



Plan estratégico Judo Club de San Sebastián

Grado en Administración y dirección de
empresas

Año académico 2019-2020

Autoría: **ENDIKA NAVARRO CELESTINO**
Dirección: **Profesor JULEN IZAGIRRE OLAIZOLA**

Fecha de depósito: 10.07.20

ÍNDICE

1. Introducción	3
1.1 Contexto y estado actual del club	3
1.2 Justificación de la elección del tema	3
1.3 Objetivo del trabajo	4
1.4 Metodología empleada	4
1.5 Esquema utilizado	4
1.6. Marco conceptual empleado	5
1.7- Presentación de Judo Club de San Sebastián.....	6
2. Análisis externo	7
2.1.- Entorno genérico: Análisis PESTEL	9
2.1.1 Factores económicos.....	9
2.1.2 Factores Socioculturales.....	11
2.1.3 Factores tecnológicos.....	14
2.1.4 Factores político-legales.....	14
2.1.5 Factores ecológicos	15
2.2.6 Conclusiones análisis PESTEL.....	16
2.2.- Entorno específico: Análisis del sector (5 fuerzas de Porter)	17
2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes	17
2.2.2 Amenaza nuevos competidores	18
2.2.3 Amenaza de productos sustitutivos	19
2.2.4 Poder de negociación de clientes.....	19
2.2.5 Poder de negociación de proveedores.....	20
2.3 Resumen 5 Fuerzas de Porter	20
2.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes	21
2.3.2 Amenaza nuevos competidores	21
2.3.3 Amenaza productos sustitutivos	21
2.3.4 Poder de negociación clientes.....	21
2.3.5 Poder negociación proveedores	21
3. Análisis interno	22
3.1 Análisis funcional.....	22
3.1.1 Área de Recursos Humanos	23
3.1.2 Área Organizativa	24

3.1.3 Área Comercial	26
3.1.4 Área financiera	27
3.1.5 Área I+D.....	28
3.2. Análisis de recursos y capacidades	29
3.2.1 Identificación de los recursos.....	29
3.2.2 Identificación de las capacidades.....	30
4. Diagnóstico.....	31
4.1. DAFO: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades	31
4.1.1 Principales debilidades.....	32
4.1.2 Principales amenazas	32
4.1.3 Principales fortalezas	33
4.1.4 Oportunidades	34
4.2.- Propuesta de ejes estratégicos	34
4.2.1 Cruce 1. Oportunidades y fortalezas.....	34
4.2.2 Cruce 2. Oportunidades y debilidades	35
4.2.3 Cruce 3. Amenazas y fortalezas.....	35
4.2.4 Cruce 4. Amenazas y debilidades	36
4.2.5 Conclusión	36
5. Planteamiento de objetivos	37
6. Formulación de estrategias corporativas.....	37
6.1 Ámbito del producto: estrategia de diversificación.....	38
6.1.1 Estrategia de especialización o diversificación nula.....	38
6.1.2 Estrategia de diversificación.....	38
6.1.2.1 Motivación para la diversificación	39
6.1.2.1 Tipo de diversificación.....	39
6.2 Ámbito geográfico	39
6.3 Ámbito de cadena de valor: Estrategia de integración vertical	40
7. Formulación de estrategias competitivas	40
7.1 Ventaja competitiva sostenible.....	40
7.2 Estrategia de diferenciación.....	41
7.2.1 Ventaja Competitiva Sostenible (VCS)	41
7.3 Estrategia de liderazgo en costes.....	42
7.4 Estrategias corporativa	43
7.3.1 Estrategia competitiva y estrategia corporativa: ámbito de producto	43

7.3.2 Estrategia competitiva y estrategia corporativa: Ámbito de cadena de valor	43
7.3.3 Estrategia competitiva y estrategia corporativa: Ámbito geográfico	43
8. Implantación y control estratégico	44
8.1 Implantación.....	44
8.2 Control estratégico.....	45
8.2.1 CMI: Cuadro de Mando Integral.....	45
9. Conclusión	46
11. Bibliografía	47

1. Introducción

1.1 Contexto y estado actual del club

La asociación deportiva **Judo Club de San Sebastián** es la actual gestora del Centro Municipal de Artes Marciales de San Sebastián —único centro a nivel autonómico con el nombramiento de *Centro de Tecnificación de Alto Rendimiento* para las disciplinas marciales—. El Club se ha centrado desde su origen en la enseñanza del Judo, sin embargo, al adquirir la concesión del Centro Municipal de Artes Marciales, amplió su abanico entorno a diferentes disciplinas (Karate, Aikido, Kendo, etc.).

Partiendo de esta ventajosa posición, la directiva del Judo Club de San Sebastián ha estimado conveniente elaborar un plan estratégico para conocer su posicionamiento respecto a los competidores locales, teniendo en cuenta el valor que agrega el centro deportivo que administra, estudiar la viabilidad de expandir las actividades de la asociación deportiva y aumentar su cartera de clientes, no teniendo que ceñirse únicamente al público de las artes marciales.

Esta iniciativa viene promovida por la trayectoria ascendente que el club ha mantenido en los últimos 3 años, tanto respecto al número de socios como al de usuarios de las instalaciones. Teniendo en cuenta que el Centro permanece inutilizado en horario de mañanas, la Directiva de la asociación deportiva se ha planteado explotar al máximo las posibilidades que las instalaciones ofrecen, valorando la posibilidad de ofrecer nuevas actividades, incluso en un marco distinto al que acostumbra a trabajar, para así tratar de optimizar su rentabilidad. Asimismo, todos los profesores están titulados y cuentan con años de experiencia trabajando tanto con niños como con adultos por lo que no tendrían excesiva dificultad para reciclarse en otras actividades.

No obstante, la dirección tiene dos puntos de vista contrapuestos respecto al crecimiento de la asociación, lo que ha llevado a un estancamiento en el desarrollo del Club. La parte más conservadora de la junta, ligada a los miembros más veteranos de la misma, aboga por mantener la trayectoria actual del club, manteniendo la estructura actual, centrándose en las artes marciales y sin buscar su expansión a nuevas actividades; mientras que otra parte más progresista, considera necesario realizar un cambio en la trayectoria del club, y opta por adentrarse en nuevos sectores buscando crecer y profesionalizar la configuración actual, ya que el desarrollo del club estará también ligado al desarrollo de la sección de Judo.

1.2 Justificación de la elección del tema

Siendo así, este proyecto posee una motivación personal, ya que actualmente ejerzo funciones de administrativo a jornada parcial para el Club. Es por ello que deseo que este informe incentive a la junta y justifique las oportunidades de expansión de la asociación, y por consiguiente, la necesidad de cubrir las nuevas tareas que se generen dando un servicio a jornada completa. Desempeño el cargo de Administrativo del Judo Club de San Sebastián y coordino las actividades económicas que el club realiza para la gestión del *Centro Municipal de Artes Marciales*. Estas actividades se centran, entre otras, en la atención al público, la gestión de cobro a los usuarios del centro, coordinación de las actividades de la sala, acuerdos con las

diferentes disciplinas para el establecimiento de cuotas, alquiler de las instalaciones y organización de eventos deportivos; es por lo anterior que soy conocedor en primera persona del funcionamiento de las instalaciones y de la afluencia de usuarios del mismo, teniendo pleno acceso a cualquier tipo de información al respecto, para poder de esta manera realizar los análisis correspondientes.

De esta forma, veo la elaboración de este trabajo como una oportunidad única para poder conocer la actual situación de la asociación deportiva y explorar si sería viable expandir su actividad a un nuevo sector, diferente al de las artes marciales en Donostia, donde existe una amplia oferta de actividades y una gran competitividad encabezada por el Patronato Municipal de Deportes de Donostia (Donostia Kirola). Por otro lado, me parece muy interesante poder investigar factores relacionados con mi puesto de trabajo y profundizar en los conocimientos adquiridos al respecto durante mis estudios, aplicándolos a un caso real.

1.3 Objetivo del trabajo

En resumen, el objetivo principal de este Trabajo de Fin de Grado consistirá en **desarrollar el planteamiento estratégico de los próximos 3 años de la asociación deportiva Judo Club de San Sebastián**. Se elaborará este plan estratégico desde una perspectiva descriptiva (analizando en qué entorno funciona, qué ha hecho y qué ha decidido) y una perspectiva prescriptiva (proponiendo qué se debería hacer en el futuro).

Igualmente, se tratará de observar el entorno donde el Club actúa, para, así, detectar oportunidades y adelantarse a los competidores existentes, partiendo de una valoración objetiva de sus recursos; y, conocer las fortalezas y debilidades de la asociación. Esto será indispensable para establecer objetivos sencillos, claros y coherentes capaces de ser alcanzados en el plazo deseado. Además, será necesario que su implantación sea eficaz, siendo imprescindible diseñar estrategias que permitan explotar todas las destrezas de las que la organización es poseedora.

1.4 Metodología empleada

Para el estudio y desarrollo de este trabajo se han utilizado como fuentes de información la guía del alumnado de la asignatura Dirección Estratégica: Políticas de Empresa (Julen Izagirre Olaizola / Jon Morandeira Arca (2019/2020)), varios artículos de interés de internet que se irán citando durante su aplicación en los estudios realizados, bases de datos estadísticas como son Eustat (Instituto Vasco de Estadística) y el INE (Instituto Nacional de Estadística) y libros relacionados con la materia que se citaran durante el desarrollo del mismo y se indicaran en la bibliografía. También se han utilizado términos y estudios realizados durante el curso 3K de Gestión Avanzada para empresas deportivas impartido por Euskalit.

1.5 Esquema utilizado

El esquema utilizado durante este trabajo es el esquema para la elaboración de un plan estratégico recogido en la guía del alumnado de la asignatura Dirección Estratégica: Políticas de Empresa (Julen Izagirre Olaizola / Jon Morandeira Arca (2019/2020)) y consta de una introducción, donde se presenta la empresa y el trabajo a realizar, un análisis interno y externo de la empresa para conocer la situación de su entorno y elaborar así un diagnóstico de la situación. Con los datos obtenidos se plantearán los objetivos que la empresa se ha fijado y

las estrategias para lograr dichos objetivos, con los métodos de control que se hayan seleccionado para cumplir los dichos objetivos. Para finalizar, se presentarán las conclusiones obtenidas tras la realización de este trabajo.

1.6. Marco conceptual empleado

En desarrollo de este estudio se seguirán los siguientes pasos:

Se comenzará realizando un **Análisis Externo** para conocer los factores que afectan a la demanda actual y, muy especialmente, a la demanda futura que podría satisfacer la asociación. Para el estudio de la demanda actual se analizarán las variables que condicionan el entorno donde se desenvuelve la empresa (dinamismo, complejidad e incertidumbre) lo que ayudará a clasificar posteriormente el entorno. El análisis del entorno se centrará en dos niveles. Entorno *genérico*, es el medio que rodea a la empresa y donde desarrolla su actividad: se analizarán los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos y legales mediante el modelo PESTEL; y el entorno específico, *que* engloba el entorno más próximo a la actividad habitual de la asociación, basándose en las cinco fuerzas de Porter para el estudio del atractivo de su sector.

Tras el análisis externo de la empresa, se procederá a realizar un **Análisis Interno** con el objetivo estudiar los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de los que dispone la asociación para hacer frente al entorno, tanto genérico como específico, que se habrán identificado en el análisis anterior. Fruto de este estudio se obtendrán los puntos fuertes y débiles de la asociación, realizando un *análisis de sus áreas funcionales*, y consiguiendo un perfil estratégico de la empresa con el cual se podrá realizar una comparación con la principal empresa competidora del sector, identificando la "posición relativa" y posibles ventajas competitivas del Judo Club de San Sebastián. Con intención de completar este análisis, se realizará un *análisis de recursos y capacidades del club* haciendo especial hincapié en los recursos internos del mismo (entendiendo como recurso aquel conjunto de factores o activos que dispone la asociación, incluyendo los de tipo financiero, humano, comercial, tecnológico, etc.) para justificar su competitividad respecto al resto de empresas del mismo sector. Con los resultados obtenidos tras los dos análisis, el análisis interno y externo, se llevará a cabo un **Diagnóstico** de los estudios realizados, donde se examinarán minuciosamente todos los datos obtenidos mediante un análisis DAFO, para construir, a partir de ahí, las ideas que van a suponer el origen de la estrategia que se utilizará durante los próximos años. Este análisis constará de una visión positiva y negativa de factores internos y externos que afecten a la empresa, que se habrán identificado anteriormente, y que se cruzarán entre sí para crear los ejes en los que el club se apoyará para plantear sus objetivos y llevar a cabo sus estrategias futuras.

Con toda la información recabada durante los procesos anteriores, se propondrá el **Planteamiento de Objetivos**. Estos se diferenciarán entre objetivos generales (objetivos que el club desea alcanzar de forma global) y objetivos operacionales (objetivos que desea alcanzar a corto plazo en su avance en la consecución de objetivos a largo plazo) y se formularán las estrategias que la asociación llevara a cabo para alcanzar dichos objetivos: **Estrategia Corporativa**, que se diferenciara en tres niveles: *estrategia corporativa o de empresa* que recogerá el plan de actuación del club, *estrategia de negocio o competitiva* que determinara

como desarrollar lo mejor posible su actividad y la *estrategia funcional* donde se establecerán planes de actuación de determinadas áreas funcionales; **Estrategias Competitivas** donde se determinaran los límites de la sociedad y se seleccionará la ventaja competitiva que desee alcanzar, con el fin de fortalecer su posición competitiva a largo plazo y las **Estrategias Funcionales** las cuales dotaran de operatividad al *Plan Estratégico* del Judo Club de San Sebastián mediante Planes de Gestión anuales en donde se especificara con mayor detalle que hará durante el ejercicio correspondiente cada una de las áreas de gestión de la sociedad.

Para concluir el estudio y conocer la eficacia del Plan Estratégico es necesario realizar la **Implantación y Control estratégico** del mismo ya que de nada sirve realizar un buen análisis estratégico, fijar objetivos ambiciosos y realizables y haber seleccionado la estrategia más idónea para su consecución, si la empresa no es, posteriormente, capaz de poner en marcha dicha estrategia. Por ello, el análisis y la implantación de la estrategia y las herramientas necesarias para el control de esta será fundamental.

Finalmente se extraerán **Conclusiones** del estudio realizado.

1.7- Presentación de Judo Club de San Sebastián

La práctica de Judo en Donostia comenzó en el seno del *gimnasio de la Obra Sindical de Educación y Descanso*, pero no es hasta 1956 cuando algunos de sus alumnos, dirigidos por D. Rafael Laguna Mendia, y tras el cierre de dicho gimnasio, fundan el Judo Club de San Sebastián, siendo el primer club de la capital guipuzcoana centrado únicamente en la práctica del Judo, desde el cual posteriormente se expandió a la provincia dicha actividad con la fundación del *Club Jaizquibel* y el *Club Águilas* constituidos ambos por personas formadas en el Judo Club de San Sebastián. Se estableció el gimnasio en la actual sede social del Club situada en la calle Mari, a pie del puerto donostiarra. El mismo año de su fundación, y coincidiendo con el IIº Campeonato de España de Judo celebrado en Madrid en 1954, los judokas del Judo Club de San Sebastián se proclamaron subcampeones de España por equipos detrás de los catalanes, los mejores en la época.

Desde su fundación, el Club fue un referente del Judo en la Comunidad Autónoma Vasca, desde donde se exportó a la comunidad foral Navarra, cuyos primero judokas fueron miembros del Judo Club de San Sebastián. A finales de la década de los 70, se introdujo el Karate en Donostia y a principios de la década de los 80, se introdujeron en Guipúzcoa la lucha en sus tres modalidades: Libre Olímpica, Greorromana y Sambo, disciplinas que comenzaron a impartirse en el Judo club de San Sebastián entre sus alumnos sin dejar de mantener el Judo como actividad principal.

No fue hasta el año 2006, cuando el Centro Municipal de Artes Marciales de Donostia (*DOJO DE ANOETA*) fue construido, estableciéndose este como una instalación singular en la Comunidad Autónoma Vasca, con unas características determinadas para la práctica del Judo y otras artes marciales. Consta de un aforo legal para 400 personas, y unas dimensiones de mil metros cuadrados. Concebida y creada para la tecnificación deportiva, es propiedad de *ANOETA KIROLDEGIA CIUDAD DEPORTIVA ANOETA* y financiada por el *CONSEJO SUPERIOR DE DEPORTES, DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA* y *AYUNTAMIENTO DE SAN SEBASTIÁN*. La

gestión del centro es indirecta, por medio de una concesión administrativa municipal al JUDO CLUB DE SAN SEBASTIAN, quien asumió toda la inversión en el equipamiento deportivo, administrativo y tecnológico del centro.

En la actualidad, es el Club con mayor número de profesionales a nivel autonómico: consta de 12 entrenadores nacionales, 6 entrenadores regionales, 3 Licenciados en IVEF, un Máster en gestión deportiva y un Doctorado sobre Judo, dedicados a impartir clases de Judo, Jiu-Jitsu, Karate, Lucha y defensa personal. También es el Club con mayor número de licencias deportivas, y de alguna manera, engloba el mayor número de deportistas escolares, gracias a la política de convenios y colaboración con diferentes colegios e ikastolas de la ciudad y provincia.

Cabe constatar que el Judo Club de San Sebastián es el club provincial con el mayor número de títulos nacionales y que más deportistas internacionales ha aportado a la selección en todas sus categorías.

2. Análisis externo

Toda empresa basa su actividad en relaciones con terceros, ofreciendo productos o servicios a cambio de una contraprestación económica. Durante este proceso, la entidad se verá afectada por el entorno, dinámico y cambiante, el cual afectará en las decisiones estratégicas a tomar. Este entorno se puede definir como *“todo aquello ajeno a la empresa como organización que le influye o condiciona afectando, por tanto, al cumplimiento de sus objetivos y a sus resultados”* (Albizu y Landeta, 2011), por lo que la empresa necesitara la información que el entorno le proporciona para tomar las decisiones oportunas.

El análisis externo analiza las características que afectan a la demanda actual, pero, sobre todo, trata de dotar de herramientas que permitan anticipar la demanda futura. Para ello, se analizarán las variables que condicionan el entorno en el cual la empresa se desenvuelve (*guía del alumnado de la asignatura Dirección Estratégica: Políticas de Empresa (Julen Izagirre Olaizola / Jon Morandeira Arca (2019/2020))*):

1. *Dinamismo*: Hace referencia al grado de variación de los elementos ambientales, es decir, entorno estático o dinámico en función a los cambios que sufran los factores que lo componen, valorando para ello la intensidad del proceso de cambio
2. *Complejidad*: Sera simple o compleja dependiendo de si el número de factores que influyan en el entorno es reducido o no, y de si los cambios que dichos factores sufren son más o menos comprensibles o requieres de unos conocimientos específicos.
3. *Incertidumbre*: Está condicionada por la posibilidad de prever o no de los cambios. Influirá la cantidad y la calidad de información de que disponga la empresa.

Tras este análisis, se podrá clasificar el entorno de la empresa en tres tipos básicos:

1. *Entorno Estable*: Se tratará de un entorno simple, donde los cambios son predecibles y con un alto grado de estabilidad.

2. *Entorno Reactivo-adaptativo*: Entorno relativamente estático, más dinámico que el anterior y con cierto grado de complejidad e incertidumbre.
3. *Entorno turbulento*: Se tratará de un entorno muy dinámico, complejo y donde el grado de incertidumbre al que la empresa se enfrenta es alto.

Actualmente, dada la creciente globalización, reflejada en el crecimiento de empresas que ofertan servicios deportivos y de la revolución tecnológica mediante la cual se han acercado más al público objetivo, pudiendo especializar la oferta a cada usuario, el entorno competitivo al que la empresa se enfrenta se presenta complejo y deberá amoldar su estrategia al mismo, flexibilizando su estructura para no perder cuota de mercado.

Debido a estas características, se catalogará el entorno actual al que el Judo Club de San Sebastián se enfrenta como un *Entorno Turbulento*, dada la gran incertidumbre y la aceleración en el cambio de los factores que lo componen. La principal característica de este entorno se debe a que las experiencias anteriores no sirven para predecir las futuras tendencias, incrementando la complejidad del mismo ya que habrá que considerar un mayor número de factoras en el análisis del entorno.

Llegados a este punto es importante hacer mención a la Covid-19, el proceso que ha supuesto para la economía Española y el impacto que ha representado en el mundo entero:

El sábado 14 de marzo de 2020, el presidente del Gobierno, Pedro Sánchez, anunció en un comunicado institucional el estado de alarma como medida excepcional para la contención de la pandemia por la enfermedad de coronavirus (COVID-19) que venía afectando a España desde mediados de febrero. El estado de alarma es un régimen excepcional que se declara para asegurar el restablecimiento de la normalidad de los poderes en una sociedad el cual puede privar de derechos fundamentales a una sociedad durante un tiempo limitado con el fin de superar una crisis. Para el momento en el que dicho anuncio fue publicado, España contaba con 4.200 casos positivos y 120 fallecidos, siendo la Comunidad de Madrid la región más afectada, con más de la mitad de los casos positivos del país y 64 fallecidos procediendo al cierre sistemático de locales de hostelería y negocios, manteniéndose únicamente abiertos farmacias y negocios de alimentación básica (El país 13 marzo 2020).

Horas antes de anunciarse dicha medida, se hacían públicas las medidas urgentes aprobadas por el Consejo de Ministros extraordinario, inyectando 14.000 millones de euros, publicados por decreto en el BOE, incluyendo medidas como el aplazamiento para empresas, pymes y autónomos, hasta el 30 de mayo, de impuestos durante seis meses. También se añadió como medida extraordinaria la prohibición de movimiento de ciudadanos en todo el territorio nacional. (BOE A-2020-3692, 15 marzo 2020). El 24 de marzo de 2020, mediante Acuerdo del Consejo de Ministros (el Gobierno solicitó al congreso de los Diputados autorización para prorrogar el estado de alarma hasta el 12 de abril de 2020, con el fin de garantizar la eficacia de la gestión en la emergencia sanitaria y contener la propagación de la enfermedad. Estas prorrogas se fueron sucediendo hasta el 21 de junio de 2020. (www.lamoncloa.gob.es)

Una vez terminado el estado de alarma se comenzó una situación de “nueva normalidad” donde se han aplicado medidas de prevención en todos los ámbitos. En lo respectivo al deporte, y más concretamente al mantenimiento de instalaciones deportivas y los deportes de contacto se implantaron protocolos de seguridad en cuanto a higienización de las instalaciones y tránsito y estancia en las zonas comunes. También se han aplicado reducciones en el aforo de las clases y normativa respecto a la realización de las actividades de contacto. Estas medidas junto al miedo de una reactivación de la pandemia han supuesto una gran reducción de la actividad.

Esta crisis sanitaria ha supuesto 28.368 fallecidos y existen 250.103 casos confirmados por la Covid-19 Debido al periodo de inactividad de las empresas y la imposibilidad de realizar una actividad laboral con normalidad nos encontramos frente a una recesión económica mundial sin precedente (Ministerio de Sanidad, Consumo, Bienestar y Salud – www.mscbs.gob.es).

Siendo conscientes de que se trata de una situación insólita y de la cual se dispone muy poca información para realizar predicciones futuras, es muy difícil planificar cualquier acción, por lo que se hará un esfuerzo por plantear el estudio realizado en un escenario de retorno a la normalidad, teniendo en cuenta que en caso de no retomar dicha normalidad, se deberán tomar medidas correctoras.

“Para conocer la situación futura a más largo plazo, son necesarias técnicas prospectivas que tratan de identificar las posibilidades de evolución del ambiente y las posibilidades de reacción de las empresas frente a la evolución del entorno” (Sallenave, 1988, p.230). Dentro de estas técnicas destacamos las siguientes: Análisis basado en escenarios, Método DELPHI y Método de los impactos cruzados.

2.1.- Entorno genérico: Análisis PESTEL

Cuando se menciona el entorno genérico, se hace referencia al medio externo que rodea a la empresa en el cual desarrolla toda su actividad. Engloba los elementos que comparten todas las organizaciones ubicadas en un tiempo y espacio dados. *“El entorno general afecta no sólo a la actividad y los resultados de la empresa sino que también y de manera simultánea (aunque no de igual forma) a todas las organizaciones que comparten un ámbito territorial y temporal determinado. Por ello, la capacidad de la empresa para alterar este tipo de entorno es muy limitada” (Albizu y Landeta, 2011).*

El análisis del Entorno Genérico requiere considerar factores de distinto tipo: económicos, socioculturales, tecnológicos, político-legales, medioambientales, etc.

2.1.1 Factores económicos

Está directamente relacionada con las condiciones económicas que afectan a la naturaleza y dirección del entorno donde se desenvuelve el Judo Club de San Sebastián. El comportamiento, la confianza del consumidor y su poder adquisitivo está directa o indirectamente relacionado con la etapa de crecimiento, recesión, estancamiento o recuperación económica del momento.

Hay multitud de hechos en el entorno económico que afectan a cualquier empresa como son la recesión, inflación, niveles de empleo, PIB, oferta de dinero y crédito, ingresos personales, ahorro, tipos de cambio, etc. Dichos factores afectan al poder adquisitivo de los clientes potenciales y al importe que podrán destinar a realizar actividades de ocio.

La crisis sufrida, el paro y los contratos de trabajo precarios han sido los protagonistas y principales problemas de los consumidores, pero desde este punto de vista podemos añadir que los últimos años han sido los más prósperos en lo que se refiere a economía. La economía mundial ha venido atravesando una fuerte crisis mundial desde el verano de 2007 que, hasta la actualidad, podemos describir como periodo incierto y verdaderamente difícil, que ha ido acabando con un excelente crecimiento mundial, así como con el boom de las finanzas. Las causas detrás de este cambio han sido diversas: desregularización, liberalización, creciente competitividad, desarrollo tecnológico, globalización... este crecimiento se ha visto reflejado en el aumento de nuevas empresas y en la trayectoria que ha tenido el PIB en los últimos años.

El año 2016, el Ayuntamiento de Donostia a través de Fomento de San Sebastián desarrolló el plan económico DonostiaUP!. En los últimos cuatro años este plan ha logrado la creación de 4.150 empleos y 1.057 nuevas empresas gracias al estímulo de la economía por medio de diferentes programas puestos en marcha. Durante el 2018, de los 1.037 nuevos empleos creados el 49,7% corresponde a mujeres. 778 de esos empleos fueron por cuenta ajena y el 54% correspondieron a los sectores de comercio y hostelería. La tasa de paro de la ciudad ha vuelto a mínimos históricos, con una tasa de desempleo del 8,7% lo que la sitúa como la capital vasca con la tasa más baja, frente a 14,1 de Bilbao. De las 7.706 personas sin empleo tan solo 1027 son jóvenes de hasta 30 años (Fomento San Sebastián (2019))

El producto interior bruto (PIB) de Donostia terminó en 2019 con un incremento del 3,8%, tasa de crecimiento 1,8 puntos porcentuales superior a la media nacional que fue del 2% y según Eustat (Instituto Vasco de Estadística) (www.eustat.eus 2019). El PIB per cápita de España en 2019 se situó en 26.420 € mientras que en Guipúzcoa se sitúa en 34.079 €, un 31,81% por encima de la media, según datos ofrecidos por el INE (Instituto Nacional de Estadística). Esta cifra supone que los habitantes de Donostia están entre los que tienen mejor nivel de vida de España (www.datosmacro.expansion.com 2020)

Actualmente existen 18.974 empresas con sede en Donostia, de las cuales 6.256 realizan su actividad en el sector de la hostelería, transporte o comercio y 4.725 están relacionadas con actividades profesionales. (Donostia.eus – 2020) por lo que la mayoría de las empresas se dedican a sectores enfocados en servicios.

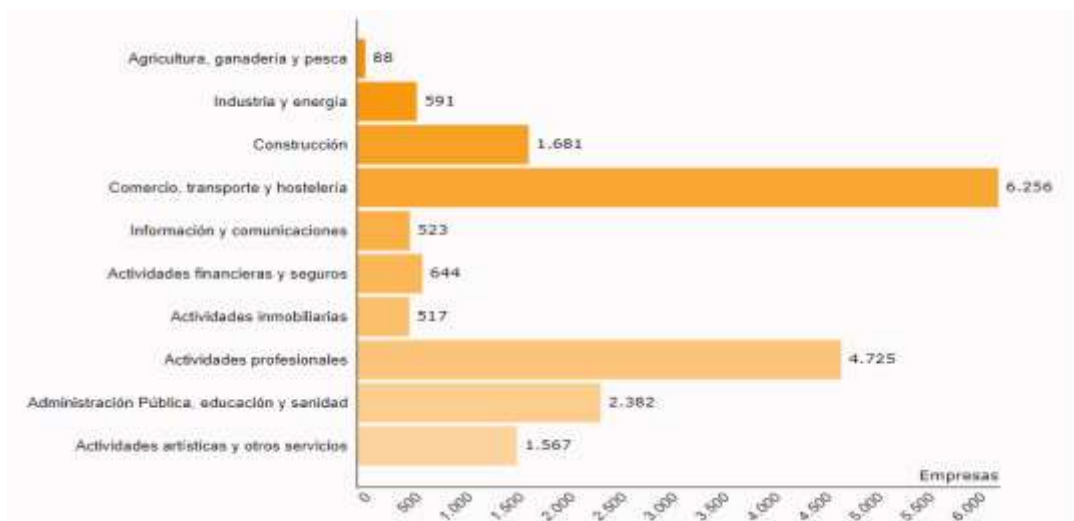


Tabla 1. Distribución empresarial en Donostia (<https://www.donostia.eus/ataria/es/web/donostia-data/ekonomia>)

Por lo tanto, se ve como la capacidad económica de los habitantes de Donostia y el desarrollo económico de la ciudad se incrementa por lo que el desembolso en actividades deportivas y de ocio no se vería sustituido o estancado.

2.1.2 Factores Socioculturales

Los factores sociales varían de un país a otro e incluyen aspectos tan diversos como las religiones predominantes, las actitudes hacia productos y servicios extranjeros, el impacto del idioma en la difusión de los productos en los mercados, el tiempo que la población dedica al ocio, los papeles que los hombres y las mujeres tienen en la sociedad, la actividad consumista o el nivel educativo. En definitiva este aspecto integra las creencias, valores, actitud y formas de vida de las personas que rodean a la empresa así como las condiciones culturales, demográficas, religiosas, educativas y étnicas del sistema social en conjunto.

Donostia, a lo largo del año 2019 censó una población de 327.428 habitantes, de los cuales, 156.930 personas eran hombres frente a las 170.498 mujeres censadas, es decir, el 47,92% de la población fueron hombres y el 52,08% fueron mujeres. El 18,08 % de la población se encontraba en una franja de edad entre los 0 y los 19 años, el 59,11 % en un intervalo entre los 20 y los 64 años y un 22,81 % tenían 65 años o más. (www.eustsat.eus 2019).

Pese a que todo el mundo hable el castellano, el 46,01% de los habitantes de Donostia son “euskaldunes” (comprenden o utilizan comúnmente el euskera como idioma principal), por lo que a la hora de impartir las actividades se deberá tener en cuenta el uso del euskera. (www.eustsat.eus 2019).

Las empresas deportivas están muy afectadas por los cambios socioculturales. Al ser un negocio basado en dar un servicio al cliente, este es vulnerable a cambios en gustos o en las actividades que estén de moda en un momento puntual. Será necesario estar al corriente de todas las nuevas actividades que se creen, para así ver como adoptarlas y aplicarlas en nuestro entorno.

Las artes marciales están en auge gracias a las nuevas tecnologías (globalización de internet y el incremento de la variedad a la hora de retransmitir eventos deportivos). El acercamiento a un mayor número de personas de estas actividades ha despertado el interés de los consumidores, viéndose reflejado en el aumento de la demanda de estas. Asimismo, la exigencia de estas ha crecido, ya que un mayor número de seguidores conocen su funcionamiento y lo que esperan de las mismas. (culturaydeporte.gob.es, 2015)

	2010	2015
PRÁCTICA DEPORTIVA SEMANAL <i>(En porcentaje de la población total)</i>	100	100
Fútbol 11, 7 y sala	8,0	7,2
Baloncesto	2,2	1,9
Balonmano ⁽¹⁾	0,5	0,6
Voleibol	0,4	1,0
Rugby	0,1	0,3
Frontón, frontenis	0,5	0,9
Pelanca o bolos	0,2	0,4
Patinaje, monopatín	0,5	1,4
Ciclismo	6,7	10,3
Motociclismo	0,3	0,7
Automovilismo	0,0	0,1
Actividades aeronáuticas	0,0	0,1
Tenis	1,9	1,9
Ping pong	0,3	1,1
Pádel	1,7	3,7
Squash	0,2	0,3
Golf	0,4	0,3
Natación	7,6	8,4
Surf	-	0,2
Vela ⁽²⁾	0,2	0,2
Esquí náutico	0,0	0,2
Piragüismo, remo	0,1	0,2
Actividades subacuáticas	0,3	0,5
Deportes de invierno	0,5	0,2
Senderismo, montañismo	1,8	4,9
Atletismo	2,2	2,5
Carrera a pie	4,8	10,6
Triatlón	0,0	0,3
Boxeo	0,2	0,8
Artes marciales	0,8	1,0
Lucha o defensa personal	0,2	0,4

Tabla 2. Evolución de las principales disciplinas deportivas

La práctica de actividades físico-deportivas organizadas (aquellas que se realizan en el marco de una organización y bajo supervisión de una persona encargada de dirigir la actividad) en edad escolar y como mínimo una vez por semana se sitúa en un 63% de la población española. Un 73% de los chicos hacen actividad físico-deportiva organizada mientras que las chicas se reducen al 53%. Esta diferencia es similar a la de la población adulta pues, de acuerdo con la última encuesta sobre los hábitos deportivos de la población española, la diferencia entre hombres y mujeres es del 49% frente al 31%. En el caso de la población adulta, este dato hace referencia a la actividad de práctica organizada como a la que se realiza de manera libre. (pilarmartinescudero.es, enero 2017)



Encuesta hábitos deportivos Población escolar 2011

Encuesta hábitos deportivos población adulta 2010

Tabla 3. Hábitos deportivos Población Española 2010-2011 (www.pilarmartinescudero.es)

Así mismo, diversos estudios han puesto de manifiesto el abandono de la actividad físico-deportiva que se producen en la población escolar con la llegada de la adolescencia. Una vez que el escolar alcanza cierta edad, decide donde invertir su tiempo libre. Los estudios constatan que el porcentaje de práctica disminuye del 64% entre la población de 6-7 años al 50% entre la población de 16-18 años. La etapa correspondiente a primaria mantiene una práctica constante con un ligero incremento hasta llegar a los 10-11 años, siendo en el paso a secundaria (12-13 años) cuando se inicia el descenso de dicha actividad. En el caso de las chicas el abandono se produce en mayor medida que en los chicos. Destacar la importancia y la necesidad de incorporar unos hábitos regulares de práctica deportiva en edad escolar. (pilarmartinescudero.es, enero 2017)

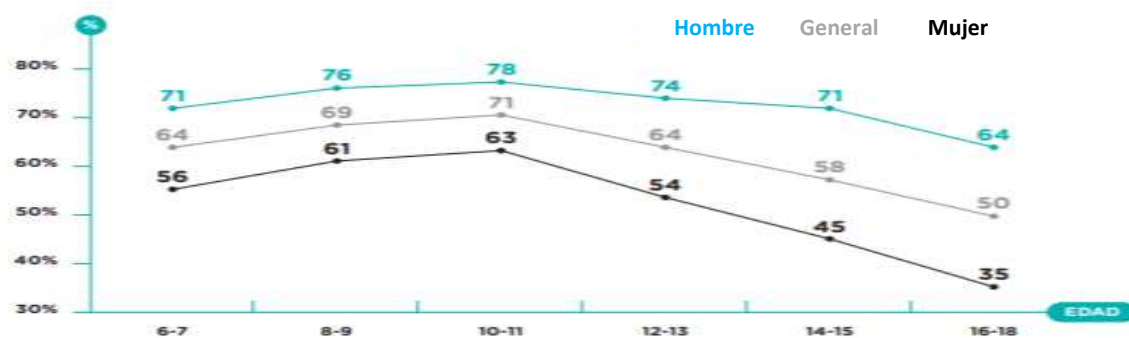


Tabla 4. Práctica de actividad físico-deportiva organizada según sexo y edad

(pilarmartinescudero.es, enero 2017)

Respecto a los usuarios de instalaciones en Donostia, las instalaciones públicas superaron los 48.000 usuarios en el año 2018, habiendo incrementándose la cifra de los consumidores respecto a años anteriores, lo que muestra un creciente interés por realizar actividades relacionadas con el deporte y estilos de vida saludables. En relación a estos usuarios, el 53% son hombres frente al 47% de mujeres y el 40% de los usuarios se encuentran comprendidos entre los 30 y 50 años de edad. Destacar también el porcentaje de usuarios mayores de 60 años que ya supera el 10% de los clientes. (Donostia.eus, 2020)

2.1.3 Factores tecnológicos

Abarca los factores relacionados con la evolución tecnológica que afecta a la competitividad de la empresa. Este aspecto puede ser muy importante para evitar el estancamiento de la empresa y promover su desarrollo a través de nuevos medios de comunicación, pudiendo abarcar una mayor cuota de mercado donde promocionarse.

La tecnología es capaz de reducir los tiempos para impulsar servicios, mejorando la calidad de los mismos notablemente y obteniendo también un feedback del consumidor. Además, los factores tecnológicos pueden reducir las barreras de entrada.

Ejemplos de factores tecnológicos que podrían afectar directamente a la asociación son las aplicaciones para la gestión de usuarios y la madurez de las redes sociales. Estar al corriente del desarrollo de nuevas herramientas de entrenamiento hará incrementar el interés de las personas por estar “al día”.

2.1.4 Factores político-legales

Cuando se consideran los factores políticos, se tienen que evaluar factores administrativos, legales y reguladores que puedan afectar a los negocios (impuestos, salarios mínimos, condiciones laborales, protección al consumidor, medio ambiente, subvenciones, ayudas públicas, protección legal, etc.).

En cuanto a los factores políticos, España se constituye de una monarquía parlamentaria con división de poderes: legislativo, judicial y ejecutivo. Además, existe la presidencia de la comunidad autónoma, en este caso la Diputación de Guipúzcoa es la institución que ostenta el poder ejecutivo en el marco competencial de dicha comunidad conferido por el estatuto del Gobierno Vasco.

No existe en la actualidad impedimentos legales para realizar actividades económicas entorno al deporte, mientras cumplan los requisitos municipales y el establecimiento donde se practique este acondicionado para ello.

En cuanto a la regulación para impartir actividades deportivas y la titulación requerida para ello si ha sufrido modificaciones, acordando lo siguiente:

El gobierno central, a través del sistema propuesto por el ICUAL (Instituto Nacional de Cualificaciones y Formación Profesional) en tema de Juventud referente a los desarrollos normativos y ámbito de competencias para los profesionales del sector del ocio y tiempo libre infantil y juvenil ha implantado los siguientes cambios:

1. Aprobar el nuevo título de FP de “Técnico Superior en Animación Sociocultural y Turística” (TASOC) (BOE – real Decreto 1684/2011. de 18 noviembre).

2. Título de grado medio de FP “Técnico en Guía en el medio natural y Tiempo Libre”.

3. Se han publicado los tres Certificados de Profesionalidad de las Cualificaciones en materia de juventud (BOE – Real Decreto 1537/2011, de 31 de octubre) y (BOE – Real Decreto 1697/2011. de 18 de noviembre), que son:

3.1 – Dirección y coordinación de act. de tiempo libre.

3.2 – Dinamización de act. de tiempo libre infantil y juvenil.

3.3 – Información juvenil.

Respecto al deporte en España, el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte lanzó en 2010 el Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte (Plan A+D), que a iniciativa del Consejo Superior de Deportes y en estrecha colaboración con las Comunidades Autónomas, las Entidades locales, Universidades y otros organismos ministeriales, junto con la necesaria participación del sector privado, pone en marcha una serie de líneas de actuación, objetivos, ejes estratégicos, programas y medidas, para impulsar el acceso universal a una práctica deportiva de calidad para el conjunto de la población. (www.sede.educacion.gob.es, 2010)

En relación con titulaciones y cualificaciones profesionales deportivas en España, quien acredite formaciones de entrenadores deportivos españoles (diplomas de entrenador en algunos deportes: atletismo, baloncesto, fútbol, deportes de invierno, ...) o estudios oficiales españoles pueden equipararlos con las enseñanzas deportivas, solicitando su homologación con efectos académicos y profesionales, o convalidación para obtener los estudios de Técnico Deportivo o de Técnico Deportivo Superior.

Siguiendo esta línea, el Gobierno Vasco ha creado por medio de Kirolene, único centro de formación del Departamento de Educación del Gobierno Vasco en el que se imparten Enseñanzas Deportivas de régimen especial de grado medio y superior, las titulaciones de Técnico de Judo nivel I, Técnico de Judo nivel II y Técnico de Judo nivel III. (www.kirolene.hezkuntza.net, 2017)

Cabe mencionar que actualmente, la Diputación de Guipúzcoa, junto a la Diputación de Vizcaya y la Diputación de Álava, y con la ayuda del Gobierno Vasco, han creado el proceso 3K para enseñar y ayudar a realizar una gestión óptima de las entidades deportivas de cada comunidad, con el fin de impulsar una actividad conjunta, poniendo en conocimiento de estas los requisitos que deben cumplir y hacer que todos los procesos y prácticas realizados en las entidades sean iguales. (www.euskalit.net/es/programa-3k)

2.1.5 Factores ecológicos

El entorno medioambiental integra todos los factores relacionados con el medioambiente y su sostenibilidad, como la legislación medioambiental, las políticas energéticas, procesos de gestión de residuos, etc. Hay un hecho cierto y es que los recursos naturales se agotan y existen una conciencia medioambiental cada vez mayor entre las empresas, siendo las principales consecuencias las siguientes:

- La necesidad de preservarlos utilizándolos más racionalmente.
- La tendencia a reciclar y una preocupación por la conservación y protección del medio ambiente.
- La existencia de una normativa europea por la regulación del sistema energético de alumbrado de todo edificio.

El Centro Municipal de Artes Marciales fue construido por el Ayuntamiento de San Sebastián con la ayuda del Gobierno Vasco, por lo que cumple todos los requisitos municipales y toda la normativa europea respecto al consumo energético y la sostenibilidad medioambiental.

Actualmente toda la gestión y comunicación con los usuarios y entidades se realiza por medio de programas especializados. Para un uso eficaz de estos programas es necesario mantener una base de datos actualizada y tener un control activo sobre las tareas a realizar ya que todo el control económico de la empresa pasa por la misma.

2.2.6 Conclusiones análisis PESTEL

El análisis PESTEL que se acaba de realizar se sintetiza y completa en la siguiente tabla, resumiendo los factores externos que afectan a la empresa en cuestión, los factores negativos que podrían impedir que el negocio crezca y los positivos que pueden ayudar a su crecimiento.

<p>Factores Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento PIB del 3,8 % en el 2019. - Incremento del PIB per cápita de Donostia superiora al Incremento del PIB per cápita nacional. - Creación del plan DonostiUP! para el fomento y desarrollo de Donostia desde 2016. - Mayoría de las empresas establecidas en Donostia se dedican a sectores relacionados con los servicios. 	<p>Factores Socioculturales</p> <ul style="list-style-type: none"> - 327.428 habitantes censados en 2019 - 47.92 % de los habitantes Hombres; 52.08 % de las habitantes mujeres. - 59,11 % de los habitantes con edad entre 20 y 65 años - 46,01 % de los habitantes hablan en euskera. - Incremento del número de deportistas año tras año - 53 % de los usuarios municipales son hombres; 47 % de las usuarias municipales son mujeres - Disminución de la práctica deportiva en el deporte escolar llegada la edad adolescente.
<p>Factores Político –Legales</p> <ul style="list-style-type: none"> - Regulación laboral española. - Requisitos municipales. - Homologación de títulos deportivos. - Ayuda de la Diputación de Guipúzcoa a entidades deportivas por medio del proceso 3K 	<p>Factores Tecnológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Redes sociales muy extendidas. - Aplicaciones de gestión de usuarios. - Sistemas informáticos - Actualización constante de base de datos
<p>Factores Ecológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Centro creado por la Diputación de Gipuzkoa y el Gobierno Vasco por lo que cumple todos los requisitos medioambientales. 	

Con los datos de este análisis PESTEL podemos concluir las siguientes ideas que serán clave para nuestro trabajo:

- Envejecimiento de la población española.
- Incremento de la práctica deportiva en la edad escolar.
- Incremento en la práctica de deportes de combate y artes marciales
- Creación de nuevos empleos y empresas en Donostia alrededor de sectores dedicados a los servicios.
- Incremento del gasto en deporte y salud.
- Facilidades para lograr titulación superior para impartir actividades deportivas.
- Importancia de ofrecer servicio en euskera.
- Se debe mantener un control sobre la base de datos para el correcto funcionamiento del sistema informático.

2.2.- Entorno específico: Análisis del sector (5 fuerzas de Porter)

Se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter para analizar de manera más específica en el entorno donde se va a situar la empresa, poniendo la atención, en este caso, en el sector de actividad.

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo que hace un completo análisis del atractivo que presenta el sector por medio de un estudio de la industria en ese momento, con el fin de saber dónde está colocada una empresa con base a otra en ese instante temporal. Las 5 fuerza hablan del grado de competencia real que existe en un sector y la rentabilidad a largo plazo que puede obtenerse del mismo. Según Porter, “el nivel de competencia de una determinada industria está condicionado por la acción conjunta de cinco fuerzas competitivas básicas que son las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores y el poder de negociación de los proveedores” (Guerras y Navas, 1998)



Tabla 5. 5 fuerzas de Porter (5fuerzasdeporter.com)

2.2.1 Rivalidad entre los competidores existentes

La primera de las fuerzas competitivas del modelo de Porter es la rivalidad entre los competidores existentes. El crecimiento de la demanda, debido al aumento generalizado de la práctica deportiva, ha creado una lucha por lograr una mayor cuota de mercado que se traduce en una mayor competitividad entre las empresas ya establecidas

Existe un gran número de empresas dedicadas a dar servicio deportivo pero, debido a la concentración de la industria, la intensidad de la competencia disminuye. Por otro lado, en el sector existe un desequilibrio entre los competidores, ya que el Patronato Municipal ejerce como líder claro en el mismo, y marca las condiciones básicas para ofrecer dichos servicios.

A medida que la intensidad de dicha competencia sea mayor, el atractivo de la industria es menor al reducirse la capacidad de la empresa para obtener beneficios. A pesar de la existencia de muchos competidores en el sector deportivo en Donostia y la competencia sea alta, la rivalidad en cuanto a la enseñanza de artes marciales es baja.

En el entorno competitivo existe la posibilidad de competir por diferenciación gracias a la ventaja que ofrecen las artes marciales. Pese a haber competencia, la utilización de la ventaja competitiva de un producto diferenciado como son estas disciplinas crea cierta lealtad por parte del cliente y otorga cierto poder de exclusividad sobre un segmento del mercado, disminuyendo la competitividad en el sector.

Se trata de un sector donde las entidades existentes están especializadas en su actividad por lo que, la mejor opción para ofrecer un mayor número de actividades de calidad pasa por realizar acuerdos entre las empresas. Dichos acuerdos reducen la rivalidad en el sector.

2.2.2 Amenaza nuevos competidores

Al hablar de competidores potenciales nos estamos refiriendo a las nuevas empresas que quieren ingresar en una industria. La entrada de estos nuevos competidores intensificará la competencia actual reduciendo el atractivo del sector. El interés de los nuevos competidores por el sector será mayor cuando mayores niveles de rentabilidad ofrezca dicho sector, pero se reducirá en función de la existencia de barreras de entrada y el grado de reacción esperada por parte de los competidores ya establecidos.

El hecho de que el Patronato municipal oferte un gran abanico de actividades deportivas a un precio muy competitivo hace que las posibilidades de entrada se vean limitadas considerablemente, ya que el público objetivo no pagaría un mayor precio por las mismas actividades a no ser que perciban un mayor beneficio que el que ofrece el Patronato Municipal.

Para que un nuevo competidor decida entrar en el sector, deberá analizar los beneficios que tienen las empresas ya instaladas y estimar la rentabilidad que tendría la entrada en dicho mercado.

Pese a lo fácil que puede parecer abrir un nuevo centro de entrenamiento, los alquileres en Donostia tienen un elevado precio por lo que, para amortizar el coste del alquiler, ofrecer precios competitivos con el Patronato Municipal tiene un coste altísimo por el bajo margen que deja, por no hablar de la gran variedad y disponibilidad de horarios que oferta, lo que supondría a cualquier empresa tener un número de empleados a su completa disposición de horarios.

Las empresas establecidas consiguen una fidelización de los clientes gracias a una serie de factores que se asocian a su producto como son el prestigio, los años de trayectoria,

cercanía.... Atributos que se adquieren una vez establecido en un sector y que dificultan la entrada a nuevos competidores.

2.2.3 Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son bienes o servicios diferentes que llevan a cabo funciones idénticas o similares a la de la actividad analizada. La aparición de nuevos productos sustitutivos reduce la rentabilidad futura de un sector y marcan un tope a la posibilidad de actuación de las empresas sobre los precios, ya que vuelve más elástica la demanda.

Como existe en toda oferta dedicada al ocio, la posibilidad de que aparezcan servicios sustitutivos es bastante real y probable. Aunque sea cierto que ofrecer un servicio sustitutivo tan específico como lo son las Artes Marciales es muy complicado, debido a es muy difícil mantener la esencia de las Artes Marciales tradicionales sin desvirtuar el producto, existen diferentes servicios que pueden satisfacer la necesidad de realizar ejercicio o cuidarse mediante la realización de una actividad deportiva. Dicho cambio puede venir por la selección de otro centro donde practicar su actividad o la selección de otra actividad que cumpla sus necesidades.

En el caso de las actividades infantiles será necesario conocer de donde proviene la necesidad de la actividad ya que, si lo que se busca es ocupar un horario de ocio, cualquier extraescolar podrá suponer una amenaza a las actividades del sector (música, idiomas, otra actividad deportiva...), mientras que si lo que buscan es adquirir un conocimiento específico, no existirá ningún producto sustitutivo que satisfaga dicha necesidad.

Para toda empresa asentada en el sector será clave conocer correctamente el mercado en el que se encuentra, estar al día y atento ante posibles cambios que puedan producirse en el sector, potenciar sus fortalezas internas y tener flexibilidad de cara a posibles cambios.

Habrá que ser consciente de que en este último periodo, la variedad de la oferta existente exige un nivel de especialización y de diversificación adaptado a las características de cada consumidor, y será esencial tener en cuenta que el cliente potencial es un cliente dispuesto a pagar por el servicio que está buscando, para así, adaptar a cada público las actividades que disponemos.

2.2.4 Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes va a determinar la capacidad de las empresas del sector para establecer las condiciones de transacción y venta de sus productos. Hay que considerar un aspecto importante: un comprador por sí solo no puede conseguir mucho pero un conjunto de compradores sí que pueden hacer cambiar las condiciones de un proveedor. Los compradores de nuestro sector son los deportistas y estos pueden cambiar de centro de entrenamiento si el establecimiento y el servicio no cumplen con sus expectativas. Esto suele ocurrir si el servicio no se diferencia particularmente respecto al resto de la competencia. En estos casos el cliente tiene mayor poder de negociación y se acabará decantando por el que ofrezca un menor precio. Sin embargo, mientras se diferencie respecto al resto de competidores, aunque sea solo en un factor, mientras este sea fundamental y bien desarrollado, el éxito de atraer a los compradores será mucho mayor que el de la

competencia, aun ofreciendo un precio mayor, ya que el comprador no tiene tanto poder de negociación.

Por lo tanto, en este sector, el poder de negociación del cliente viene ligado a la diferenciación del producto ofertado. Siempre que se ofrezca un producto que no otorgue un valor añadido y diferenciado al consumidor, este último optará por comparar los servicios existentes y eligiendo el más barato, obteniendo así un altísimo poder de negociación.

2.2.5 Poder de negociación de proveedores

Los proveedores pueden ejercer su poder de negociación e influir al alza en el precio o reducir la calidad de los productos o servicios que ofertan. En este punto la situación parece favorable, ya que los servicios que ofrecen las empresas de este sector no dependen de proveedores clave. El material que puede hacer falta puntualmente para realizar las actividades no suele depender de un proveedor asiduo por lo que reduce al mínimo el riesgo.

Siendo un sector de servicios, las empresas instaladas en el mismo, salvo que dependan del material para desarrollar su actividad, no tendrán una relación de dependencia en la que el proveedor ejercerá un poder de negociación sobre el cliente.

2.3 Resumen 5 Fuerzas de Porter

<p>Rivalidad entre los competidores existentes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Incremento de la demanda de actividades deportivas ha incrementado la lucha por cuota de mercado. -Poca rivalidad en la enseñanza de artes marciales. Posibilidad de diferenciación. -Patronato municipal ejerce como líder y marca las condiciones de la oferta. -Posibilidad de crear alianza con otras empresas como reducción de rivalidad en el sector. 	<p>Amenaza nuevos competidores</p> <ul style="list-style-type: none"> -Amplia oferta del patronato municipal a un precio muy competitivo limita la entrada a nuevos competidores. -Alquileres de locales bien situados muy caros. -Clientes muy fidelizados gracias a los factores que asocian a las empresas ya establecidas (prestigio, años de trayectoria, cercanía...)
<p>Amenaza productos sustitutivos</p> <ul style="list-style-type: none"> -Posibilidad de que aparezcan productos sustitutivos. -Conocer la procedencia de la necesidad del cliente para identificar qué es lo que busca. Así sabremos si existe riesgo de que encuentre un producto sustitutivo. -Estar al día y atento ante posibles cambios que pueden producirse. 	<p>Poder de negociación de clientes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cuanto mayor grado de diferenciación del producto menos poder de negociación del cliente.
<p>Poder de negociación de proveedores</p>	

-Poder de negociación del proveedor ligado a la necesidad del producto para la realización de nuestra actividad.	
--	--

2.3.1 Rivalidad entre los competidores existentes

- Existe una gran variedad de servicios por lo que no limitarse a una única línea de producto hace diversificar el riesgo frente a los competidores.
- La gran demanda de las actividades deportivas ha incrementado la lucha por cuota de mercado que, en este sector, está liderada por el Patronato Municipal.
- La posibilidad de crear alianzas para ampliar así la oferta de productos reduce la rivalidad entre las empresas establecidas.

2.3.2 Amenaza nuevos competidores

- El ajustado precio que establece el Patronato Municipal para trabajar no resultaría rentable para nuevos competidores debido a su reducido margen.
- El Patronato municipal y su gran oferta de actividades crea una barrera de entrada que muchos nuevos competidores no son capaces de superar.
- El alto coste de la renta en Donostia hace que los nuevos competidores tengan que buscar locales para establecer sus gimnasios en zonas más baratas y menos atractivas para los usuarios.
- Los años de actividad de las empresas ya establecidas otorgan atributos (prestigio, años de trayectoria, cercanía...) que los nuevos competidores no disponen.

2.3.3 Amenaza productos sustitutivos

- Las artes marciales son un producto difícil de sustituir por su carácter personal.
- Dependiendo el origen de las necesidades que busque cubrir el cliente, existirán otras actividades que podrían satisfacer dichas actividades. En el caso de los niños y niñas, las actividades extraescolares podrían suplirse por otras actividades de ocio o de enseñanza.
- Existe una necesidad de estar en constante renovación y conocer las tendencias del sector.

2.3.4 Poder de negociación clientes

- Cuanto mayor sea el grado de diferenciación del producto menor poder de negociación tendrá el cliente.

2.3.5 Poder negociación proveedores

- Generalmente las actividades de este sector no dependen de un material específico (salvo en casos excepcionales) por lo que el poder de negociación de los proveedores es casi nulo.

3. Análisis interno

El análisis interno tiene como objetivo investigar las características de la empresa analizando los recursos de los que dispone y las capacidades que desarrolla y explota la empresa para hacer frente al entorno específico y el entorno general que acabamos de estudiar. En otras palabras, de qué fortalezas dispone y qué debilidades enfrenta para aprovechar oportunidades y minimizar amenazas. Es preciso realizar una identificación de las variables clave de la empresa. Dichas variables pueden ser consideradas como aquellas características más relevantes de cuyo correcto funcionamiento depende, en mayor o menor medida, la potencialidad de la empresa para desarrollar las estrategias elegidas y alcanzar los objetivos planteados.

Actualmente el Judo Club de San Sebastián está realizando el curso de Gestión Avanzada 3K. Este programa de formación está organizado por las tres Diputaciones Forales y el Gobierno Vasco, y coordinado por EUSKALIT (fundación promovida por el Gobierno Vasco para promover la Gestión Avanzada en las organizaciones vascas). Su objetivo es ayudar a mejorar la gestión de entidades deportivas de la Comunidad Autónoma de Euskadi basándose en un Modelo de Gestión Avanzada donde se oriente a la empresa en la necesaria búsqueda de mejoras se competitividad integrando conceptos de gestión aportados desde diferentes ámbitos. (euskalit.net/es/programa-3k)

El curso tiene una duración de 3 años con el que se pretende que las entidades a través de sesiones formativas y talleres, y tras la elaboración de ejercicios prácticos, conozcan y desarrollen en sus propias organizaciones los aspectos fundamentales de una Gestión Avanzada.

Como marco general de debate interno existente en la actualidad, teniendo en cuenta que el Centro permanece inutilizado en horario de mañanas, la Directiva de la asociación deportiva se ha planteado explotar al máximo las posibilidades que las instalaciones ofrecen explorando nuevas alternativas, como es la posibilidad de ofrecer nuevas actividades, incluso en un marco distinto al que acostumbra a trabajar, para así tratar de optimizar su rentabilidad. Asimismo, todos los profesores están titulados y cuentan con años de experiencia trabajando tanto con niños como con adultos por lo que no tendrían excesiva dificultad para reciclarse y desarrollar su potencial en el marco de otras actividades más o menos relacionadas.

Para desarrollar del análisis interno realizaremos dos análisis. Comenzaremos por un análisis funcional, donde estudiaremos las diferentes áreas funcionales de la empresa por medio de un análisis de escalas tipo Likert, y después realizaremos un análisis de recursos y capacidades donde identificaremos los recursos tangibles e intangibles de la empresa y las capacidades de estos para determinar ventajas competitivas a las que podría tener acceso. (*Dirección Estratégica: Políticas de Empresa (Julen Izagirre Olaizola / Jon Morandeira Arca (2019/2020))*)

3.1 Análisis funcional

Consiste en el análisis de las diferentes áreas funcionales de la empresa. Realizaremos un análisis pormenorizado de todas las variables dentro de cada área funcional, con lo que

elaboraremos el perfil estratégico de la empresa, que vendrá determinado por el peso que tengan las variables claves dentro de las distintas áreas funcionales, permitiéndonos así determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa en sus diversas áreas. Se procederá a dar un valor a las variables clave, para lo que se utilizará una escala para clasificar cada una de las variables en cinco grupos: muy débil, débil, equilibrado, fuerte o muy fuerte.

3.1.1 Área de Recursos Humanos

El Judo Club de San Sebastián tiene cuatro trabajadores a su disposición, dos de ellos a jornada completa y otros dos a jornada parcial. Los trabajadores a jornada completa realizan la función de entrenador de judo y de conserje, mientras que las jornadas parciales corresponden al puesto de administrativo y a un puesto para realizar la limpieza del Centro Municipal de Artes Marciales y de la sede que posee el Judo Club de San Sebastián en la Parte Vieja.

Para la selección de personal, el Judo Club de San Sebastián realiza un proceso de selección donde se garantiza la igualdad de oportunidades de manera transparente, comunicando todo proceso y el resultado del mismo a los participantes. La asociación conoce perfectamente las necesidades que tiene y las características que presentan los puestos de trabajo de los que dispone, por lo que los puestos que necesita cubrir tienen un perfil definido. Todos los sistemas retributivos, beneficios sociales, sistemas de conciliación etc. que utiliza la entidad parten del convenio colectivo asociado a cada puesto de trabajo para garantizar toda igualdad de oportunidades y el equilibrio de la organización, y en todo momento existe una comunicación fluida y continua entre los trabajadores y la entidad que permite conocer las necesidades de cada una de las partes.

El Judo Club de San Sebastián ha impulsado la formación de sus trabajadores con la asistencia a cursos de reciclaje de entrenadores, cursos de nuevas técnicas de entrenamiento deportivo o cursos de gestión de entidades deportivas, buscando una progresión en función de sus planes de desarrollo. Una vez al año, el Judo Club de San Sebastián convoca a sus trabajadores para realizar una evaluación de la eficacia de las formaciones recibidas y conocer la opinión de los trabajadores respecto a estas prácticas, donde tienen muy en cuenta su opinión para conocer el desempeño de las personas en la organización.

Gracias al reducido tamaño de la entidad, se establece una comunicación fluida y directa entre la empresa y los trabajadores de la misma. Todas las semanas se trabaja sobre las actividades programadas para la semana y una vez al mes el Judo Club de San Sebastián realiza una reunión para conocer la situación de los trabajadores. Pese a mantener esta comunicación directa, la entidad no dispone de un Plan de comunicación ni de un diseño detallado de las tareas a realizar de cada empleado, por lo que no puede conocer a ciencia cierta el desempeño que realizan las personas de la organización.

La jerarquía del Judo Club de San Sebastián está bastante establecida y no se ha planteado realizar actividades para impulsar el liderazgo entre las personas que lo componen ya que, como en las artes marciales, mantiene una distancia de alumno-maestro que es muy difícil superar. Pese a todo y a medida que ha pasado el tiempo, el Club ha ido flexibilizando su

postura al respecto y ha dado paso a promocionar a gente más joven a estos puestos de liderazgo.

El Judo Club de San Sebastián se compone de una junta directiva formada por el presidente, vicepresidente, secretario y dos vocales y cuenta con 103 socios. Para adquirir el grado de socio se deberá estar inscrito en la actividad de judo, ser mayor de 16 años y contar, por lo menos, con dos licencias federativas consecutivas tramitadas con el Judo Club de San Sebastián (Estatutos JCSS, 2004). Cuenta con cuatro trabajadores en plantilla y ocho monitores de judo como voluntarios.

Cómo se atrae, selecciona, retribuye y atiende a las personas	0	1	2	3	4
- ¿Existe un procedimiento para realizar la selección de personas, de manera transparente y que garantice la igualdad de oportunidades, así como su plan de acogida? - ¿Están definidos los perfiles de los puestos y las competencias necesarias para cada uno de ellos? - ¿Existe un sistema retributivo, beneficios sociales, sistemas de conciliación, etc. que garanticen la igualdad de oportunidades y el equilibrio de la organización? - ¿Se utiliza algún método para conocer la satisfacción de las personas? (encuesta, reuniones, grupo focal...) ¿Y se realizan acciones teniendo en cuenta sus resultados?				⊗	
Cómo se desarrolla el conocimiento, las competencias y el talento de las personas	0	1	2	3	4
- ¿Se analizan las necesidades formativas de las personas en función de sus planes de desarrollo y de la estrategia de la organización? (Plan de Formación...) - ¿Se evalúa periódicamente la eficacia de las formaciones recibidas?					⊗
Cómo se compromete y motiva a las personas	0	1	2	3	4
- ¿Se analizan las necesidades de comunicación interna? ¿Se han establecidos sistemas y herramientas para mejorar la comunicación interna? (Plan de Comunicación Interna...) - ¿Existe un método y una cultura de convocatoria y celebración de reuniones? (orden del día, acta de acuerdos y seguimiento...) - ¿Existen mecanismos para impulsar una gestión participativa? (equipos de mejora, equipos de proyecto...) - ¿Se realizan evaluaciones del desempeño de las personas de la organización? (para conocer expectativas y objetivos, realizar reconocimiento de esfuerzos y logros...)					⊗
Liderazgo	0	1	2	3	4
- ¿Se realizan actividades para ampliar la capacidad de liderazgo de las personas de la organización? (formación, apoyo, tutela...) - ¿Se ha identificado cuál es el comportamiento esperable de las personas que ejercen el liderazgo? (valores, cultura...)	⊗				

Tabla 6. Evaluación del área de Recursos Humanos (www.euskalit.net/programa-3k, 2020)

3.1.2 Área Organizativa

El Judo Club de San Sebastián parte con una clara definición de su público objetivo, segmentado actualmente en dos grupos: infantil, niños y niñas desde los 4 hasta los 13 años; y el grupo de adultos, compuesto por hombres y mujeres desde los 14 años en adelante. Dentro de cada grupo genérico, discrimina nuevos subsegmentos, clasificados en este caso dependiendo de las actividades que realizan, pudiendo adaptar las actividades y crear grupos especializados dependiendo nivel, horarios o diferentes modalidades de disciplinas.

Existe un modelo organizativo de la entidad donde se establecen las áreas sobre las que trabaja cada entrenador y las competencias que se deben adquirir, y, gracias al *feedback*

de los usuarios, podemos determinar si los objetivos que tenía la empresa a comienzo de la temporada y los objetivos fijados por las acciones a realizar han sido efectivos.

La misión del Judo club de San Sebastián consiste en fomentar y promocionar la práctica del judo y de las artes marciales en Donostia, dando la oportunidad tanto a deportistas como a usuarios a iniciarse en la actividad o a perfeccionar dicha práctica, con la finalidad de competir o no, ofreciéndoles servicios de calidad de manera sostenible. La asociación ha tratado de transmitir sus valores durante los años que lleva realizando su actividad y cumplir su objetivo de práctica y promoción de las artes marciales ha establecido diferentes acuerdos de colaboración con diversas asociaciones para incluir más actividades a las ya ofertadas.

Más allá de la misión o visión que quiera transmitir el Judo Club de San Sebastián, no existe una estrategia para comunicar dichos valores al resto de grupos de interés, por lo que no hay otro indicador que lo que perciban los profesores de los usuarios.

Cómo se gestiona la información necesaria para definir la estrategia	0	1	2	3	4
- ¿Están identificados los grupos de interés más relevantes? (accionistas, propiedad, clientes, personas de la organización, proveedores, administración, etc.) - ¿Se conocen las necesidades, expectativas, estrategia y objetivos de los grupos de interés? - ¿Está identificada otra información que sea relevante, tanto interna (resultados) como externa (normativa, tendencias del sector, competencia, etc.), para planificar y establecer la estrategia? ¿Se recoge y prioriza esa información?				⊗	
Cómo se reflexiona y se establece la estrategia	0	1	2	3	4
- ¿Se han concretado la Misión y la Visión de la organización? (Misión o razón de ser de la organización; Visión o el largo plazo, lo que se desea conseguir o alcanzar como empresa) - ¿Se ha realizado un diagnóstico de situación? (DAFO, análisis de riesgos, etc.) ¿Existe un método establecido para concretar y definir la estrategia a medio-largo plazo? ¿Se han concretado las líneas estratégicas, los objetivos estratégicos, y/o las acciones a realizar en los próximos años?		⊗			
Cómo se despliega la estrategia	0	1	2	3	4
- ¿Se ha reflexionado y definido el modelo organizativo y de gestión? (organización por departamentos, procesos, áreas, proyectos, etc.) - ¿Existe una planificación, se han establecido responsabilidades y plazos de avance? ¿Se ha realizado un plan de acción o gestión anual para alcanzar la Estrategia? - ¿Se ha reflexionado acerca de la conveniencia de establecer alianzas? ¿Están identificadas las alianzas? (Alianza es una relación de trabajo o colaboración duradera y estable entre organizaciones en la que ambas partes crean y comparten valor añadido y objetivos comunes)					⊗
Cómo se comunica, revisa y actualiza la estrategia	0	1	2	3	4
- ¿Se comunica la estrategia (misión, visión, objetivos estratégicos...) internamente y al resto de los grupos de interés? - ¿Se establecen indicadores que permiten conocer si se están alcanzando los objetivos planteados? ¿Existe un seguimiento de los indicadores, objetivos fijados, y de las acciones a realizar? ¿Se reajustan en función a las necesidades? - ¿Se utiliza alguna sistemática para revisar que el proceso de elaboración de la Estrategia es adecuado? (tiempos, participantes, información necesaria...)	⊗				

Tabla 7. Evaluación del Área Organizativa (www.euskalit.net/programa-3k, 2020)

3.1.3 Área Comercial

Los años de experiencia que tiene el Judo Club de San Sebastián le han dotado del conocimiento necesario a la hora de predecir las expectativas que los usuarios esperan percibir cuando se apuntan a cualquier arte marcial que la entidad oferta, y las tipologías de los usuarios están identificadas en cada una de las actividades que se imparten. Así mismo, la entidad procura tener un trato directo con los clientes para responder cualquier consulta o solicitudes, y ofrece siempre diferentes vías para conocer la satisfacción de los clientes con el servicio, realizando las futuras acciones y mejoras teniendo en cuenta dicho resultado.

A la hora de diseñar nuevas actividades se procura tener en cuenta al usuario, involucrándolos en el proceso y, gracias al trato y a la cercanía generados durante las clases, poder satisfacer lo que necesiten. También se han ofrecido diferentes productos, buscando un público más específico (defensa policial, cursos de autodefensa...) ampliando los canales de venta para no tener que depender de los usuarios de cursos anuales.

Todas las actividades, salvo cursos puntuales, se han establecido respetando los horarios de los dos principales grupos con los que trabaja el Judo Club de San Sebastián (grupo infantil y grupo adulto) por lo que las primeras horas se han primado a los grupos infantiles mientras que las actividades del grupo de adultos se han colocado a última hora de la tarde.

La entidad ofrece material para la realización de las actividades que imparte. Para ello, y debido a que no es un producto perecedero, suele tener un stock mínimo con el que trabaja. También recoge encargos específicos de material para el cual trabaja con un único proveedor.

Pese a todos los años que lleva ejerciendo su actividad, el Judo Club de San Sebastián ha basado su marketing en la transmisión por parte de la gente que lo conoce y por los méritos que haya logrado durante su trayectoria. En una época donde la promoción por los medios de comunicación y las redes sociales está a la orden del día, la asociación se ha quedado rezagada, privándose de llegar a una parte del público objetivo y perdiendo mucha visibilidad por el desuso de estas plataformas.

Cómo se gestionan las relaciones con clientes	0	1	2	3	4
- ¿Están identificadas las diferentes tipologías de los clientes actuales y potenciales? - ¿Existe algún método para conocer y recabar las necesidades y expectativas de los clientes y concretar las razones por las que nos compran? (encuestas, entrevistas, investigaciones, grupos focales...) - ¿Se ha establecido un mecanismo para facilitar, atender y responder de manera ágil a consultas, solicitudes, quejas y reclamaciones? - ¿Existen encuestas u otros mecanismos para conocer la satisfacción de los clientes respecto a nuestros productos o la prestación de nuestros servicios? ¿Y se realizan acciones teniendo en cuenta sus resultados?				⊗	
Cómo se desarrollan y comercializan los productos/servicios	0	1	2	3	4
- ¿Se involucra a los clientes y otros grupos de interés en el diseño de nuevos productos/servicios? - ¿Se analizan las diferentes estrategias y canales de venta? (Se elaboran planes de marketing para posicionar y vender nuestros productos/servicios, plan comercial...)				⊗	
Cómo se producen y distribuyen los productos/servicios	0	1	2	3	4

- ¿Se planifica la actividad de la elaboración o desarrollo de los productos/servicios? ¿Se tienen en cuenta la reducción de plazos y costes de ejecución y la eficiencia en los procesos de prestación de los servicios? - ¿Se realiza algún tipo de contabilidad analítica para conocer el coste real de los productos/servicios que se prestan? - ¿Se han identificado y concretado las actividades o los procesos de la organización? ¿Se han definido y documentado estos procesos?			⊗		
Cómo se gestionan las relaciones con organizaciones proveedoras	0	1	2	3	4
- ¿Se han definido todas las instrucciones y criterios para la realización de las compras? ¿Se analizan los procesos y condiciones de compra y se planifican acciones para su mejora? - ¿Se dispone de un método para seleccionar a los proveedores, evaluar periódicamente su rendimiento (plazos de entrega, calidades, etc.) e intercambiar la información importante para ambas partes?		⊗			

Tabla 8. Evaluación del Área Comercial (www.euskalit.net/programa-3k, 2020)

3.1.4 Área financiera

El Judo Club de San Sebastián es una entidad sin ánimo de lucro por lo que todos los beneficios que obtiene los reinvierte en las actividades y en sus deportistas y, siendo como son las cuotas que ofrece muy ajustadas, el margen es muy pequeño, manteniendo el balance de la actividad positivo gracias a las subvenciones que recibe durante cada temporada.

Existen dos cuotas, una estándar y otra bonificada, si el alumno es socio de la Kirol Txartela (tarjeta del polideportivo municipal de Donostia). Todas las gestiones se realizan por medio de una plataforma que permite asignar a cada alumno su grupo y cuota correspondiente, y a su vez realiza la función de plataforma de cobro.

Otra fuente de ingresos que presenta la asociación son los alquileres del Centro Municipal de Artes Marciales, el cual se puede alquilar para uso privado por horas, y que da salida a las horas de desuso del tatami. Mencionar que pese a las características exclusivas que posee el centro, la demanda del mismo es bastante baja.

Análisis resultados financieros	0	1	2	3	4
- ¿Se mide y se realiza seguimiento de los indicadores económico-financieros? (beneficios, Ebitda, flujo de efectivo, dividendos...) - ¿Existe un seguimiento de los indicadores establecidos para los objetivos planteados en la Estrategia? (en el plan de acción o gestión...)		⊗			
Cómo se reflexiona y se establece la estrategia financiera	0	1	2	3	4
- ¿Se establecen cuotas en relación con el Público objetivo? ¿puede aplicarse un precio estándar? - ¿Cómo plantea el uso de los beneficios si los tuviera? - ¿Conoce la cantidad que espera obtener por su actividad? ¿presupuesta sus ejercicios? - ¿Se busca fuentes alternativas de ingresos?		⊗			

Tabla 9. Evaluación del Área Financiera (www.euskalit.net/programa-3k, 2020)

3.1.5 Área I+D

Para el Judo Club de San Sebastián, la renovación ha sido un punto secundario en su estrategia de desarrollo durante su existencia. Ha mantenido prácticamente la misma organización desde su creación y no ha reflexionado sobre su expansión hacia nuevos mercados hasta el momento actual en el que, por medio de este Trabajo de Fin de Grado y gracias a la incorporación de nuevos trabajadores, busca motivar la expansión y renovación de las actividades que realiza, buscando nuevos servicios que ofertar ya que dispone de medios para analizar el entorno y ver como encajar actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual.

Se han dado varios pasos hacia la innovación dentro de la estructura de la empresa pasando por los siguientes (fundacionbankinter.org/10-tipos de innovación-ii-innovación-organizativa):

- Innovación en alianzas para construir un valor sostenible. Se ha focalizado parte del esfuerzo en expandir y mejorar nuestra posición estratégica en el mercado por medio de colaboraciones con diferentes entidades ya instaladas en el sector, incorporando su actividad a nuestra oferta.
- Innovación en la estructura organizativa. Pese a la jerarquización de la estructura administrativa comentada anteriormente, los trabajadores actuales optan por una estructura plana. Se caracteriza por la poca intervención de gestión entre el personal y los directivos del Judo Club de San Sebastián. Los trabajadores están más involucrados en la toma de decisiones ya que la dirección los considera bien entrenador.
- Innovación en el modelo de negocio que se centra en cómo generar los beneficios. Gracias a los últimos avances tecnológicos como de formación, transmitimos los valores añadidos que se asocian al club ofertan de un producto clásico y con experiencia, adaptado a las necesidades actuales.

Pese a no existir un espíritu de renovación, existe un clima de confianza para aportar diferentes ideas y la actitud creativa y aportar ideas siempre es reconocida.

Objetivos y Estrategia para innovar	0	1	2	3	4
- ¿Se ha reflexionado y definido qué es Innovación para la organización, y cuáles son los objetivos y estrategia que se plantean al respecto? - ¿Se ha reflexionado sobre nuevos mercados, nuevos grupos de clientes, identificando cuáles deben ser las características de productos y servicios que les ofrecemos? ¿Se ha analizado la conveniencia de proteger nuestros productos/servicios mediante patentes, protección intelectual...?		⊗			
Contexto interno para innovar	0	1	2	3	4
- ¿Se favorece la existencia de un clima de confianza respecto a las aportaciones diferentes, pensamiento crítico, búsqueda de retos y desafíos..., para estimular la creatividad y la aportación de ideas? ¿Se dedican recursos o equipos para trabajar en proyectos innovadores? - ¿Se difunden o reconocen de alguna manera las actitudes, ideas y proyectos innovadores?				⊗	

Aprovechamiento del potencial del entorno para innovar	0	1	2	3	4
- ¿Se ha establecido algún tipo de estructura colaborativa con el exterior, formal o informal, para favorecer la innovación, estimulando la aportación e intercambio de ideas? (con clientes, proveedores, centros tecnológicos, expertos, etc.) - ¿Se han explorado ámbitos y actividades ajenas a nuestro campo de trabajo habitual, buscando planteamientos, ideas, experiencias... que nos abran nuevas oportunidades?			⊗		
Gestión de ideas y proyectos innovadores	0	1	2	3	4
- ¿Existe algún método para la recogida estructurada, análisis, evaluación y priorización de ideas y proyectos, que ayude a generar una cartera de innovación? - ¿Hay algún método para la gestión de los proyectos de innovación? ¿Se crean equipos específicos de personas para desarrollar estos proyectos, dotándoles de recursos (tiempo y presupuesto) y las competencias necesarias (metodologías de creatividad, gestión de proyectos...)?	⊗				

Tabla 10. Evaluación del Área I+D (www.euskalit.net/programa-3k, 2020)

3.2. Análisis de recursos y capacidades

Este análisis completa el análisis interno y tiene como objetivo identificar el potencial de la empresa para establecer las ventajas competitivas. Se identificarán y valorarán los recursos y habilidades que posee el Judo Club de San Sebastián y también a los que puede acceder. La experiencia ha demostrado que el éxito de las empresas se debe en su mayor parte a las características internas, sin obviar el análisis externo, ya que, *“el beneficio de una empresa es consecuencia de las características del entorno y de la combinación de los recursos que dispone la empresa”*. (direstrategia.wordpress.com 2014)

3.2.1 Identificación de los recursos

Elaborar un inventario de los recursos de la empresa no es una tarea fácil. Pese a que muchos recursos aparezcan fácilmente identificados en el balance de la empresa, otros no aparecen en dichos documentos e implican una identificación y medición más compleja.

Para ello diferenciaremos los recursos que posee en *tangibles*, recursos físicos que se pueden tocar y ver. También se incluyen los recursos financieros; e *intangibles* recursos no materiales como por ejemplo el valor de marca, patentes, experiencia y/o motivación del personal.

3.2.1.1 Recursos tangibles

Estos recursos son los más fáciles de identificar y medir ya que a través de la información contable podemos distinguirlos en el balance de situación y medirlos de forma cuantitativa.

- Activos físicos: Centro Municipal de Artes Marciales, mobiliario de la instalación, material deportivo, profesionales, vehículos del club.
- Activos financieros: Capital disponible, Cuotas mensuales usuarios (derechos de cobro), Subvención administración pública.

Analizando los recursos tangibles de la empresa observamos que es posible usar los recursos de una forma más eficaz. Sería posible ampliar el volumen de la actividad sin necesidad de adquirir nuevos recursos ya que hay recursos como las instalaciones, que se encuentra en desuso durante el horario de la mañana o el capital que dispone la empresa que no lo utiliza para generar ningún beneficio. La manera de rentabilizar estos recursos podría ser mediante alianzas con otros clubes para ofertar sus actividades durante las horas libres o reinvertiendo los recursos que no generan beneficio en desarrollar nuevas actividades o formar a los trabajadores.

3.2.1.2 Recursos intangibles

Son aquellos recursos que no tienen una existencia física o contable, por lo que suelen permanecer invisibles a la información contable. Su identificación y medición es más complicada debido a sus características específicas. Ésta dificultad de identificación se debe principalmente a que están basados en la información y el conocimiento, y no siempre es codificable.

Los recursos intangibles podemos diferenciarlos entre activos humanos y no humanos, en función de su vinculación directa o no con las personas que forman parte de la empresa.

- No humanos:
 - Tecnológicos: Base de datos.
 - Organizativos: Marca de la asociación, reputación y años de trayectoria, socios.
- Humanos: Titulación de los profesionales, Experiencia ejerciendo como profesores, lealtad hacia el Club, Capacidad de adaptación.

3.2.2 Identificación de las capacidades

Las capacidades permiten desarrollar una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. En general están ligadas al capital humano, se apoyan sobre todo en los activos intangibles y son generalmente intangibles, por lo que no resulta fácil distinguir entre recursos intangibles y las capacidades.

Lopez Sintas, 1996 (n307, p.25-32) establece dos criterios clave para distinguir entre recursos y capacidades:

- *Carácter de stock*: Plantea que los recursos son cosas o elementos que se poseen o controlan y existen con relativa independencia del uso concreto que se les dé en la empresa. mientras que las capacidades representan formas de realizar las actividades y utilizar los recursos.
- *Carácter colectivo*: Las habilidades individuales de cada persona solo existen en la medida en la que dichas personas colaboran entre sí y se coordinan para resolver un problema o realizar una actividad. Sin este carácter colectivo o grupal no existen las capacidades organizativas.

La capacidad de realizar su actividad durante tantos años ha otorgado al Judo Club de San Sebastián un reconocimiento dentro de los clubes Donostiarra. Se le reconoce como uno

de los clubes más antiguos de Euskadi en activo que continúe realizando la práctica de judo. Todos estos años de recorrido han dotado del conocimiento suficiente para haber ido perfeccionando la enseñanza del judo hasta haber conseguido un producto de calidad que, gracias a la formación de los entrenadores, ha sabido adaptarse y actualizarse con el paso de los años.

Siguiendo con su esencia personal, el Judo Club de San Sebastián ha mantenido el trato de cercanía con todos los usuarios, preocupándose por su desarrollo individual y sabiendo como ofrecer una asistencia acorde a cada necesidad, aunque haya triplicado su tamaño desde que se inició en la gestión del Centro Municipal de Artes Marciales, generando así una confianza por parte de los usuarios de los cuales, incluso antiguos alumnos del club, han traído a sus hijos a que aprendan artes marciales con nosotros.

4. Diagnóstico

Tras realizar los análisis externos e interno, se trata de identificar y determinar los factores internos y externos que afectan de manera más directa y decisiva al aprovechamiento de oportunidades y eliminación de amenazas del entorno por parte de la empresa. Para dicho análisis se deben estudiar e interpretar los hechos del entorno, procurando detectar tendencias y condiciones que, eventualmente, puedan afectar de manera positiva o negativa al sector o a la empresa.

De esta síntesis del análisis interno y externo saldrá el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), el cual determinará los factores favorables y desfavorables del mercado y del entorno, denominados *Factores Externos* (oportunidades y amenazas), así como los factores favorables y desfavorables dentro de la empresa, denominados *Factores Internos* (fortalezas y debilidades)

Mediante este esfuerzo de relacionar todos los factores, se consiguen resumir los análisis internos y externos, proporcionando una visión global de la situación en la que se encuentra la empresa, ayudándonos a tomar cualquier decisión estratégica, ya que detectará cuáles son las oportunidades que la organización puede explotar, así como y las posibles amenazas futuras y presentes que puedan poner en mayor o menor riesgo la entidad deportiva. Por todo ello, un correcto diagnóstico es la piedra angular sobre la que se construyen los objetivos a alcanzar, así como las estrategias a desarrollar para su consecución.

4.1. DAFO: Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - La imagen del club y su funcionamiento han quedado obsoletos -Poco atractivo para los trabajadores debido a que los puestos de trabajo no tengan ninguna proyección - Condicionado por el Patronato para su desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia de otras actividades en el entorno cercano - Patronato ocupa un gran porcentaje de la oferta local -Fuerte competencia con mayor oferta de horarios

<ul style="list-style-type: none"> -Plan de Mk pobre o inexistente -Horas de centro en desuso. 	<p>por parte de otros clubes</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cambio radical en gustos. Dependientes de tendencias. -Importancia de mantener base de datos actualizada. -Dificultad de retener a los niños y niñas una vez pasada la etapa de deporte escolar.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -El Centro Municipal de Artes Marciales, principal diferenciación frente a la competencia. - Único Club que oferta judo en Donostia -“Know How” y experiencia -Sector con poco atractivo para la competencia debido a la gran cantidad de oferta existente -Capacidad de desarrollar la actividad con un margen económico reducido -Trato muy cercano. Conocimiento de cada caso en particular 	<ul style="list-style-type: none"> -Mayor demanda de actividades deportiva -Incremento del interés en prácticas de deporte secundario. Auge de las artes marciales -Nuevas formas de entrenamiento -Envejecimiento de la población. Nuevo publico -Alianza como forma de descongestionar el sector

4.1.1 Principales debilidades

El Judo Club de San Sebastián sabe que para la correcta implementación del plan estratégico es de vital importancia conocer sus debilidades para poder corregirlas y poder afrontarlas. Se ha comentado la falta de posicionamiento del Judo Club de San Sebastián ya que, pese a los años que lleva establecido en Donostia, es un club que pasa desapercibido para las personas que no son usuarias de sus instalaciones o no practican artes marciales. No dispone de imagen de marca que le identifique respecto al resto de clubs que impartan clases debido a que ha descuidado las herramientas de la comunicación hasta la fecha, sin renovar sus canales de comunicación ni hacer por estar activos y obtener visibilidad.

Debido al contrato establecido entre el Patronato Municipal de Deportes y el Judo Club de San Sebastián para la administración del Centro Municipal de Artes Marciales, todas las decisiones económicas están condicionadas, por lo que el desarrollo de la entidad se ve reducido a lo que el Patronato autorice, imponiendo condiciones y limitando el crecimiento de la entidad.

Uno de los problemas que intenta solventar la asociación es el de ocupar las horas en desuso del Centro Municipal de Artes Marciales, que se encuentra vacío durante la mañana.

Por otro lado, el Judo Club de San Sebastián ofrece pocas oportunidades de promoción a sus trabajadores y hace que sea poco atractivo lo que oferta a los mismos.

4.1.2 Principales amenazas

Con el desarrollo de las actividades relacionadas con el deporte, el Patronato Municipal ejerce una gran presión por su amplia oferta y, pese a no percibirlo como una

amenaza directa en el ámbito de las artes marciales, ha abarcado mucha cuota de mercado como para competir con otras actividades ajenas a este sector.

El resto de las entidades privadas que ofertan actividades tienen capacidad de establecer horarios más personalizados a sus usuarios, mientras que el Centro Municipal de Artes Marciales se mantiene en desuso muchas horas debido a la competencia que el Patronato Municipal ejerce.

Como todas las actividades deportivas, las artes marciales están relacionadas con los gustos y modas de los usuarios. El Judo Club de San Sebastián debe ser consciente que un cambio en los estilos de vida de los usuarios o un cambio en los hábitos deportivos puede hacer tambalear la estabilidad de la entidad.

Actualmente toda la gestión gira entorno a la base de datos que coordina toda la plataforma de cobros y comunicación. Se deberá realizar un buen trabajo para mantener esta al día ya que cualquier cambio que no se vea reflejado en la misma incurrirá en errores de cobro o en la imposibilidad de contactar con los usuarios.

Como hemos podido observar en diferentes estudios y en la práctica diaria, es muy difícil retener a los y las deportistas una vez acabadas las categorías de deporte escolar.

4.1.3 Principales fortalezas

El Judo Club de San Sebastián es el único club deportivo que oferta la actividad de Judo en Donostia y, por supuesto, la diferenciación que le ofrece el Centro Municipal de Artes Marciales es la principal fortaleza frente a sus competidores en un sector tan saturado, debido al elevado número de entidades deportivas que existen actualmente en Donostia. Así mismo, esta saturación hace que el sector sea muy poco atractivo para nuevos competidores.

Cabe destacar la importancia de haberse mantenido todos estos años en funcionamiento, y la experiencia adquirida con los años de trabajo, tanto con niños como con adultos. La capacidad de aprendizaje y adaptación a la que el club se ha sometido durante todo el tiempo que lleva en activo le ha dotado de la suficiente antigüedad para ser un club referente en el sector.

Las condiciones ajustadas que le ha impuesto el Patronato Municipal de Deportes para su desarrollo, y el haber conseguido subsistir con un margen tan reducido gracias a las subvenciones percibidas por los organismos públicos, hacen que los importes ofertados por el Judo Club de San Sebastián en sus actividades tengan difícil competencia.

El club siempre ha trabajado con la idea de hacerse ver como un club familiar y cercano. Esto ha logrado establecer un trato muy cercano y personalizado con cada uno de los usuarios, tratando de atender en su mayoría las inquietudes, puntos de vista y opiniones que van transmitiendo durante el curso los deportistas de cada disciplina

4.1.4 Oportunidades

Estos últimos años se ha visto un cambio en el estilo de vida que se ha reflejado en el incremento de los usuarios inscritos en centros deportivos en Donostia, por lo que se ve una clara disposición a practicar deporte y una actitud activa a la hora de consumir estos servicios. Cada vez se practica más deporte y más variado, por lo que ofrecer actividades que encajen en los gustos de los usuarios es una tarea primordial. De esta misma forma, se han creado nuevas formas de entrenamiento y nuevas tendencias que cambian el modo en el que se entendía el deporte, abriendo nuevas cuotas de mercado y dándole más años de vida al servicio que oferta el Judo Club de San Sebastián.

4.2.- Propuesta de ejes estratégicos

Una vez que disponemos de 4 listados depurados de oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas cruzaremos los factores externos con los factores internos creando 4 cruces posibles: Cruce 1. Oportunidades y fortalezas; Cruce 2. Oportunidades y debilidades; Cruce 3. Amenazas y fortalezas; Cruce 4. Amenazas y debilidades. El resultado de cada uno de los cruces proporcionará al Judo Club de San Sebastián las ideas que den inicio al planteamiento de objetivos y estrategias para la entidad.

4.2.1 Cruce 1. Oportunidades y fortalezas

Cuando cruzamos las oportunidades externas con las fortalezas internas veremos si con los puntos fuertes que tiene la empresa podrá aprovechar las oportunidades que refleja su entorno, es decir, cómo aprovechará el Judo Club de San Sebastián los factores del entorno que están evolucionando de forma favorable. Las ideas que surjan de este cruce se denominan **Planteamientos Ofensivos**.

1. Planteamiento ofensivo:
 - Oportunidad: Mayor demanda de actividades deportivas.
 - Fortaleza: Trato muy cercano.
 - Fortaleza: Años de experiencia.

Conociendo la trayectoria y las necesidades de cada usuario trataremos de ofrecer servicios complementarios a los socios interesados como entrenamientos personalizados en horarios donde el centro permanezca en desuso.

2. Planteamiento ofensivo:
 - Fortaleza: Centro Municipal de Artes Marciales, principal diferenciación hacia la competencia.
 - Oportunidad: Envejecimiento de la población. Nuevo público.

Dado el envejecimiento de la población deberemos tener en cuenta las necesidades que se pueden presentar y ofrecer servicios adecuados a las capacidades que tengan. El Centro Municipal de Artes Marciales es el lugar idóneo para practicar cualquier actividad de forma segura ya que dispone de un tatami de seguridad y permite realizar actividades que en suelo no podrían realizarse sin una mejor condición física.

3. Planteamiento ofensivo:

- Fortaleza: Centro Municipal de Artes Marciales, principal diferenciación frente a la competencia.
- Fortaleza: Sector poco atractivo para la competencia debido a la gran cantidad de oferta existente.
- Oportunidad: Alianzas como forma de descongestionar el sector.

Viendo la reciente rivalidad existente en el sector crearemos alianzas con los clubs establecidos que no dispongan de un lugar tan bien situado y equipado como es el Centro Municipal de Artes Marciales, añadiendo nuevas actividades a nuestra oferta.

4.2.2 Cruce 2. Oportunidades y debilidades

Al cruzar las oportunidades externas con las debilidades internas se intentará ver hasta dónde los puntos débiles que tiene la empresa van a impedir aprovechar las oportunidades que presenta su entorno. Es decir, veremos si la evolución favorable del entorno del Judo Club de San Sebastián está siendo desaprovechada debido a no contar con la fortaleza o recursos y capacidades para hacerlo. Las ideas que surjan a partir de este cruce se denominaran **Planteamientos de reorientación.**

1. Planteamiento de reorientación:

- Oportunidad: Incremento del interés en prácticas de deporte secundario. Auge de las Artes Marciales.
- Debilidad: Imagen del club y su funcionamiento han quedado obsoletos.
- Debilidad: Plan de Marketing pobre o inexistente.

Dado el incremento de la práctica deportiva y el interés de los deportistas por las artes marciales realizaremos un plan de marketing donde posicionar nuestra entidad y los servicios que damos dando visualización al club.

4.2.3 Cruce 3. Amenazas y fortalezas

Cuando relacionamos las amenazas externas con las fortalezas internas se tratará de ver si los puntos fuertes que tiene la asociación pueden hacer frente a las amenazas externas del sector en el que se encuentra, es decir, qué hace que la empresa pueda hacer frente a los factores del entorno que evolucionan de maneras desfavorable. Las ideas que surjan de este cruce las denominaremos **Planteamientos defensivos.**

1. Planteamiento defensivo:

- Amenaza: Competencia de otras actividades en el entorno cercano.
- Amenaza: Patronato municipal ocupa gran porcentaje de la oferta del mercado.
- Fortaleza: Único club que oferta judo en Donostia.

Sabiendo que el patronato no ofrece servicio de judo utilizaremos esta disciplina como reclamo de diferenciación.

4.2.4 Cruce 4. Amenazas y debilidades

Al relacionar las amenazas externas con las debilidades internas se tratará de calibrar el daño que, debido a las debilidades internas de la empresa, le pueden causar las amenazas detectadas en el entorno ya que hay factores del entorno donde ejerce su actividad el Judo Club de San Sebastián que evolucionan de forma negativa y la empresa se encuentra limitada para hacerles frente. A las ideas que surjan de este cruce las denominaremos **Planteamientos de supervivencia**.

1. Planteamiento de supervivencia:
 - Amenaza: Competencia fuerte en el entorno.
 - debilidad: Poco atractivo para los trabajadores debido a la inexistente proyección de los puestos de trabajo.

Existe el riesgo de que los trabajadores se vean tentados por acudir a otra empresa del sector en busca de proyección laboral.

4.2.5 Conclusión

Planteamiento ofensivo	Planteamiento de reorientación
<p>-Ofrecer entrenamientos personalizados a los socios en las horas que el centro está en desuso.</p> <p>-Teniendo en cuenta el envejecimiento de la población ofertar actividades aprovechando las características de seguridad que aporta el Centro Municipal de Artes Marciales.</p> <p>-Establecer alianzas con los competidores como vía de escape a la fuerte rivalidad del sector</p>	<p>-establecer un plan de marketing y dar visualización al club ante el crecimiento por la práctica deportiva y el interés en las artes marciales</p>
Planteamientos defensivos	Planteamientos de supervivencia
<p>- Aprovechar que el patronato no incluye el judo como actividad en su abanico para ocupar ese nicho.</p>	<p>-Riesgo de que los trabajadores se vean tentados por empresas competidoras debido a que no tienen proyección en su puesto de trabajo actual.</p>

El Judo Club de San Sebastián ve la oportunidad de ofrecer un producto diferenciado atendiendo las necesidades individuales de sus usuarios, ofertando entrenamientos personalizados en los horarios en los que el centro no se encuentra ocupado, dando así solución a las horas del centro que no generan ingresos. Así mismo, deberá tener muy en cuenta el nuevo público objetivo que se ha creado debido al envejecimiento de la población. Un público que está dispuesto a realizar una práctica deportiva pero que deberá adecuarla a

las capacidades de los deportistas que, pese a haber sido deportistas o gente activa, se habrán visto mermadas. Para poder trabajar adecuadamente, el Centro Municipal de Artes Marciales proporciona el equipamiento y la seguridad necesaria durante cualquier actividad.

Es un momento adecuado para realizar campañas de marketing promocionando los servicios que ofrece el Judo Club de San Sebastián ya que el creciente interés por las artes marciales y unos hábitos de práctica deportiva más frecuentes han aumentado la demanda de estos servicios.

Deberemos tener en cuenta que los trabajadores del Judo Club de San Sebastián no perciben su puesto de trabajo con un futuro de proyección, por lo que se pueden ver interesados por la competencia donde desarrollar su vida laboral y promocionar en su trabajo.

5. Planteamiento de objetivos

El objetivo general del judo Club de San Sebastián a largo plazo se divide en dos ejes. Uno de ellos trata de consolidar al club como referente de las artes marciales en Donostia, el segundo de ellos busca diversificar sus servicios buscando ofertar actividades deportivas que complementen su abanico de artes marciales. Para lograr dichos objetivos, la entidad ha planteado los siguientes objetivos:

- Aumentar la cantidad de los niños y niñas que practican judo un 5% anual durante los próximos 3 años.
- Aumentar las actividades que se imparten en el centro por medio de alianzas con 8 entidades distintas para finales del primer año, 10 entidades para finales del segundo año y 13 para finales del tercer año.
- Mejorar la satisfacción de los usuarios, alcanzando una valoración general mínima de 4 sobre 5 en la encuesta realizada a la finalización de cada curso en los próximos 12 meses y de 4,5 en tres años.
- Que la comunicación con los usuarios pase a ser completamente por vía telemática siendo del 70% a finalizar el primer año, del 85% al finalizar el segundo y del 100% para finales del tercero.
- Aumentar la satisfacción de los trabajadores del Judo Club de San Sebastián por medio de incentivar la promoción de los puestos de trabajo.
- Mejorar la organización y gestión del Judo Club de san Sebastián informatizando todos los procesos que forman parte de la actividad diaria.

6. Formulación de estrategias corporativas

La estrategia corporativa o estrategia de empresa constituye el plan general de actuación del Judo Club de San Sebastián y trata de delimitar el campo de actuación de la empresa, haciendo una selección de las actividades donde se va a enfocar. Para ello, diferenciaremos en tres ámbitos distintos para después decidir qué estrategia seguir: ámbito de producto (especialización/ diversificación), ámbito geográfico y ámbito de cadena de valor

(integración vertical). (Guía del alumnado de la asignatura Dirección Estratégica: Políticas de Empresa (Julen Izagirre Olaizola / Jon Morandeira Arca (2019/2020))

6.1 Ámbito del producto: estrategia de diversificación.

El Judo Club de San Sebastián podrá optar entre especializarse o diversificar sus actividades, pero para ello deberá valorar los pros y los contras de cada una de las opciones.

6.1.1 Estrategia de especialización o diversificación nula

Plantea concentrar todos los recursos de la entidad en un único producto, las artes marciales. Este modelo es el utilizado hasta la fecha por el Judo Club de San Sebastián. Le ha permitido llegar al punto en el que se encuentra, pero se debe principalmente a las limitaciones implícitas a la entidad.

Ventajas

- Presenta poca complejidad a la hora de desarrollar la estructura organizativa de la empresa
- Persigue un único objetivo, el desarrollo de las artes marciales, donde enfoca toda su estrategia básica.
- El club ha desarrollado una única imagen en el mercado.
- Conoce directamente las necesidades de los clientes lo que le permite anticiparse a las respuestas de los mismos.

Inconvenientes

- Concentrar todos los recursos en esta actividad pone en peligro la supervivencia de la entidad ya que reduce mucho su cuota de mercado y se encuentra indefenso ante cambios importantes en su entorno y en su demanda.
- Dedicar todos los recursos en una única actividad hace muy difícil aprovechar oportunidades que pueden generarse en nuevas tendencias

6.1.2 Estrategia de diversificación

Es la estrategia más utilizada por las empresas en su proceso de crecimiento y la estrategia que quiere adoptar el Judo Club de San Sebastián para su futuro. A medida que los recursos disponibles van aumentando, deberá ampliar sus mercados para introducirse en nuevos sectores alcanzando un grado de diversificación y utilizando recursos infrautilizados.

Para la selección de las actividades donde diversificarse el club deberá analizar el atractivo del sector al que se accede y la posibilidad de obtener ventajas competitivas sostenibles respecto a las empresas ya instaladas.

6.1.2.1 Motivación para la diversificación

La principal motivación del Judo Club de San Sebastián en diversificar su actividad reside en la disminución del riesgo global de la empresa, búsqueda de crecimiento y reforzar su posición competitiva.

- **Disminución del riesgo global de la empresa:** Toda la diversificación de actividades implica la diversificación del riesgo. También supone beneficios para los trabajadores ya que se pueden transferir empleados entre actividades, pero estará condicionada por la especialización de los mismos en dichas actividades.
- **Búsqueda de crecimiento:** La diversificación permitirá al Judo Club de San Sebastián crecer favoreciendo a los trabajadores, dándoles la oportunidad de promocionar.
- **Reforzar la posición competitiva:** En el sector en que se encuentra la entidad es muy difícil mejorar su posición competitiva, por lo que la diversificación tratará de modificar la situación mediante la adición de alguna actividad que no realizaba anteriormente.

6.1.2.1 Tipo de diversificación

El Judo Club de San Sebastián se centrará en una diversificación relacionada y horizontal. Esta modalidad de diversificación consiste en extender la gama de productos de la empresa, pero se mantiene dirigida al mismo público con el que trabaja actualmente, ofreciendo actividades complementarias a las actuales.

Ventajas:

- Facilita el acceso a nuevos clientes ya que usuarios que ya realizan actividades pueden ampliar sus opciones aparte de atraer nuevos usuarios aumentando la satisfacción del comprador.
- La entrada de nuevas actividades afectará positivamente a la imagen del Judo Club de San Sebastián cuando se desarrolle con éxito.
- Las nuevas actividades ofrecen nuevas variables donde basar la estrategia competitiva de diferenciación.

Inconvenientes

- Si la entidad no ofrece las características adecuadas del producto la influencia de la nueva actividad será negativa, afectando negativamente a su imagen.
- Las nuevas actividades incrementan el riesgo del desconocimiento.

6.2 Ámbito geográfico

La entidad deberá decidir su estrategia en cuanto al mercado geográfico al que dirigirse. Actualmente el Judo Club de San Sebastián se centrará en desarrollar su actividad en el entorno doméstico, ya que se considera una empresa local y su interés únicamente se

centra en aprovechar los centros que actualmente posee y seguir profundizando su presencia en las áreas en las que actualmente ya tiene influencia.

6.3 Ámbito de cadena de valor: Estrategia de integración vertical

La estrategia de Integración vertical busca que la misma empresa sea capaz de cubrir todas sus necesidades. En las empresas actuales, una empresa totalmente integrada será aquella que realice todas las actividades de la cadena de valor del producto o servicio que produce. El judo Club de San Sebastián crea su propio producto y ofrece el servicio directamente al usuario final, por lo que no hay margen para desarrollar actividades relevantes de integración o desintegración vertical, más allá de la posible subcontratación de servicios auxiliares poco relevantes para el planteamiento estratégico de la empresa.

7. Formulación de estrategias competitivas

La formulación de estrategias competitivas consiste en, tras determinar los límites en los que el Judo Club de San Sebastián realiza su actividad (estrategia corporativa), seleccionar la ventaja competitiva que desea alcanzar en la misma. Determina cómo compite la empresa en su sector, tratando de desarrollar lo mejor posible la actividad correspondiente a su unidad estratégica. Asimismo, tratará de fortalecer la posición competitiva de la entidad deportiva a largo plazo. **(guía del alumnado de la asignatura Dirección Estratégica: Políticas de Empresa (Julen Izagirre Olaizola / Jon Morandeira Arca (2019/2020))**

7.1 Ventaja competitiva sostenible

En la actualidad, y en un sector tan saturado como al que pertenece el Judo Club de San Sebastián, lograr una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores supone la oportunidad de obtener rendimientos mayores que la competencia. Una vez creada la ventaja competitiva, podría reducirse o incluso desaparecer como consecuencia de las acciones de la competencia o la alteración de factores externos. Existen dos enfoques fundamentales a la hora de obtener una ventaja competitiva sostenible, liderazgo en costes o la diferenciación respecto a los competidores.

Para decidir cuál es la ventaja competitiva sostenible a alcanzar, será fundamental conocer la empresa y el sector en profundidad. Pese a que al Judo Club de San Sebastián haya logrado en cierta manera desarrollar los dos enfoques, gracias a la diferenciación que le otorga el Centro Municipal de Artes Marciales y los años de experiencia en el sector consigue ofrecer un producto diferente al resto de los competidores y prácticamente inimitable que le hace posicionarse claramente hacia la estrategia de diferenciación. Las características únicas del establecimiento aportan al usuario el lugar idóneo para practicar actividades marciales, mientras que al Judo Club de San Sebastián le aporta un establecimiento en el que impartir las clases y ofertar todos sus servicios que, con el reconocimiento de los años y la confianza que han ido depositando los clientes en nosotros, ha creado un producto único, personal y de calidad. La concesión del centro influye decisivamente en el funcionamiento del Judo Club de

San Sebastián, ya que ha condicionado las cuotas de la entidad desde el momento de la concesión. Pese a parecer un condicionante negativo, la entidad ha conseguido mantener su actividad con estas cuotas reducidas que, a su vez, han supuesto una barrera contra la competencia imponiendo un liderazgo en costes en el sector. Con estas dos variables, podemos decir que el Judo club de San Sebastián tiene una clara ventaja gracias a la diferenciación de su establecimiento y una ventaja en el liderazgo en costes que le ha proporcionado el contrato de concesión de este y las condiciones impuestas. Sin embargo, conviene definir el camino a seguir en los próximos años.

7.2 Estrategia de diferenciación

El Judo Club de San Sebastián logrará diferenciarse en el mercado cuando oferte un servicio que el consumidor perciba como único por el cual esté dispuesto a pagar un precio más elevado o a realizar esfuerzos (desplazamiento, tiempo...) por él. Esta estrategia proporcionará una ventaja respecto a los competidores ya que dicha diferenciación aislará a la entidad frente a la competencia debido a la lealtad de los clientes ya que estos no podrán obtener estos servicios en otro lado. En el mercado deportivo, para diferenciarse, ya que partimos de un mismo servicio, el usuario deberá percibir un estímulo que no reciba en otros centros. Para ello, el Centro Municipal de Artes Marciales otorga una experiencia que no es posible de percibir fuera de un centro como este. Por otro lado, la capacidad del club de ofertar dentro de la misma disciplina diferentes niveles permite al usuario regularse en la intensidad de la práctica. Esto es muy difícil para entidades de menor tamaño y con instalaciones más reducida. Siendo así, la estrategia de diferenciación otorga una Ventaja Competitiva Sostenible (VCS) sobre sus competidores.

7.2.1 Ventaja Competitiva Sostenible (VCS)

Hoy en día, la ventaja competitiva que consigue una empresa respecto a sus competidores es su principal fuente de éxito. Cuando dos empresas compiten se considerará que existe una ventaja competitiva cuando una de ellos logre beneficios superiores que la otra. así que consideraremos una ventaja competitiva sostenible *“el dominio y control por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficacia y le permite distanciarse de la competencia”* (Bueno y Morcillo (1994; p.274))

Para que una característica de este tipo pueda considerarse como una ventaja competitiva sostenible debe reunir los tres siguientes requisitos (Guerra y navas, 2007):

- Necesita involucrar un factor clave de éxito en el mercado
- Debe ser lo suficientemente sustancial para suponer realmente una diferencia.
- Necesita ser sostenible frente a los cambios del entorno y las acciones de la competencia.

El Judo Club de San Sebastián ofrece un servicio de confianza. Los años que lleva ejerciendo su actividad le ha hecho dominar la clase de práctica que desea impartir y adecuarla a las diversas necesidades que han ido surgiendo durante los años. Así mismo, se ha centrado en conocer a sus clientes por medio de un trato personal y no ha dejado de formarse para estar a la altura de sus necesidades.

Valores subjetivos:

- Experiencia
- Tradición
- Confianza

Con la concesión del Centro Municipal de Artes Marciales, el Judo Club de San Sebastián suma un recurso sin igual que le hace diferenciarse de todos los competidores locales. Siendo el único centro completamente equipado para la realización de este tipo de disciplinas deportivas, otorga un valor añadido a todos los servicios ofertados. Estas instalaciones dotan de un amplio horario para el desarrollo de las clases y dispone de una ubicación excepcional, siendo un reclamo para las actividades que desean exponerse en nuestro centro, permitiéndonos así ofertar un amplio abanico de disciplinas y prácticas deportivas. Siendo así, consideramos que la diferenciación de los servicios ofertados por el Judo Club de San Sebastián son una clara ventaja competitiva sostenible respecto a los competidores actuales.

Valores objetivos:

- Instalaciones
- Amplitud de horario
- Ubicación
- Oferta variada

7.3 Estrategia de liderazgo en costes

El hecho de apostar por una estrategia diferenciadora no implica que la optimización de costes deba ser dejada de lado. En este sentido, la meta del Judo Club de San Sebastián consiste en ofrecer una serie de servicios a un precio razonable (en parte condicionados externamente), sin que esto suponga poner en peligro la imagen diferenciada descrita en el punto anterior. Una posición ventajosa en costes supondrá una defensa contra los posibles competidores ya establecidos y una barrera de entrada para futuros competidores que estén interesados en adentrarse en nuestro sector. Actualmente, el sistema de cuotas y los precios están pactados con el Patronato, regulando la trayectoria del Judo Club de San Sebastián y condicionando su evolución. Esto ha hecho que, sin quererlo, el Judo Club de San Sebastián sea el líder o lidere entre otros el sector al que pertenece respecto a los costes de la actividad. Esta práctica tiene sus riesgos, ya que la inflexibilidad que muestra la empresa ante cambios en la demanda impide aprovechar dichos cambios. En cualquier caso, la mejora de la estructura de costes implicará mejoras en el caso de la puesta en marcha de servicios complementarios.

7.4 Estrategias corporativa

Para la toma de decisiones respecto de cada nivel debe existir una coherencia y consistencia, así como una estrategia y un fin en la entidad, ya que la estrategia corporativa debe contribuir al desarrollo de las ventajas competitivas de la empresa.

La entidad deberá formular y elegir la mejor combinación de las estrategias, buscando generar la máxima sinergia entre ambas, teniendo en cuenta a que ámbito afecta cada una de las decisiones (ámbito geográfico, ámbito de producto y ámbito de cadena de valor).

Pese a la actitud conservadora del Judo Club de San Sebastián hasta la fecha, tomarán en cuenta el desarrollo interno y externo de la misma para la toma de decisiones sin olvidar cuál es el objetivo planteado a largo plazo.

7.3.1 Estrategia competitiva y estrategia corporativa: ámbito de producto

Para trabajar el ámbito del producto, el Judo Club de San Sebastián parte de que se encuentra especializado en las artes marciales, por lo que, para la búsqueda de la diversificación de sus servicios buscara transmitir esta nueva imagen suya para que los usuarios no le relacionen únicamente con estas disciplinas, mientras que a lo que en liderazgo en costes se refiere, y como se mantendrá bajo las condiciones del Patronato Municipal de Artes Marciales, continuara con su política de cuotas pactadas y accesibles.

7.3.2 Estrategia competitiva y estrategia corporativa: Ámbito de cadena de valor

Siendo una empresa de servicios podemos decir que en cuanto a la cadena de valor el Judo Club de San Sebastián tiene todas sus actividades muy integradas, por lo que realiza un control casi total en la cadena de valor que componen sus servicios, no teniendo que aplicar mayores cambios en las estrategias de diferenciación y de liderazgo en costes que ya realiza la entidad.

7.3.3 Estrategia competitiva y estrategia corporativa: Ámbito geográfico

La intención del Judo Club de San Sebastián es desarrollar su actividad de manera local. La estrategia de diferenciación que ha planteado realizar para ello consiste en conocer bien las circunstancias de su entorno y poder satisfacer las necesidades que surjan. El liderazgo en costes lo desarrollara desde la posición que tiene actualmente, sin desarrollar ninguna estrategia específica en este ámbito y manteniendo sus acuerdos con el Patronato Municipal de Artes Marciales.

8. Implantación y control estratégico

No sirve de haber sido capaz de realizar un análisis estratégico, fijar objetivos y de haber seleccionado la estrategia más idónea para su consecución si la empresa no es capaz de poner en marcha esta estrategia. Por eso, la empresa debe plantearse la implantación de dicha estrategia, ya que es una cuestión tan importante como la formulación de esta. La implantación de la estrategia considera *“el conjunto de actividades y decisiones que son necesarias para hacer efectiva o poner en marcha una estrategia, de manera que se consigan la misión y los objetivos estratégicos previamente planeados”* (Guerra y Navas, 2007)

Lograr implantar algo es difícil debido a la gran cantidad de factores que se ven interrelacionados e influyen en el mismo. Además, suele resultar más sencillo proponer algo que llevarlo a cabo. En esta fase de implantación será necesario tener en consideración tras líneas de actuación. Por un lado, se deberá hacer un esfuerzo por planificar los escenarios de actuación de los próximos años con concordancia con los objetivos y estrategias previamente definidos. Por otro lado, se deberán asignar los recursos entre los diferentes negocios y áreas funcionales para poder lograr el plan de gestión, y por último adecuar la dirección y la cultura existente en el sentido marcado por la estrategia adoptada. En este último apartado serán necesarias habilidades de gestión y de liderazgo. *(Guía del alumnado de la asignatura Dirección Estratégica: Políticas de Empresa (Julen Izagirre Olaizola / Jon Morandeira Arca (2019/2020))*

8.1 Implantación

“Mientras que la estrategia es formulada por un número reducido de personas, normalmente vinculadas a la más alta dirección de la empresa, la implantación implica a toda y cada una de las personas que pertenecen a la empresa u organización, en la medida en que las tareas que desarrollan en sus respectivos puestos de trabajo condicionan, en mayor o menor grado, el éxito de la estrategia” (Guerras y Navas, 2007 p.584)

Por ello, se considera que los principales aspectos organizativos que condicionan que la implantación de la estrategia sea exitosa son los siguientes: el grado de centralización/descentralización de las decisiones, la estructura organizativa y la capacidad de desarrollar una cultura empresarial acorde con el proyecto empresarial (Albisu y Landeta, 2011 p,251)

En el caso del Judo Club de San Sebastián podemos considerar que todas las decisiones están centralizadas debido a su pequeño tamaño y a la relación directa que tienen los trabajadores con la junta directiva y con la toma de decisiones. Esto simplifica la enunciación de la estrategia y facilita la asignación y el control de las actividades para lograr los objetivos planteados. Como mayor inconveniente destacamos que al ser una empresa pequeña, asignar recursos en una tarea genera gastos centrales que deberán suplirse reasignando recursos.

Con relación a la estructura organizativa, el Judo Club de San Sebastián no debe prácticamente reestructurar su organigrama. Partiendo de una estrategia de diferenciación sobre los servicios que ya realiza, los procesos estructurales apenas varían.

Muchas veces la implantación de la estrategia exige a las personas que forman la empresa un cambio de hábitos y actitudes que no se encuentran extendidos entre estos. Como se planteó al inicio del trabajo, una parte de la junta directiva ve rechazo hacia el cambio de organigrama y de forma de trabajar por lo que será crucial que estos miembros modifiquen la cultura empresarial existente en el sentido aconsejado por la estrategia. La resistencia a dicho cambio constituirá el principal problema en el logro del éxito. Para que esto no ocurra se deberá comunicar la necesidad del cambio de forma transparente, el compromiso de las personas que formen el equipo de trabajo y difundir los cambios a todos los miembros de la organización.

De esta forma se pondrá de manifiesto como la ventaja competitiva es real y no una mera decisión relativa al producto y al mercado, ya que la capacidad de gestionar eficazmente este cambio conseguirá ventajas competitivas.

8.2 Control estratégico

Se considera la última etapa del proceso y se basa en analizar y evaluar el proceso de dirección estratégico. Sirve para asegurar que todas las decisiones tomadas durante el proceso se llevan a cabo de forma eficaz, pudiendo llevar un control continuo sobre la estrategia de la empresa. **(Guía del alumnado de la asignatura Dirección Estratégica: Políticas de Empresa (Julen Izagirre Olaizola / Jon Morandeira Arca (2019/2020))**

Para nuestro análisis y posterior control de la estrategia hemos diseñado un Cuadro de Mando Integral (CMI) el cual nos ayudara a implantar la estrategia de una forma eficiente.

8.2.1 CMI: Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que facilita la implantación de la estrategia de una forma eficiente ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores, organizados en cuatro ámbitos: resultados, clientes, gestión y personal. Es decir, permite el despliegue de la visión y la estrategia a todos los niveles de la empresa. (euskalit.eus/programa-3k, 2020)

Para el despliegue de la estrategia a lo largo de toda la empresa, asignaremos a cada uno de los ámbitos el objetivo que deseamos trabajar, la línea estratégica o subobjetivo que completa dicho objetivo, el indicador que nos permitirá medir dicho objetivo, los datos que a comienzo de la estrategia tiene la empresa y los que ira obteniendo a lo largo que dure dicho proyecto. En nuestro caso tendrá una medición de tres años en los cuales se indicará la cantidad que se espera alcanzar a final de cada año. Posteriormente tendremos medidas correctoras para conocer el camino que lleva la estrategia y poder enderezarlo en caso de que se haya desviado de su objetivo.

ÁMBITO CSM	OBJETIVO ESTRATEGICO	LINEA ESTRATEGICA	Definición del INDICADOR	dato diciembre	CUANTIFICACIÓN METAS		
					AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
RESULTADOS	Aumentar la cantidad de niños y niñas que practiquen judo un 5% anual durante los proximos tres años	Crear nuevos acuerdos con centros escolares para atraer nuevos alumnos y alumnas	nº de acuerdos con centros de enseñanza	6	7	8	9
		Hacer 4 jornadas de puertas abiertas para niños y niñas durante el año para ir a conocer nuestros servicios	% de los asistentes que realizan matrícula	-	5%	10%	20%
	Aumentar las actividades que se imparten en el centro por medio de alianzas con 8 entidades distintas para finales del primer año, 10 entidades para finales del segundo año y 13 para finales del tercer año.	Crear alianzas con nuevas entidades interesadas en exhibirse en nuestras instalaciones	nº de entidades con las que hemos establecido alianzas	7	8	10	13
CLIENTES	Mejorar la satisfacción de los usuarios, alcanzando una valoración general mínima de 4,5 sobre 5 en la encuesta realizada a la finalización de cada curso en los proximos tres años.	Hacer una encuesta de satisfacción valorando los puntos positivos y negativos de nuestra empresa entre los usuarios a mitad y al final de cada temporada	puntuacion media sobre 5 de todas las encuestas recibidas	4,5	4,2/5	4,5/5	4,8/5
	comunicación con los usuarios completamente telemática siendo del 70% a finalizar el primer año, del 85% al finalizar el segundo y del 100% para finales del tercero.	Cambiar la forma de comunicación con los usuarios dejando de realizar tramites que no sean telematicos	n% tramites realizados telematicamente	60%	70%	85%	100%
GESTION	Mejorar la organización y gestión del Judo Club de San Sebastián informatizando todos los procesos que forman parte de la actividad diaria	Integrar todos los procesos de cobros y comunicación con los clientes en el la aplicación de gestión	% de tramites integrados en la aplicación	70%	85%	95%	100%
PERSONAL	Aumentar la satisfacción de los trabajadores del club	Incentivar y buscar promoción en las actividades realizadas por los trabajadores para aumentar su satisfacción con el puesto de trabajo	nº de puestos de trabajo promocionados	0/4	1/4	1/2	1
		invertir en cursos de formación para que los trabajadores esten mas cualificados	nº Cursos al años por trabajador	1	2	2	3

Tabla 11. Cuadro de Mando Integral (euskalit.eus/programa-3k)

9. Conclusión

Tras la realización de este plan estratégico el Judo Club de San Sebastián ha podido sacar las conclusiones que se presentan a continuación:

A pesar de que el Judo club de San Sebastián desempeñe su actividad en un entorno turbulento, debido a la aceleración de los factores que lo componen, el sector ofrece las siguientes oportunidades: el PIB de los habitantes de Donostia ha crecido gracias al proyecto impulsado por el departamento de Donostia que ha situado el crecimiento entre los más altos de las capitales de la Comunidad Autónoma Vasca, y con menor tasa de desempleo. En los niños y niñas se da un incremento de la práctica deportiva en la edad escolar mientras que entre los adultos existe una creciente demanda hacia las actividades deportivas donde se incluye el interés hacia las artes marciales y deportes de lucha. El envejecimiento de la

población ha creado un segmento de clientes que antes no se tenía en cuenta por el poco peso que representaban que lo forman los deportistas más mayores. Dada la cantidad de habitantes en Donostia que usan el euskera puede ser un factor determinante ofrecer dichos servicios en ambos idiomas. A pesar de que la tecnología no esté ligada directamente con los servicios que se ofertan en el sector complementan toda la oferta existente ofreciendo visibilidad y añadiendo valor a todas las actividades.

La asociación dispone de un lugar sin comparación para desarrollar su actividad y cuenta con profesionales formados y con experiencia. Por otro lado, gracias a los años de experiencia que ha adquirido durante su trayectoria puede ofrecer un producto de calidad con el reconocimiento de los ciudadanos donostiarras.

El Judo Club de San Sebastián divide en dos los ejes por los que desarrolla sus objetivos: consolidarse como club referente en la enseñanza de artes marciales y la búsqueda de actividades deportivas que complementen su abanico de artes marciales. Para lograr dichos objetivos va a provechar la ventaja competitiva sostenible que le aporta la diferenciación de sus productos.

Ofrecer un servicio durante tantos años ha hecho que el Judo Club de San Sebastián domine la clase de práctica que imparte. Gracias al trato personal que ha podido establecer por la cercanía de la actividad ha podido conocer las necesidades personales de cada cliente y ofrecer un servicio acorde a lo que buscan, individualizado y personal. Estas cualidades subjetivas junto al valor objetivo que le aporta el Centro Municipal de Artes Marciales y la experiencia y la formación de sus trabajadores han hecho del servicio un producto único, de calidad, tanto objetiva como percibida por lo clientes, y único, generando una ventaja clara sobre los competidores existentes.

Con lo expuesto, el Judo Club de San Sebastián ve viable este plan estratégico y afronta con ilusión las oportunidades y el reto que supone aplicar los procesos propuestos en la asociación. Todos los integrantes son muy conscientes de que deberán cambiar los hábitos y la actitud de la empresa o no será posible alcanzar dichos objetivos, pero confían en que este será un proyecto con vista a un buen desarrollo y evolución ascendente.

11. Bibliografía

- **(2010). Plan Integral para la Actividad Física y el Deporte (Plan A+D) 2010-2020.** Madrid, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte; Consejo Superior de Deportes.
- **ALBIZU GALLASTEGI, E. y LANDETA RODRÍGUEZ, J. (2011):** *Dirección estratégica de los Recursos Humanos: Teoría y Práctica*, Pirámide, 2ª edición, Madrid.
- **GUERRAS, L. A. y NAVAS, J.E. (2007):** *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Edit. Thomson-Civitas (4ª edición), Madrid.
- **JULEN IZAGIRRE OLAIZOLA y JON MORANDEIRA ARCA 2019/2020 :** Guía del alumnado de la asignatura Dirección Estratégica: Políticas de Empresa.
- **GUERRAS, L. A. y NAVAS, J.E. (2015):** *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*. Thomson Reuters- Civitas (5ª edición).

- **LOPEZ SINTAS, J. (1996):** Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos.
 - **NAVAS J.E. y GUERRAS, L.A. (2012):** *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*, Thomson Civitas. (http://www.guerrasynavas.com/fde_indice.htm)
 - **PORTER, M. (1982):** *Estrategia Competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Cessa, México.
 - **PORTER, M. (1987):** *Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Cessa, México.
-
- **Real Decreto 1537/2011, de 31 de octubre**, por el que se establecen dos certificados de profesionalidad de la familia profesional Servicios socioculturales y a la Comunidad que se le incluye en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad.
 - **Real Decreto 1697/2011, de 18 de noviembre**, por el cual se establecen cinco certificados de profesionalidad de la familia profesional Servicios socioculturales y la comunidad que se le incluye en el Repertorio Nacional de certificados de profesionalidad.
 - **Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo**, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19