9 ya que cuentan con la aceptación de la mayoría de los grupos de interés.

A partir de esto, se analizará la factibilidad de las estrategias teniendo en cuenta criterios como capacidad financiera para llevarlos a cabo, el personal disponible para la tarea y el tiempo de ejecución que esto conlleva.

En principio, y antes de realizar un estudio de viabilidad financiera, se aconseja llevar a cabo dos estrategias: la 1 y la 8, ya que ambas son aceptadas por unanimidad, o bien les resultan indiferentes a algunos grupos.

Llevar a cabo la primera estrategia, es decir, **Incrementar la realización y difusión de actividades para el público externo a la EPSA, torneos y competiciones.**, supondría la necesidad de aumentar los recursos dirigidos a este fin. En cuanto al recurso financiero, se puede prever que la inversión necesaria sería de mediana envergadura. Por su parte, el recurso humano, se destaca que esto se podría realizar con el personal actual y en un periodo de tiempo relativamente corto, entre uno o dos años. Por tanto, esta estrategia sería factible de llevar a cabo

Para poder llevar a cabo la estrategia 8, **Ofrecer más actividades y clases.** Se podrían utilizar las instalaciones existentes y el equipo existente o de ser necesario conseguir materiales. Esta estrategia significa una inversión no muy elevada, inversión que estaría distribuida en el pago del personal encargado impartir o llevar a cabo estas actividades más los gastos necesarios para llevar a cabo estas actividades.

## 5. PLANES DE ACCIÓN

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

Para el gimnasio de la EPSA, las estrategias que serán desarrolladas en planes de acción son las siguientes:

**Estrategia 1:** Incrementar la realización y difusión de actividades para el público externo a la EPSA, torneos y competiciones.

**Estrategia 8:** Ofrecer más actividades y clases.

El diseño de planes de acción, como ya se ha mencionado, comprende las actividades que se tendrán que llevar a cabo para la realización de las estrategias propuestas para la empresa. En el caso del Gimnasio de la Escuela Politécnica de Alcoy (EPSA), se realizará el plan de acción para las siguientes:

**ESTRATEGIA 1:** Incrementar la realización y difusión de actividades para el público externo a la EPSA, torneos y competiciones.

**Objetivo:** Incrementar el alcance del público objetivo del gimnasio de la EPSA mediante las actividades realizadas, con un impacto de 2000 personas, para dentro de 1 año.

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1.- Reunión Dirección de la Universidad con Encargado de Deportes.	8 de mayo	Encargado de deportes	- Tiempo: 2 semanas.
2.- Diseño de torneo para la comunidad, según segmentos de edad	30 de mayo	Equipo de deportes de la EPSA.	- 200 horas de trabajo.

3.- Reunión con Ayuntamiento de Alcoy para uso de espacio público	1 Septiembre (según disponibilidad de tiempo de ayuntamiento)	Encargado de deportes	- 2 horas de trabajo. - Ordenador.
4.- Compra de elementos necesarios para competiciones (premios, camisas, etc)	20 de noviembre	Encargado de compras de la EPSA (Departamento de finanzas)	- 500 euros. - Bodega o espacio para guardar objetos. - 2 horas diarias de trabajo.
5.- Llamado a la comunidad	21 de marzo - 20 de Abril	Departamento de Deportes Departamento de relaciones públicas	- Carteles. - Publicidad en radios y prensa locales. - 1 hora diaria de trabajo.
6.- Llamado a voluntarios estudiantes de la Epsa	29 de abril	D. Relaciones Públicas	- Carteles. - Correo institucional. - 1 hora de trabajo.
7.- Realización del Torneo	8 de mayo 2020	Departamento de Deportes Epsa	- 7 horas de trabajo. - Agua, refrescos, snacks. - Voluntarios. - Camisetas promocionales.

**ESTRATEGIA 8:** Ofrecer más actividades y clases.

**Objetivo:** Aumentar el número de actividades o clases ofrecidas en 3 para el próximo curso.

Acciones	Fecha objetivo	Responsable	Recursos
1. Realizar un análisis de la demanda de actividades entre los usuarios y potenciales usuarios del gimnasio de la EPSA.	15 de julio	Encargado del gimnasio de la EPSA	- Datos de los socios del gimnasio. - Entrevistas a los usuarios del gimnasio por mail. - Acceso a internet. - Acceso al correo electrónico del gimnasio. - 1 mes.
2. A partir de los resultados obtenidos en el análisis, escoger como máximo 3 más demandadas y que se puedan llevar a cabo en las instalaciones del gimnasio.	20 de julio	Encargado del gimnasio de la EPSA	- Datos de los socios del gimnasio. - Resultados obtenidos de las entrevistas. - Ordenador. - 5 días.
3. Diseñar el funcionamiento de las 3 clases.	1 de agosto	Encargado de la EPSA junto a monitores de	- Datos de los socios del gimnasio. - Resultados obtenidos de

		actividades.	las entrevistas. - 2 semanas.
4. Publicar en la web para publicitarlo entre los usuarios.	20 de agosto	Encargado del gimnasio de la EPSA.	- Plataforma web para publicación en web oficial de la EPSA. - Ordenador. - Acceso a internet. - Acceso a la plataforma web. - 1 semana.

## 5.2. PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

La priorización de planes de acción busca facilitar la realización de aquellos conjuntos de acciones que son más importantes y/o urgentes para desarrollar las estrategias de la empresa, y por tanto, para alcanzar sus objetivos.

Por ello, y para facilitar la comprensión de la importancia y la urgencia de cada acción, se realiza una tabla de importancia-urgencia, que clasifica cada una de las acciones de los planes de acción según los criterios mencionados.

**ESTRATEGIA 1:** Incrementar la realización de actividades de visibilidad para el público externo a la EPSA, torneos y competiciones.

**Objetivo:** Incrementar la visibilidad del gimnasio para el público externo a la EPSA mediante las actividades realizadas, con un impacto de 2000 personas.

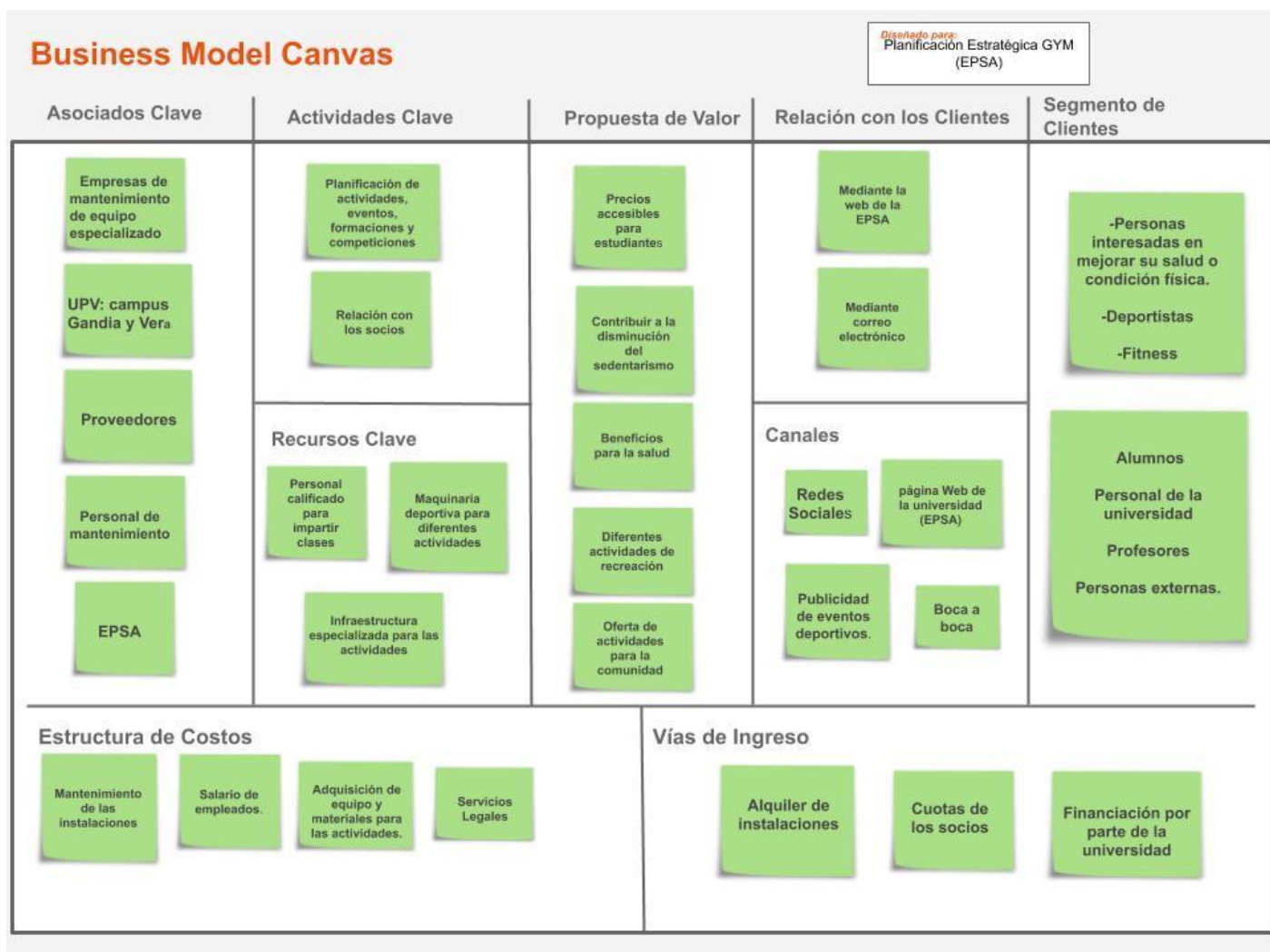
	<b>ALTA</b>	3, 4, 5, 6, 7	1, 2
IMPORTANCIA	<b>BAJA</b>		
		<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>
		URGENCIA	

**ESTRATEGIA 8:** Ofrecer más actividades y clases.

**Objetivo:** Aumentar el número de actividades o clases ofrecidas en 5 para el próximo curso.

IMPORTANCIA	ALTA	3, 4	1, 2
	BAJA		
		BAJA	ALTA
URGENCIA			

### 5.3. BUSINESS MODEL CANVAS FINAL. PROPUESTA GLOBAL DE UN NUEVO MODELO DE NEGOCIO PARA LA EMPRESA



En la creación de un nuevo modelo de negocio, con la adaptación de las estrategias propuestas, el Business Model Canvas presenta algunas modificaciones. Una de estas se encuentra en *Asociados Clave*. Se integra a la EPSA como uno de estos asociados, ya que, si bien el Gimnasio forma parte de la EPSA, se pueden considerar como dos entes distintos, tomando además en cuenta que el gimnasio depende directamente del Servicio de Deportes de la UPV y la EPSA es un ente autónomo dentro de la UPV. Aun así, el Gimnasio de la EPSA consensua la mayor parte de sus acciones con la EPSA y se trata de dos entidades “simbiontes”, que van de la mano.

Por otra parte, en el apartado *Canales* se agrega la “publicidad” como un medio para llegar al cliente. Si como estrategia se busca realizar más actividades para llegar al público externo a la EPSA hay que hacérselos saber a este público. Más cambios figuran en el apartado de *Estructura de Costos*, agregando “Servicios legales” y dentro de segmentación de *Clientes* se elimina a “familiares” de alumnos y profesores, considerando que estos ya se encuentran dentro del segmento de personas externas.

En la sección de *Actividades Claves*, *Recursos Claves*, *Relación con clientes* y *Vías de ingreso* se mantiene de la misma manera que en el Canvas inicial.



## 6. CONCLUSIONES

---

A través del proceso de elaboración del plan estratégico se observa que esta es una herramienta que logra proporcionar de manera sistemática y estructurada la orientación para llegar a lo que la misión y visión de la empresa persiguen, los cuales son los ejes principales a la hora de proponer estrategias a seguir por la empresa, puesto que son su razón de ser y a lo que apunta en el futuro.

En el presente informe se han trabajado factores internos y externos que pueden afectar a la empresa. En el primero de los mencionados se puede visualizar el Macroentorno, que cuenta con aspectos políticos, económicos, socioculturales y tecnológicos; y el Microentorno, con las Cinco Fuerzas de Porter. De ambos procesos se han logrado obtener las amenazas y oportunidades del Gimnasio de la Escuela Politécnica Superior de Alcoy, de lo cual se puede destacar que las segundas son mayores que las primeras en casi un 100%. Entre ellas se encuentran oportunidades tales como el apoyo legal existente en la Ley del Deporte de la Comunidad Valenciana, que promociona, representa y apoya a los gimnasios; así también por encontrarse en un lugar con mayor calidad de vida y con una población propensa a la realización de deportes. Muy destacable también es su ubicación céntrica que permite a la comunidad de Alcoy su fácil acceso y, en caso de asistir con automóvil, aparcar en un lugar seguro. Por su parte, entre las amenazas encontradas, se obtiene que el gimnasio no cuenta con apps deportivas personalizadas y adaptadas al servicio ni con redes sociales exclusivas del gimnasio, lo que supone una desventaja, debido al público joven al que apunta y a que los demás gimnasios utilizan de manera activa dichas herramientas. No es una coincidencia, entonces, que una de las estrategias propuestas apunte a esto, a pesar de que no fuera suficiente para que pasara los tres filtros.

Cabe destacar también que el gimnasio de la EPSA no cuenta con competidores actuales directos, lo que supone una oportunidad significativa para continuar con su trabajo en el tiempo presente. Pese a lo anterior, sí existen posibles entradas en su grupo competitivo que puedan equiparar sus actividades y precios, siendo estos últimos los más importantes en cuanto a la diferenciación entre las empresas, las cuales compiten para atraer público.

Aunque estén solos dentro de su grupo competitivo debido a su estrategia de precios bajos, asegurándose un gran número de clientes, muchos potenciales clientes pueden acabar acudiendo a la competencia a causa de sus mejores instalaciones o variedad de actividades. El Gimnasio de la EPSA debería tener esto en cuenta, porque muchos competidores del sector, de otros grupos estratégicos, podrían en algún momento empezar a seguir también una estrategia de precios bajos, entrando entonces en el grupo estratégico del

Gimnasio de la EPSA, o bien podría aparecer en el grupo un nuevo competidor en el mercado. Si esto ocurriese y dicho competidor tuviera más actividades y/o mejores instalaciones que el Gimnasio de la EPSA, la clientela de éste peligraría de manera importante. Como anticipación a estos posibles acontecimientos, previo análisis y desarrollo, se ha escogido como estrategia a seguir la acción de añadir clases y actividades a las ya existentes, para así tener un mayor abanico y ser más competitivos en caso que este supuesto ocurriera (e incluso aunque no aparezcan competidores en el grupo estratégico del Gimnasio de la EPSA).

La otra estrategia propuesta para su desarrollo consiste en la realización, colaboración o patrocinio de más eventos deportivos de ámbito local, tales como carreras a pie o ciclistas, torneos o ligas de deportes de equipo, etc. Esto daría más visibilidad al Gimnasio de la EPSA, llegando a captar más clientes y fidelizando a los que ya lo son, al tiempo que cumpliría una función de Responsabilidad Corporativa, contribuyendo a la creación de actividades en la ciudad para la práctica de deporte, lo que repercute en la mejora de la salud de la población y con la variable educacional que ello puede tener.

Dicho esto, mediante este plan estratégico y las estrategias extraídas que finalmente se proponen para su implantación, el Gimnasio de la EPSA conseguiría mantenerse como líder de su grupo estratégico aunque otros competidores aparecieran en él, e incluso podría mejorar su posición dentro del mercado local respecto a todos los competidores de todos los grupos estratégicos incluidos en este. Las medidas propuestas provocarían una mayor satisfacción en los clientes actuales del Gimnasio y la obtención de nuevos clientes “robados” a la competencia. Al mismo tiempo, esto repercutiría en mayores ingresos para el Gimnasio de la EPSA y, como es obvio, en una mejora de la imagen de la empresa y de su posicionamiento en la mente del cliente.

## REFERENCIAS

---

DAVID, F. R. (2003). *Conceptos De Administración Estratégica*. México: Pearson Educación de México. [Consulta: 10 de febrero de 2019].

INSTITUT D'INNOVACIÓ EMPRESARIAL DE LES ILLES BALEARS. (27 de noviembre de 2012). *Herramientas Para Elaborar El Modelo De Negocios en Generalitat de Catalunya*. <<http://www.idi.es/docs/Model%20de%20negoci.pdf>> [Consulta: 10 de febrero de 2019].

HOPE, J., & Player, S. (2012). "Declaraciones de la Misión de la Empresa" *Mejores Prácticas de Gestión Empresarial (Parte 1)*. Barcelona: Profit. [Consulta: 9 de febrero de 2019].

RIVERA, D. O. (1991). *Los Conceptos De: Misión, Visión y Propósito Estratégico*. Obtenido de Universidad de Talca: <[http://www.cegis.utralca.cl/doc/miguel\\_bustamante/direccion\\_sistemas\\_salud\\_talca/6%20Mision\\_Vision\\_Proposito\\_Estrategico.pdf](http://www.cegis.utralca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf)> [Consulta: 10 de febrero de 2019].

"La Importancia de La Misión y Visión de una Empresa" en SEMINARIUM 26 de noviembre de 2012: <<http://www.seminarium.com/la-importancia-de-la-mision-vision-de-una-empresa/>> [Consulta: 9 de febrero de 2019].

OSTERWALDER, A. y PIGNEUR, Y. (2011): *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: DEUSTO. Obtenido en *Convergencia Multimedial*: <<http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf>> [Consulta: 8 de febrero de 2019].

PARADA, P. y PLANELLAS, M. *¿Qué es Estrategia Corporativa? 1*. ESADE. <[http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/2669/mod\\_resource/content/1/Lectura\\_sobre\\_Estrategia\\_Corporativa.pdf](http://ocw.uniovi.es/pluginfile.php/2669/mod_resource/content/1/Lectura_sobre_Estrategia_Corporativa.pdf)> [Consulta: 8 de febrero de 2019].

LIFEFITNESS (2017). *LifeFitness: Mercado del Fitness en España*. Barcelona, España. <[https://lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom%20Mercado%202017\\_LifeFitness.pdf](https://lifefitness.es/sites/g/files/dtv376/f/Zoom%20Mercado%202017_LifeFitness.pdf)> [Consulta: 20 de febrero de 2019].

"Foro Ciudad Alcoy. Evolución de los habitantes": <<https://www.foro-ciudad.com/alicante/alcoy-alcoi/habitantes.html#EvolucionGrafico>> [Consulta: 23 de febrero de 2019].

INE 2018. *Movimiento Natural de la Población (MNP)* <[http://www.ine.es/prensa/mnp\\_prensa.htm](http://www.ine.es/prensa/mnp_prensa.htm)> [Consulta: 24 de febrero de 2019].

<<https://www.5fuerzasdeporter.com/>> [Consulta: 4 de marzo de 2019].

<<http://estrategiasca.com/DIRES-SESION6.pdf>> [Consulta: 4 de marzo de 2019].

<[http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/entorno\\_del\\_marketing.pdf](http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/04/entorno_del_marketing.pdf)> [Consulta: 4 de marzo de 2019].

AJUNTAMENT D'ALCOI

<[https://www.alcoi.org/export/sites/default/es/areas/servicios\\_economicos/ordenanzas/descarga/2018.5.1-INSTALACIONES-DEPORTIVAS.pdf](https://www.alcoi.org/export/sites/default/es/areas/servicios_economicos/ordenanzas/descarga/2018.5.1-INSTALACIONES-DEPORTIVAS.pdf)> [Consulta: 4 de marzo de 2019].

*“La industria del deporte crece en España” THE LUXONOMIST*

*<<https://theluxonomist.es/2018/09/24/la-industria-del-deporte-en-espana-mueve-millones/agustin-castellote>> [Consulta: 4 de marzo de 2019].*

*AJUNTAMENT D’ALCOI <<https://www.alcoi.org/es/areas/deportes/instalaciones.html>> [Consulta: 4 de marzo de 2019].*

*SHOPIFY INTERNATIONAL LTD. <<https://es.shopify.com/enciclopedia/barreras-de-entrada>> [Consulta: 4 de marzo de 2019].*

*COMERCIAL SALTER, S.A. <<https://www.salter.es/es/>> [Consulta: 4 de marzo de 2019].*

*DECATHLON, S.L.U. <<https://www.decathlon.es/es/>> [Consulta: 4 de marzo de 2019].*

*AJUNTAMENT D’ALCOI*

*<[https://www.alcoi.org/ca/areas/servicios\\_economicos/presupuestos/presupuestos\\_2018/c06\\_abelda.html](https://www.alcoi.org/ca/areas/servicios_economicos/presupuestos/presupuestos_2018/c06_abelda.html)> [consulta marzo 15 de 2019]*

*STARTUP GUIDE: Los impuestos en España: sistema tributario español. (9 Octubre 2018).*

*<https://www.ionos.es/startupguide/gestion/impuestos-en-espana-clases-de-impuestos-tributarios/>  
[Consulta:15 de marzo de 2019].*