



## **FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

### **GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

#### **Análisis Estratégico del Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla**

Trabajo Fin de Grado presentado por David Guisado Martín, siendo el tutor del mismo el profesor Don Julio Vecino Gravel.

Vº. Bº. del Tutor:

Alumno:

D. Julio Vecino Gravel

D. David Guisado Martín

Sevilla. Julio de 2013





**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO [2012-2013]**

TÍTULO:

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SERVICIO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE LA  
UNIVERSIDAD DE SEVILLA**

AUTOR:

**DAVID GUIADO MARTÍN**

TUTOR:

**JULIO VECINO GRAVEL**

DEPARTAMENTO:

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MARKETING**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS**

RESUMEN:

El análisis estratégico del Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla (SADUS) permite estudiar tanto la organización como la evolución de factores, tanto internos como externos, que afectan al desarrollo y resultados de este servicio propio de la Universidad de Sevilla.

Empezando por el macroentorno hasta el estudio de sus competidores podemos conocer el valor de la organización en su conjunto y gracias a ese análisis podemos saber su posición actual ante los retos del porvenir. Se trata de una entidad evolutiva y dinámica y con grandes oportunidades de futuro.

El objetivo del Trabajo es consolidar los estudios de dirección estratégica y análisis de una organización, así como comprender las acciones que se llevan a cabo en la misma. La metodología utilizada ha sido la consulta de manuales sobre la materia de estudio, así como informes y publicaciones específicas relacionados con la actividad física. En busca de conocer desde dentro la organización también se han realizado visitas y entrevistas con directivos del SADUS.

PALABRAS CLAVE:

Análisis estratégico; Servicios deportivos; Deporte universitario; SADUS.



## ÍNDICE

<b>CAPÍTULO 1. EL SERVICIO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.</b>	<b>3</b>
<b>1.1. INTRODUCCIÓN AL SADUS.</b>	<b>3</b>
1.1.1. Historia y evolución.	3
<b>1.2. MISIÓN Y VALORES.</b>	<b>4</b>
<b>1.3. EL ALCANCE.</b>	<b>6</b>
<b>1.4. EL CONTROL.</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO 2. POSICIÓN ESTRATÉGICA.</b>	<b>11</b>
<b>2.1. EL ENTORNO.</b>	<b>11</b>
2.1.1. El marco Pestel.	11
2.1.2. Los motores claves del cambio.	15
2.1.3. El Diamante de Porter.	16
<b>2.2. LA INDUSTRIA. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.</b>	<b>17</b>
2.2.1. Las barreras de entrada.	18
2.2.2. La amenaza de sustitutivos.	19
2.2.3. El poder de los compradores.	20
2.2.4. El poder de los proveedores.	20
2.2.5. Rivalidad competitiva.	20
<b>2.3. COMPETIDORES Y EL MERCADO.</b>	<b>22</b>
2.3.1. Grupos estratégicos.	22
2.3.2. Segmentos de mercado.	23
2.3.3. El consumidor estratégico.	24
2.3.4. Factores críticos del éxito.	25
<b>2.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.</b>	<b>25</b>
2.4.1. Vacíos estratégicos.	25
<b>CAPÍTULO 3. CAPACIDAD ESTRATÉGICA.</b>	<b>27</b>
<b>3.1. FUNDAMENTOS DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.</b>	<b>27</b>
3.1.1. Recursos y competencias.	27
3.1.2. Capacidades umbral.	30
3.1.3. Recursos únicos y competencias nucleares. Ventajas competitivas.	31
<b>3.2. EFICIENCIA EN COSTES.</b>	<b>32</b>
<b>3.3. DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.</b>	<b>32</b>
3.3.1. La cadena de valor.	32
3.3.2. La red de valor.	33
<b>3.4. ANÁLISIS DAFO.</b>	<b>34</b>
<b>3.5. GESTIÓN DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.</b>	<b>35</b>
3.5.1. Extensión y adición de capacidades.	35

<b>CAPÍTULO 4. GOBIERNO CORPORATIVO Y EXPECTATIVAS.</b>	<b>37</b>
<b>4.1. LA CADENA DE GOBIERNO CORPORATIVO.</b>	<b>37</b>
<b>4.2. EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS.</b>	<b>37</b>
4.2.1. Mapa de las partes interesadas.	38
<b>4.3. EXPECTATIVAS DE FUTURO EN EL SADUS.</b>	<b>39</b>

## **CAPÍTULO 1. EL SERVICIO DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA.**

### **1.1. INTRODUCCIÓN AL SADUS.**

El SADUS es el Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla, que además de poner a disposición del usuario instalaciones y elementos para practicar diversos deportes también organiza en distintas modalidades deportivas una serie de competiciones. Con ello dan salida a las inquietudes de un amplio número de universitarios que muestran interés en la práctica deportiva, a un nivel de mantenimiento y relacional a la vez que competitivo y durante todo el curso académico. (Web SADUS)

Este Servicio organiza también diversos eventos que tienen como finalidad principal propiciar el desarrollo de la cultura deportiva. Durante el año se desarrollan exposiciones para promover nuevas actividades, certámenes de arte, Salón del Estudiante, etc.

Cuenta con dos instalaciones deportivas diferentes; el Pabellón Deportivo de Ramón y Cajal y el Complejo Deportivo Universitario Los Bermejales, instalación con más de 64.500 metros cuadrados de superficie. El servicio continúa su progresión dentro del proceso de mejora continua impuesta por la certificación de calidad EFQM +400 con la que cuenta. Es la única entidad deportiva en toda España que posee este certificado de excelencia y que en junio de 2013 ha conseguido su confirmación hasta al menos el año 2015. Además está inmerso en la renovación de la certificación de Centro Deportivo Superior otorgado por la Junta de Andalucía. Tiene reconocida dicha certificación desde el año 2008, siendo el primer Servicio de las Universidades Andaluzas en obtenerlo.

El Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla (SADUS) es un servicio propio de la Universidad de Sevilla que ofrece a toda la comunidad universitaria (estudiantes, personal de administración y servicios, personal docente e investigador y familiares), así como a parte del resto de la ciudadanía como postgraduados y vecinos de Los Bermejales, una completa gama de posibilidades para practicar deporte a todos los niveles con un amplio horario. Se ha consolidado como el principal punto de apoyo de la Universidad de Sevilla para promover el desarrollo del deporte por parte de los miembros de la comunidad universitaria desde su creación en 1988. (Art. 128, 2008).

#### **1.1.1. Historia y evolución.**

Los orígenes del Servicio de Actividades Deportivas se remontan a 1988, una vez que con la aprobación de los nuevos Estatutos se recogen en los mismos la creación de una serie de servicios que complementarían la actividad principal universitaria de docencia e investigación (Art. 230, 1988). En ese mismo año se inaugura el Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla (SADUS) siendo Rector de la Universidad de Sevilla Don Javier Pérez Royo (Web Universidad de Sevilla).

“Es para ti, utilízala”. Bajo este lema se invitaba a todos los universitarios a formar parte de este proyecto, con esta frase se animaba a obtener la primera Tarjeta Deportiva que en esencia sigue hoy vigente bajo el nombre de Pase de Temporada. En 1989, El Corte Inglés ya era patrocinador universitario de los Campeonatos Universitarios donde más de 4.000 estudiantes participaron, patrocinio al que se unían Coca-Cola y Cruzcampo tan sólo un año después.

En los inicios, Reina Mercedes y el Pabellón de Uruguay se situaban como enclaves del SADUS. Tras ellos se construía el Pabellón de Ramón y Cajal, se mejoraban las instalaciones existentes y se llevaba a cabo la creación del Complejo Deportivo

Universitario de los Bermejales, epicentro del SADUS y del cual se puso la primera piedra en el año 1995. La edificación del citado complejo se llevó a cabo en un antiguo estercolero producto de la Exposición Universal de 1992 y se construyó en 5 fases. No sería hasta el año 2000 cuando hasta allí se trasladasen sus oficinas y se realizase su inauguración por parte del Rector Don Miguel Florencio Lora. En este mismo año, ABC se unía a los patrocinadores universitarios, unión que se ha mantenido durante todos estos años.

Durante la siguiente década, el Complejo Deportivo de los Bermejales continuó creciendo, alcanzando la cuarta fase con el edificio de piscinas y la quinta con la construcción del Pabellón Multifuncional de última generación en 2009. Antes, fueron construidas las pistas de Pádel y Tenis; los campos de Hockey, Rugby y Fútbol; las pistas Polideportivas y el Circuito de Educación Vial.

En el camino también han llegado los reconocimientos. En 2004 se concedió al Servicio la Certificación de la Calidad Europea EFQM, siendo el primer servicio de deportes en España en ostentarlo de manera integral. Un reconocimiento oficial al alto nivel de las prestaciones ofrecidas a la Comunidad Universitaria que se vería refrendado en años posteriores con el Sello de Excelencia Europea 400+ que actualmente posee. Asimismo en 2008, la Junta de Andalucía reconoce al SADUS como Centro Deportivo Superior.

El Campus de Verano, la Vuelta al Rectorado, Actividades en el Medio natural, Ferisport... iniciativas todas ellas que cumplen ya varios años y que son fijas en la programación SADUS han ganado gran popularidad. En todos estos años se han sucedido los éxitos deportivos y las mencionadas instalaciones han sido sede de competiciones regionales, nacionales e internacionales, acreditando la continua evolución del SADUS hasta este año 2013, donde se ha celebrado el 25 aniversario de la organización. Para ello se han invitado a la comunidad universitaria y no universitaria a participar en un Peregrinaje a Santiago de Compostela, a visitar la exposición "El Deporte en versión Cómic" y al tributo a Moebius entre otros eventos. (Cabeza Ramos, 1994) (SADUS, 2013)

## **1.2. MISIÓN Y VALORES.**

La misión de una empresa es el fundamento de prioridades, estrategias, planes y tareas (Fred R., 2003). Es decir, es una declaración de creencias, de principios de negocios o una declaración que define el negocio, lo que una empresa desea ser y a quién quiere servir.

Para el SADUS su misión es: *"Impulsar y liderar la práctica deportiva en la US, con la finalidad de promover la conciencia y el interés en las actividades físicas, deportivas y formativas en la Comunidad Universitaria y la sociedad, para contribuir a mejorar la salud y el bienestar de las personas; con un compromiso de gestión orientada a la mejorar continua y la obtención de buenos resultados."* (Web SADUS). El SADUS cada año intenta impulsar un poco más la práctica deportiva en la Comunidad Universitaria, sobre todo las primeras semanas de cada curso académico realizando exposiciones itinerantes por las diversas facultades y centros de la Universidad de Sevilla. En ellas jóvenes pertenecientes al SADUS dan a conocer los servicios que se ofertan y resuelven todo tipo de dudas que pueda tener la comunidad universitaria. Siguiendo una visión a largo plazo y trabajando acorde a los nuevos tiempos el SADUS cada año renueva e introduce nuevas actividades, como el spinning o la danza del vientre, para suscitar el interés entre los clientes potenciales.

Siguiendo con el análisis de la misión que el SADUS define nos encontramos con que no se ha impulsado suficientes actividades formativas dentro del SADUS o al menos la Comunidad Universitaria no está al tanto de ellas. También, el SADUS fomenta el ejercicio de actividades deportivas, pero no promueve sus beneficios específicos para la salud y el bienestar. Cualquier persona puede entrar en su página web y ver todos



los servicios y actividades de los que dispone el SADUS, pero no sabe cuáles son sus beneficios al bienestar y salud.

Quien haya estado en el SADUS en los últimos 5 años puede ver que hay una visión a largo plazo y hay una gestión orientada a la mejora continua. Se constata en las mejoras de las instalaciones, por ejemplo, hace 2 años se modificó el pavimento de las pistas polideportivas exteriores ya que una de ellas, cuya superficie era de césped artificial, provocaba un gran número de lesiones al año y se decidió colocar un pavimento que minimiza el número de lesionados. El SADUS siempre busca contar con la mejor calidad en sus servicios y esto se observa en la calidad de las instalaciones.

A partir de la misión que nos proporciona el SADUS hay decisiones que van en la buena dirección, actuando siempre a largo plazo y hay otras decisiones (o ausencia de decisiones) que no van en consonancia con la misión expuesta por el SADUS. Independientemente de esto parece que la declaración de misión que nos proporciona el SADUS si responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?

El SADUS también nos proporciona su visión: *“Ser una organización innovadora e integradora, reconocida entre las universidades europeas, con un equipo de profesionales cualificados y altamente motivados, que prestan un servicio orientado a las necesidades y expectativas de los usuarios, con unas modernas instalaciones en continuo crecimiento, que contribuyen al desarrollo de hábitos deportivos saludables.”* (Web SADUS).

Una declaración de visión articula lo que la empresa desea llegar a ser o adónde se dirige (Grant, 2006). Si estudiamos la visión que ofrece el SADUS, que va en consonancia con la misión, primero se analiza si esta declaración es una correcta manifestación de la visión de una organización. Se constata que la visión que proporciona es una buena respuesta a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Por lo que continuamos el análisis de la visión proporcionada por el SADUS. ¿Es el SADUS una organización innovadora? El servicio de deportes de la Universidad de Sevilla cuenta con una alta gama de tecnología en sus manos para llevar a cabo las actividades, pero eso no quiere decir que la propia organización sea innovadora. Se trata de una organización innovadora en cuanto que la Universidad de Sevilla cuenta con una de las mejores instalaciones propias entre todas las Universidades de España. Ni siquiera universidades con tanto prestigio deportivo como la Universidad Católica de San Antonio (UCAM), Universidad de Valencia o Universidad Pompeu Fabra de Barcelona cuentan con unas instalaciones propias de este nivel. Quizás la innovación más interesante para el cliente esté en el proceso de implantación del concepto Club 2.0, que permite diferenciar la gama de servicios del SADUS basándose en las verdaderas necesidades de los usuarios y por otro lado, incrementar el apego a la actividad física y por tanto la fidelidad de los usuarios según el estudio Club 2.0 Aspirations de la Universidad de Southampton. Aún así, el SADUS puede dar un paso más en esa visión, llevar esa innovación un poco más lejos.

No es necesario hacer una encuesta a nivel internacional para saber que el SADUS aún está lejos de ser una organización reconocida internacionalmente, ni siquiera es altamente reconocida dentro de la comunidad autónoma de Andalucía. Está claro que para llegar a este nivel hay que ir paso a paso ganando reconocimientos pero, ¿sabe por ejemplo el alumno Erasmus procedente de una universidad europea que la Universidad de Sevilla cuenta con este servicio de deportes? ¿Es un aliciente a la hora de aceptar una beca Erasmus en Sevilla? El mejor reclamo podría ser un competitivo grupo de deportistas que llevaran el nombre de la Universidad de Sevilla y del SADUS a grandes eventos nacionales e internacionales (David Cal y Mireia Belmonte en la UCAM), pero a falta de esto ¿se está haciendo algo en busca de ese reconocimiento? Habría sido más adecuado establecer una visión de consolidación en un área menor antes de tal aspiración.

El SADUS cada vez cuenta con más técnicos deportivos cualificados y especializados en distintas actividades y además está prosiguiendo con su crecimiento en cuanto a las instalaciones con la construcción del pabellón en el Campus Pirotecnia (detrás de la facultad de Educación) y el proyecto de ampliación del CDU Los Bermejales por lo que la dirección a largo plazo sigue orientándose hacia el crecimiento.

Hoy en día tanto la misión como la visión de una organización tienen una vital importancia. A diferencia de hace unas décadas, cuando el entorno solía ser mucho más estable y las estrategias se asociaban a planes detallados, ahora en unas turbulentas condiciones, la estrategia se ha centrado mucho más en una orientación global de la organización. Como resultado, las organizaciones han puesto más énfasis en sus principios de negocio, objetivos, y sobre todo en su misión y visión. (Grant, 2006)

### **1.3. EL ALCANCE.**

La cuestión del alcance de las actividades es fundamental para la estrategia porque afecta en la forma en que los responsables de la dirección de la empresa conciben los límites de la organización en cuanto a gama de servicios y mercado atendido.

Primero vamos a tratar el alcance de los servicios:

- Pase de temporada: servicios básicos que incluyen el acceso y la posibilidad de inscripción en las competiciones universitarias entre otros. No es más que la tarjeta necesaria para realizar las actividades del SADUS, es un paso previo.
- Abono: consta de una amplia oferta de actividades físicas-deportivas que incluye uso de sala fitness, piscinas, zonas de spa y actividades en agua y seco dirigidas por técnicos. Permite además el acceso a servicios extras como cursos, entrenamientos personales y alquileres entre otros.
- Alquiler de instalaciones: el SADUS ofrece la posibilidad de alquilar sus instalaciones, tanto para la Comunidad Universitaria como para la ciudadanía en general.
- Competiciones Universitarias: se organizan tanto Competiciones Universitarias a nivel interno como externo (Campeonato de Andalucía y España Universitarios).
- Eventos: organización de diversos actos, programas e iniciativas en el ámbito del deporte para la promoción y la difusión de la imagen del SADUS y sus actividades (exposiciones, certámenes, galas, etc.).
- Actividades en el medio natural: hay una oferta anual de actividades deportivas puntuales en el medio natural diferenciada por niveles (desde rutas de mountain bike por la Sierra Norte de Sevilla hasta completar parte del recorrido del Camino de Santiago).
- Actividades para menores: organización de actividades físicas-deportivas en periodos vacacionales y escolares, fomentando la convivencia y la iniciación a la práctica deportiva entre los más pequeños (Campus de Verano).
- Programa deportivo para centros educativos: el SADUS ofrece un paquete de actividades deportivas segmentadas por diferentes niveles educativos y con varios niveles de participación.
- Unidad de Medicina del Deporte: evaluación, diagnóstico y rehabilitación de las lesiones deportivas en las actividades organizadas por el SADUS. (Web SADUS).

El SADUS dispone de una gran variedad de servicios divididos a su vez en numerosas actividades, siendo el alcance de éstas muy amplio. Cualquier aficionado al deporte puede encontrar en el SADUS un lugar donde desarrollar su deporte favorito. El SADUS no se contenta con proponer servicios sólo en sus instalaciones, sino que también organiza actividades fuera de ellas. Cada año aumenta el número de

actividades realizadas en el medio natural e incluso en este año 2013 la Diputación de Sevilla ha aportado una pequeña subvención para promover estas actividades.

Dentro de las actividades que oferta el SADUS no hay un gran alcance dentro de ellas en el sentido en el que se practican los “conceptos básicos” de cada disciplina o actividad llegando en algunos deportes y actividades a un nivel más cualificado. Un aficionado al tenis que quiera emprender una carrera profesional dentro de este deporte no va ir al SADUS en busca de esto, ni un amante mountain bike va depender de las actividades que haga el SADUS para practicar su deporte favorito. En cambio, sí podemos encontrar distintos niveles dentro de diversas actividades deportivas. Por ejemplo, en tenis y pádel el SADUS cuenta con hasta 6 niveles (iniciación, iniciación +, perfeccionamiento, medio, avanzado y experto). La natación se divide en adultos, jóvenes y espalda y dentro de cada categoría podemos encontrar tres niveles distintos (iniciación, medio y avanzado). Debido al reclamo de la actividad de danza del vientre se ha añadido un nuevo nivel llamada “danza del vientre medio”. A todas estas actividades se les irá añadiendo otros niveles e incluso nuevas actividades aparecerán en función de la demanda y las necesidades del mercado.

Todos los servicios descritos son organizados íntegramente por el SADUS, aunque en algunas ocasiones se recurre a ayuda externa para poder ofrecer el servicio de una manera más completa. Por ejemplo, en el evento de Ferisport además de los muestrarios de cada facultad, las actividades deportivas son llevadas a cabo por alumnos de Ciclos Superiores Técnico en Actividades Físicas y Animación Deportiva (TAFAD). No se ha recurrido demasiado a la externalización, sin embargo esta tendencia está cambiando en los últimos años e incluso está llegando a ser partícipe en las actividades principales del SADUS. Un claro ejemplo de esto lo encontramos en la contratación con una empresa externa de los servicios arbitrales para las competiciones internas (balonmano, baloncesto, fútbol sala y fútbol 7). Anteriormente el SADUS publicaba un anuncio cada mes de octubre para captar árbitros dentro de las facultades y contrataba a una empresa para que impartiera un pequeño curso de formación de una semana. Desde el año 2011, la empresa Tercer Tiempo Gestión Directa se ocupa de toda la organización arbitral, desde la formación hasta la designación de los árbitros para los encuentros, pasando por la compra de equipamiento arbitral. El SADUS al menos, parece que ha conseguido mantener sus valores principales de mantener árbitros jóvenes y universitarios y la gran mayoría de los trabajadores de la empresa Tercer Tiempo Gestión Directa lo son. Helvetia Seguros provee al SADUS de los seguros médicos y la empresa DOC 2001 de monitores deportivos. Otra empresa que realiza actividades en el SADUS es Securitas ofreciendo servicios de seguridad, aunque hay que dejar claro que es contratada por la Universidad de Sevilla y no por el propio SADUS.

El SADUS ofrece servicios para todos los públicos, desde servicios de ludoteca para niños con edades comprendidas entre 3 y 10 años, hasta actividades de aquagym y pilates para personas mayores. La gran variedad de servicios le permite tener un amplio alcance en cuanto a clientes.

En segundo lugar, recordemos que es un servicio “universitario” y no cualquier persona puede acceder a estos servicios, teniendo un alcance acotado. El SADUS distingue entre sus clientes:

a) Comunidad Universitaria:

- a. Se consideran ESTUDIANTES los que son de grado, 1er y 2º ciclo, cursos de doctorado, másteres oficiales, másteres propios, de experto universitario y alumnos del Aula de la Experiencia, todos ellos de la Universidad de Sevilla.
- b. Se considera PERSONAL USE, el personal docente, PAS, jubilados de la Universidad de Sevilla, familiares en primer grado de los

anteriores que convivan en la misma unidad familiar incluyendo los hijos siempre que sean menores de 28 años y becarios FPI.

- b) No Comunidad Universitaria. Se consideran OTROS: postgraduados de la US, vecinos del barrio de Los Bermejales, personal y alumnos de otras universidades, alumnos del Instituto de Idiomas, Criminología, del IDR, ICE, García Oviedo y otros institutos. Alumnos de cursos de Extensión Universitaria y Cursos Propios. Becarios de proyectos de investigación propios. Poseedores de la Tarjeta A6 (antiguos alumnos y amigos de la Universidad de Sevilla). (Web SADUS)

El por qué de que los vecinos del barrio de Los Bermejales pueda acceder a estos servicios se debe al acuerdo llegado entre el Ayuntamiento de Sevilla y la Universidad en la 4º fase de la construcción del Complejo. Con ello se consiguió servir de soporte al deporte en el barrio. A día de hoy los vecinos manifiestan, a través de las asociaciones de vecinos, que están encantados con el SADUS. Con todo esto podemos afirmar que tiene un alcance acotado, aunque muy diverso, gracias sobre todo a la posibilidad de que los vecinos de Los Bermejales (existiendo dentro del barrio todo tipo de perfiles de clientes) puedan acceder a los servicios del SADUS.

#### **1.4. EL CONTROL.**

Dentro de la estrategia de una organización, en este caso del SADUS, también tiene que efectuarse un control para medir el grado en que la estrategia está logrando sus objetivos o sugiere la toma de acciones correctivas (o incluso una reconsideración de los objetivos).

El modelo de excelencia EFQM con el que cuenta el SADUS establece numerosos indicadores que pueden desglosarse en los siguientes cuatro criterios, citando dentro de ellos algunos ejemplos:

- a) Indicadores sobre los trabajadores.
  - Encuestas de clima laboral.
  - Número de horas de formación.
  - Grado de absentismo laboral.
- b) Indicadores sobre los clientes.
  - Índice de satisfacción global de los usuarios abonados.
  - Índice de satisfacción de los usuarios de alquiler de instalaciones del SADUS.
  - Índice de satisfacción global de los pacientes tras su alta médica.
- c) Indicadores sobre la sociedad.
  - Número de visitas a la página web.
  - Número de centros visitados.
- d) Indicadores claves o económicos.
  - Nivel de ingresos.
  - Incremento del número de beneficiarios de los Servicios. (Herrera Merchán, 2013).

Todo este conjunto de indicadores y algunos más llevan adjunto un número de referencia que establece el grado de cumplimiento de los objetivos por parte del SADUS. Estos números de referencia deben ser al mismo tiempo, realistas y desafiantes, es decir, no deben aceptarse objetivos ni demasiado fáciles de conseguir

ni altamente improbables. Una previsión deficiente puede conducir a objetivos que sean demasiados optimistas o que se queden cortos respecto a los que la empresa puede conseguir (Gómez-Mejía & Balkin, 2003).



## **CAPÍTULO 2. POSICIÓN ESTRATÉGICA.**

### **2.1. EL ENTORNO.**

La posición estratégica trata de identificar el efecto que, sobre la estrategia, tienen el entorno externo, la capacidad estratégica de una organización (recursos y competencias) y las expectativas e influencia de las partes interesadas.

Empezaremos por el análisis del entorno del SADUS utilizando distintos modelos con el fin de comprender y poder ver de una forma clara las distintas influencias que recibe esta organización.

#### **2.1.1. El marco Pestel.**

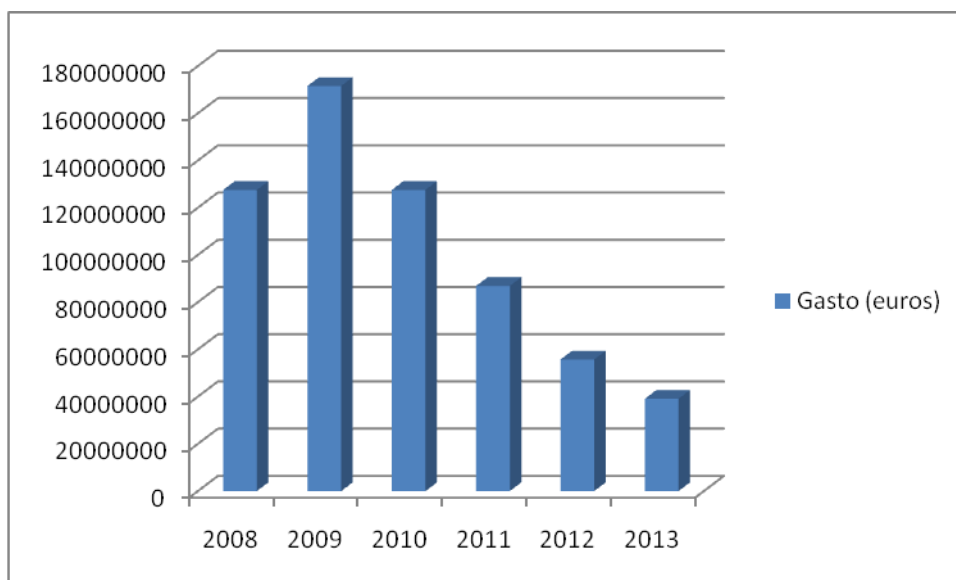
El primer nivel de estudio va ser el macroentorno, que consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. El marco Pestel permite identificar cómo pueden afectar a una organización las tendencias políticas-legales, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas (medioambientales). Estos factores no son independientes entre sí, muchos pueden estar relacionados. A continuación vamos a exponer el macroentorno del Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla:

- a) Política-Legal. Nos encontramos ahora mismo en una difícil situación política, a los graves problemas del país (desempleo, problemas con la vivienda, etc.) se le añade la mala imagen y baja popularidad que tienen hoy en día nuestros políticos debido sobre todo a los últimos casos de fraude y corrupción.

Desde el año 2011 gobierna nuestro país Mariano Rajoy Brey, perteneciente al Partido Popular. Su gobierno se está caracterizando por una serie de recortes que están afectando a todos los Ministerios. Uno de los más perjudicados ha sido el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte dirigido por José Ignacio Wert, el cual ha recibido numerosos reproches.

Los gastos estatales asignados a los programas “Fomento y apoyo de las actividades deportivas” y “Deporte en edad escolar y en la universidad” en su conjunto ascendían en el año 2009 a 194.275,06 miles de euros. Mientras que en el año 2013 esta cantidad desciende a los 162.654,39 miles de euros. Por tanto, es evidente la reducción que han sufrido las aportaciones al deporte por parte de los Gobiernos en estos últimos años (Secretariado de Estado de Presupuestos y Gastos).

Si nos centramos en la Comunidad autónoma de Andalucía vemos este descenso de forma más clara y sin la perturbación de posibles cambios en el gobierno, ya que desde que se instaló en la democracia en España el Partido Socialista Obrero Español es el partido que gobierna en esta Comunidad.



Gráfica 2.1. Evolución del gasto para el deporte de los Presupuestos de la Comunidad Autónoma de Andalucía.

*Fuente: Consejería de Hacienda y Administración Pública.*

En este gráfico se observa como el gasto destinado al programa de deporte ha ido aumentando hasta el año 2009, año en el cual da comienzo la actual crisis financiera. Gasto dirigido hacia infraestructura, actividades, ordenación, promoción de deporte, etc. que en el citado año 2009 alcanza más de 170 millones de euros. Esta cifra en cuatro años desciende hasta los 39 millones de euros por lo que es bastante apreciable la reducción del gasto autonómico destinado al deporte en estos últimos años.

El gobierno español en estos años también tiene que hacer frente al problema del dopaje que salpica nuestro país. La llamada Operación Puerto ha desarticulado la mayor red de dopaje de deportistas de alto nivel en nuestro país, liderada por Eufemiano Fuentes. Este gran problema de índole internacional ha llevado a los últimos gobiernos a tomar decisiones y promulgar nuevas leyes antidopaje. La promulgada por el gobierno de José Luis Rodríguez Zapatero en el año 2006 está en proceso de ser sustituida por el Ministro José Ignacio Wert por una ley con más "endurecimiento y sistematización" avalada por la Agencia Mundial Antidopaje.

No podemos olvidar que en este adverso marco nos encontramos con que la capital de España es candidata a organizar los Juegos Olímpicos de 2020 junto con Tokio y Estambul. Después de los dos últimos intentos fallidos los dos grandes partidos políticos de nuestro país han apoyado la candidatura. El comité madrileño tiene que hacer frente a los mayores problemas ya citados anteriormente, reducción del gasto público y dopaje, para ser la ciudad elegida el día 7 de septiembre en Buenos Aires.

- b) Economía. La situación económica actual de nuestro país es de las peores que se recuerdan y parece que su recuperación no se va dar en el corto plazo. Los principales indicadores de esta mala situación son una alta tasa de desempleo (27% de desempleados según la Encuesta de Población Activa (Instituto Nacional de Estadística, 2013)) una reducción continual del PIB (en el primer trimestre de 2013 presenta una variación negativa de 2 puntos (Instituto Nacional de Estadística, 2013)) y una subida constante del Índice de Precios de Consumo.



La elevada deuda con la que cuenta nuestro país provocó el rescate del mismo por parte de la Unión Europea y actualmente gracias al rescate y al descenso de la prima de riesgo la situación ha mejorado.

Como ya hemos mencionado anteriormente, las políticas de austeridad están afectando directamente a las partidas de gasto destinadas al deporte y esto, junto al menor poder adquisitivo que actualmente tiene la población española, dificulta aún más el acceso a las actividades deportivas. En cambio, cada vez son más las empresas que buscan colaborar con eventos, entidades u organizaciones deportivas aportando capital a las mismas. Incluso, muchos ven en esto la oportunidad de para crear más valor para su empresa, revitalizar el empleo y mejorar así el entorno económico.



Ilustración 2.1 Ana Botella en el acto de patrocinadores de Madrid 2020.

Fuente: [www.madrid2020.es](http://www.madrid2020.es)

- c) Socio-Culturales. España se caracteriza por tener una gran población (más de 47 millones de personas en 2012 (Instituto Nacional de Estadística, 2013)), un gran territorio con mucha diversidad (playas, montañas, ríos, etc.) y un clima muy variado. Cada vez son más las personas que de una forma u otra se interesan por la práctica deportiva. Este hecho se puede deber a numerosos factores tales como a la publicidad en la televisión, a la relación entre una vida saludable y la práctica deportiva que cada vez se acentúa más, e incluso a los éxitos del deporte español. Además, muchas empresas aportan su marca en eventos deportivos y recíprocamente dan publicidad de esos eventos en sus productos.



Ilustración 2.2. Publicidad de Banco Santander y Ferrari.

Fuente: *Elaboración propia.*

Según una encuesta realizada en 2010 sobre hábitos deportivos, cuando se pregunta en qué se emplea el tiempo libre, en un 73% se responde estar con la familia, en un 70% ver la televisión, en un 53% andar y pasear y ya en un 30% hacer deporte. Nos encontramos aún en una sociedad que vive muy pendiente de la televisión, que incluso es capaz de dejar de realizar una actividad deportiva para prestar atención a la televisión. También resulta importante saber la cantidad de tiempo libre del que disponemos. Las mujeres cuentan con 3,6 horas al día libres, 1,1 menos que los hombres, que cuentan con 4,7 horas al día. Se trata de una diferencia horaria notable que afecta de manera importante a la cantidad y calidad de las actividades de tiempo libre que pueden hacer ambos colectivos de población.

En la siguiente tabla podemos ver como ha evolucionado la práctica deportiva positivamente en los últimos años, aunque no se puede dejar de lado que aún existe un gran porcentaje de población que no realiza ningún deporte (55%).

<b>Práctica Deportiva</b>	<b>1985</b>	<b>1990</b>	<b>2000</b>	<b>2005</b>	<b>2010</b>
<b>Practica un deporte</b>	17	18	22	24	25
<b>Practica varios deportes</b>	17	17	16	16	20
<b>No practica ninguno</b>	66	65	62	60	55

Tabla 2.1. Evolución de la práctica deportiva medido en porcentajes.

*Fuente: Informe de García Ferrando y Llopis Goig.*

Este mismo estudio constata que a medida que se han ido difundiendo las prácticas físico-deportivas más orientadas a la recreación, la salud y la buena forma física, el marco federativo del deporte ha ido perdiendo paulatinamente su carácter privilegiado propio de la etapa de la modernidad, ante el avance de formas más individualizadas o grupales de prácticas físico-deportivas no competitivas en su sentido formal y federado. Así, actualmente un 75% de la población hace deporte por su propia cuenta.

La frecuencia con la que se realiza deporte también ha tenido un aumento significativo en los últimos años y es que mientras que en 1990 sólo un 31% de la población practicaba deporte al menos 3 veces en semana, en 2010 ese porcentaje ascendió hasta un 57% (García Ferrando y Llopis Goig, 2010).

Con todos estos datos recabados es evidente la creciente importancia que ha tomado el deporte en nuestra sociedad. Mucha culpa de esto lo tienen los grandes éxitos de nuestros deportistas. Rafael Nadal, Andrés Iniesta, Gervasio Defier, Pau Gasol, David Cal o Mireia Belmonte entre otros son iconos del deporte español donde muchos ponen en ellos un ejemplo a seguir y de superación. Además, si se consigue materializar la candidatura a organizar los Juegos Olímpicos de 2020 por parte de Madrid puede suponer un impulso notable a la práctica deportiva en nuestro país.

- d) Tecnología. La introducción de la electrónica en nuestras vidas ha supuesto un gran impacto en la vida cotidiana. Hace 20 años no podíamos imaginar que con un simple teléfono móvil podríamos tener conectados una decena de elementos de nuestro hogar. Las investigaciones y hallazgos llevados a cabo primero por grandes organizaciones como la NASA, son después trasladados a al día a día. Algo así sucede con el deporte, muchas de los sistemas mecánicos y electrónicos desarrollados en la Formula Uno son trasladados después a los vehículos que inundan las calles de nuestras ciudades.

La profesionalización del deporte ha llevado a éste a acudir a la tecnología para mejorar el rendimiento de los deportistas, la seguridad y también para dar

soporte a la competición, como ocurre con el ojo de halcón en el tenis y con el balón inteligente ahora en el fútbol. El Presidente de la FIFA, Joseph Blatter se mostró rotundo ante el uso de la tecnología en los campos de fútbol: "no son una solución sino la solución para ayudar al árbitro a garantizar en casos de conflicto si el balón entró o no" (Blatter, 2013). Otro ejemplo claro de la importancia de la tecnología en el deporte se localiza en los gimnasios, donde podemos encontrar complejas máquinas que ayuden a ejercitar más de veinte músculos diferentes. Cada vez encontramos en estas instalaciones nuevas sofisticadas máquinas que ayudan a los deportistas a realizar ejercicios más completos. Incluso en el fútbol, cómo hemos citado anteriormente, la aplicación de la tecnología se está imponiendo ante la oposición de los más tradicionales, por lo que cada vez más, el papel de la tecnología va jugar un papel muy importante en la práctica deportiva.

- e) Medioambiental. Los factores medioambientales están cada día más presente en nuestras vidas, y también en el marco deportivo. Como ocurre con la tecnología, la protección del medio ambiente es un tema que cada día se cuida más y trae consigo numerosos reportes beneficiosos.

Las relaciones más evidentes entre deporte y medio ambiente se encuentran en aquellas modalidades deportivas que se practican en contacto con la naturaleza. En efecto, el esquí, el montañismo, la bicicleta de montaña, la pesca, la caza y tantos otros deportes se practican en medios naturales, normalmente de gran valor ecológico. No es este el momento para hacer una descripción detallada de los impactos que estos deportes producen en la naturaleza, pero son muy variados y crecientemente importantes debido a la creciente masificación. Van desde la compactación de suelos (bicicleta, acampada, moto-cross, etc.), al estrés de la fauna (motociclismo, motonáutica, incluso senderismo, etc.), a la alteración de márgenes de ríos (piragüismo, "rafting", etc.) o al envenenamiento por ingestión de perdigones de plomo, pasando por las toneladas de basura que diariamente se abandonan en el medio natural a raíz de estas prácticas deportivas.

Si se trabaja una buena planificación del sistema o red de itinerarios se puede impedir la creación de senderos alternativos que provocan perjuicios en la fauna y flora del paraje (Estela Inés Farias Torbidoni, 2009). Este trabajo de acondicionamiento de los parajes naturales lo desempeñan sobre todo las diputaciones condicionando vías y caminos, como ocurre con las famosas vías verdes repartidas por toda España.

Parece que deporte y medioambiente pueden convivir sin crear grandes conflictos y que si ambos se respetan puede lograrse un gran equilibrio que beneficie a la sociedad. *En las relaciones deporte-medio ambiente, [...] han pasado tres etapas: la del mutuo descubrimiento, la de la integración de los valores ambientales en la organización deportiva y, finalmente, la de la estable coexistencia. Yo creo que estamos finalizando la segunda y muy pronto los valores ambientales formarán parte, de manera natural y consustancial del universo valorativo del deporte. Es de esperar que las federaciones y el conjunto de la organización deportiva, sepan como afrontar los desafíos que les esperan y sigan liderando esta transformación.* (Gabriel Real Ferrer, 1998).

### **2.1.2. Los motores claves del cambio.**

Los motores claves del cambio son fuerzas que probablemente afectarán a la estructura de la industria, el sector o el mercado (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007). Esta serie de fuerzas unidas al macroentorno proveen de una importante información acerca de la posición de la organización.

Se está produciendo una tendencia hacia la globalización del mercado en cuanto cada vez más las personas se preocupan más por tener una vida saludable, y cómo ya hemos mencionado anteriormente la sociedad cada vez recurre más al deporte para conseguirla. La práctica deportiva es un fenómeno que a día de hoy se sigue expandiendo. Hace 10 años no era tan común ver personas haciendo running por las calles a cualquier hora del día, ni mujeres acudiendo varias veces a la semana a sus clases de pilates o de gimnasia de mantenimiento. En 2002, el número de clubes federados en atletismo era de 638, mientras que en el año 2012 ese número pasaba casi a duplicarse (1152) (Consejo Superior de Deportes). Es evidente que la práctica deportiva está tomando un papel cada vez más importante en nuestra sociedad, e incluso a nivel global se está implantando esta tendencia. Los expertos vaticinan que aún en España tiene que aumentar el número de personas que practican deporte de una forma o no profesional (Herrera Merchán, 2013).

Esta tendencia se está viendo fuertemente fortalecida por numerosos factores. Ahora para equiparse existen tiendas especializadas en material deportivo, se invierte fuertemente en infraestructuras deportivas, se acondicionan parques para poder realizar ejercicios deportivos, etc. Con todo esto se está creando un clima idóneo que sin duda favorece esta globalización de la práctica deportiva.

Evidentemente esta globalización del mercado conlleva también una globalización en la competencia. Numerosas organizaciones han aprovechado este mercado global para instalarse en las primeras líneas dentro de sus respectivos mercados (Decathlon, Nike, Adidas, Wilson y un largo etcétera).

Toda esta globalización se puede explicar por una parte por el fenómeno de las comunicaciones. Décadas atrás los pocos aficionados al deporte practicaban un número reducido de deportes (fútbol, baloncesto, ciclismo), pero gracias a las comunicaciones ese ábanico se ha ampliado y deportes creados relativamente hace pocos años se han expandido de forma masiva a otros lugares del mundo. Un claro ejemplo lo tenemos en el padel, creado en México hace poco más de 20 años es hoy en día uno de los deportes más de moda no solo en nuestro país, sino en Sudamérica, Reino Unido y Portugal. Todo esto conlleva a la práctica de una amplia variedad de actividades deportivas, por lo que esa globalidad se traduce ahora en una gran heterogeneidad dentro de la ya mencionada práctica deportiva.

### **2.1.3. El Diamante de Porter.**

El diamante de Porter sugiere que hay razones inherentes por las que algunas naciones son más competitivas que otras, y por las que hay algunas industrias dentro de las naciones que son más competitivas que otras (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007). Porter con todo esto está sugiriendo que las condiciones del país de origen de una organización pueden ser fundamentales para crear ventajas a nivel global. Estas condiciones o factores se pueden dividir en las siguientes categorías:

- a) Condiciones específicas de los factores. En la industria del deporte varios son los factores que favorecen la práctica deportiva y varios de ellos se dan en España. Quizás uno de los principales sea el clima. El clima mediterráneo del que dispone la mayor la parte del territorio español hace que sea posible la práctica habitual de deportes al aire libre. Personas reacias a los gimnasios prefieren practicar deporte a sus anchas por parques y circuitos naturales y para ello necesitan que el tiempo no sea adverso. Al igual que el clima, las muchas horas de sol de las que disponemos es otro factor que favorece la práctica deportiva, no teniendo que recurrir a la luz artificial.

La diversa orografía de nuestro territorio da la posibilidad de realizar una amplia gama de actividades deportivas, desde piraguismo en aguas bravas hasta snowboard. Esto unido a las buenas infraestructuras de comunicación hace que cualquier persona viva donde viva pueda practicar su deporte

favorito. Claros ejemplos de esto lo encontramos en el alto nivel de deportistas de vela en Sevilla, sin irnos más lejos la campeona olímpica Marina Alabau. Y es que, ¿cuenta la ciudad de Sevilla con unas buenas condiciones para la práctica de la vela? Pues evidentemente no, pero gracias a la buena red de carreteras Alabau puede entrenar en playas como la de Tarifa o en El Puerto de Santa María.

- b) Condiciones de la demanda. La sociedad española se caracteriza a grandes rasgos por ser muy sociable y esto puede llevar al aumento de la práctica deportiva (sobre todo deportes de equipo). Muchos españoles sienten la necesidad de interactuar con otras personas y utilizan el deporte para saciar esa necesidad. Además los numerosos éxitos del deporte español están animando a muchos a emplear su tiempo libre en la práctica de un deporte, e incluso profesionales como Rafal Nadal, Sergio García, Pau Gasol o Iker Casillas sirven de motivación para muchos jóvenes.
- c) Industrias relacionadas y de apoyo. Dentro de la industria del deporte se encuentran infinidad de empresas relacionadas con el deporte dentro de nuestro país. Quizás una de las más importante sea Mondo Ibérica, que se dedica a la fabricación de pavimento y equipamiento deportivo. Mondo Ibérica es una empresa española que depende de la compañía italiana Mondo, que juntos han provisto de material deportivo los diez último Juegos Olímpicos. Las empresas proveedoras de material de fitness, como puede ser Technogym (proveedor del SADUS) están aumentando cada vez más su volumen de facturación debido al creciente aumento de salas fitness que hay en nuestro país. La creciente tendencia de la demanda hacia la actividad física y deportiva y las buenas perspectivas de futuro están haciendo que estas industrias relacionadas vayan en aumento y que sus beneficios crezcan también paralelamente.
- d) Estrategias de las empresas. En España las empresas dedicadas al deporte se ayudan de la publicidad para vender sus servicios. Muchas utilizan el verano como reclamo para vender al cliente que practicando con ellos deporte podrán tener una buena silueta durante la época estival. El aumento del interés por parte de la sociedad hacia la actividad física hace que las empresas tengan que centrarse más en establecer estrategias de promoción de sus propios servicios y mejorar la calidad de los mismos en vez de promocionar la actividad deportiva en si misma. Se trata de un sector singular ya que el precio no supone la mayoría de las veces el principal criterio a la hora de decantarse por los servicios de una empresa. La localización geográfica suele ser un aspecto fundamental a la hora de optar por una organización u otra.

## **2.2. LA INDUSTRIA. EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.**

Hemos analizado como las fuerzas del macroentorno pueden influir en la estrategia de las organizaciones, pero un aún mas importante será la competencia dentro de la industria o sector. Por lo que es necesario comprender cómo estos factores del entorno más general afectan al entorno sectorial. La teoría económica define la industria como “un grupo de empresas que fabrica productos que son sustitutivos cercanos entre sí” (Porter, 1980).

A partir de esta definición que nos proporciona Porter la industria del deporte es amplísima. Muchas son las actividades que pueden ser sustituidas por la práctica deportiva, desde diferentes actividades dentro del deporte hasta el empleo de tiempo en ocio o cultura. Se trata de una industria en continuo crecimiento y donde cada vez más las empresas participan de una formda directa (ofreciendo servicios deportivos) o indirecta (invirtiendo en publicidad).

En la práctica, hay muchas características en un sector que determinan la intensidad de la competencia y el nivel de rentabilidad. Un modelo útil y ampliamente usado para analizar y clasificar estos factores fue el desarrollado por el ya mencionado Michael Porter, su modelo de las cinco fuerzas (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

### **2.2.1. Las barreras de entrada.**

Las barreras de entrada se refieren al grado de dificultad para el ingreso de nuevos competidores al mercado o a un segmento del mismo. Las empresas que se ven amenazadas por el ingreso de un fuerte competidor, actúan de forma muy diferente que en una situación de estabilidad frente a la cantidad de competidores (Angulo, 2012). Estas barreras de entrada son factores que deben superar los nuevos participantes si quieren competir con éxito. Las barreras más comunes que nos podemos encontrar en torno a la organización del SADUS son las siguientes:

- a) Gran inversión de capital. Seguramente para formar un pequeño gimnasio no sea necesario un gran desembolso de capital, pero para crear un gran complejo que pueda competir al nivel del SADUS si es necesario un gran capital para crear la infraestructura y proveer a las instalaciones de material deportivo así como formar al personal. Gracias a la aportación de fondos provenientes del Rectorado y de numerosas subvenciones de carácter nacional y autonómicas el SADUS cuenta hoy en día con unas grandes instalaciones provistas de elementos de primera calidad.

Competidores como los complejos deportivos de SATO, Galisport u O2 Centro Wellness han necesitado años para ir creciendo poco a poco y llegar a tener a día de hoy instalaciones semejantes a las del SADUS. Además el requerimiento de gran capital se acentúa ante la necesidad de contar con maquinaria de última tecnología. Estos complejos deportivos tienen que contar con la última tecnología para poder ofrecer unos servicios de calidad.

Una organización para llegar a ser competidor del SADUS va tener que llevar a cabo un gran esfuerzo en cuanto a capital se refiere.

- b) Acceso a canales de abastecimiento. Al no tratarse de una industria de producción de bienes este epígrafe no toma realmente gran importancia en cuanto a las barreras de entradas. Las mayores provisiones se hacen en el momento en el que se crea la organización y en esta industria no es normal que se establezcan acuerdos de preferencias o de exclusividad para el abastecimiento de servicios o bienes. Normalmente se recurren a la convocatoria de concursos a la hora de elegir el óptimo proveedor de un determinado bien o servicio. Respecto a la obtención de las máquinas y demás elementos de la sala fitness en el SADUS se convocó un concurso donde la elegida fue la empresa Technogym (Herrera Merchán, 2013). También hay que destacar la singularidad con la que cuenta el SADUS respecto a otros competidores, y es que gracias a los estudiantes universitarios de la propia universidad son los primeros que tienen la opción de contar con sus servicios (becas deportivas de formación del SADUS). Es lógico que el SADUS cuente con una ventaja respecto a sus competidores en cuanto a este punto se refiere.
- c) Lealtad de los consumidores. Estudiamos un servicio con una característica que lo diferencia de otros. Los consumidores de servicios deportivos buscan poder disfrutar de este servicio en un lugar cercano a su domicilio o puesto de trabajo. Es decir, el vecino de Los Bermejales, aunque inauguren un gimnasio con mejores instalaciones y un precio menor al del SADUS en la zona del Casco Histórico de Sevilla, seguirá siendo fiel al SADUS. Ni siquiera los estudiantes universitarios y personal docente y administrativo de la Universidad aprovechan la oportunidad exclusiva de practicar deporte en las instalaciones

del SADUS y realizan sus actividades deportivas en otras instalaciones de características similares.

Nos encontramos en una industria donde no hay una gran diferenciación y en la cual no se aplican por norma general programas de fidelidad y donde tampoco es necesario una inversión desproporcionadamente alta en publicidad para obtener niveles de reconocimiento (salvo en la etapa de introducción en el mercado). Sin embargo, esta tendencia está cambiando. Galisport desde hace unos meses está invirtiendo muchos recursos en publicidad para conseguir abonados.

- d) Represalias esperadas. Cualquier organización que se introduce en esta industria sufre la respuesta de las empresas de su entorno. Así cuando se abre un nuevo negocio dedicado a la práctica deportiva los negocios similares de su entorno intentan atacarle creando nuevas promociones.
- e) Diferenciación. No nos encontramos en un sector donde los servicios que se ofrecen tengan una clara diferenciación por lo que las nuevas organizaciones que quieran entrar en el mismo no tendrán que llevar a cabo grandes gastos en publicidad y promoción. Además la oferta de servicios parece fácil de imitar entre los propios competidores. Todo esto parece lógico viendo también que no hay barreras dentro de los canales de abastecimiento. Aún así, podemos establecer alguna diferenciación a partir del nivel de calidad de los servicios prestado y encontramos organizaciones con la última tecnología aplicada y otras donde sin embargo no priman las mejores instalaciones.
- f) Barreras administrativas y legales. Montar este tipo de negocios no requiere de ningún tipo de licencia especial. Eso sí, como es lógico debe contar con personal altamente formado y que dicha formación esté acreditada. Además la maquinaria utilizada y los demás elementos que den soporte a las actividades deportivas deben cumplir con las medidas de seguridad e higiene. Consecuencia de esto es normal establecer con los proveedores la correspondiente garantía y servicios de mantenimiento y de reparación.

### **2.2.2. La amenaza de sustitutivos.**

La demanda de actividades deportivas se puede ver reducida por la sustitución de estos servicios por otras alternativas de las que dispone el consumidor. Esto va depender de que el consumidor perciba un beneficio o valor superior.

La concienciación que se ha creado en torno a la práctica deportiva y los beneficios que repercute ha hecho que sea difícil encontrar una sustitución de la práctica de actividades deportivas ya que para cubrir la necesidad de hacer ejercicio, no queda otro remedio que practicar deporte (ver un partido de fútbol no sería una sustitución). Organizaciones como Sony, Microsoft o Nintendo lanzaron en los últimos años aplicaciones para sus consolas para poder realizar mediante juegos ejercicios deportivos en el propio salón del consumidor. Además de ofrecer la propia aplicación también proveían de dispositivos que ayudaban a que la práctica deportiva fuera más completa. Estas organizaciones están perfeccionando estos sistemas para que los consumidores potenciales se decanten por estos servicios a la hora de realizar actividades físicas.

Siguiendo la misma línea de la práctica deportiva en casa encontramos un número cada vez mayor de canales en Youtube con tablas de ejercicios. La persona puede ayudarse de los vídeos en la red para realizar ejercicios y seguir las indicaciones para ejecutarlos correctamente. Incluso puede acudir a tiendas especializadas para obtener algún material y así poder ampliar el número de ejercicios que pueda realizar.

Dejando de lado las posibilidades de sustitución que está dando los avances tecnológicos también nos encontramos con una serie de actividades, que aunque no

sean deportivas, pueden contribuir a que unos determinados clientes se decidan por ella en vez de por el deporte. Podemos hablar aquí de los talleres que ofrecen asociaciones de barrio o incluso el propio Ayuntamiento de la ciudad. Talleres de cocina, de costura, pintura o de manualidades pueden ser perfectamente actividades que sustituyan a los servicios deportivos.

### **2.2.3. El poder de los compradores.**

Los consumidores o compradores de cualquier sector buscan siempre los precios más bajos, la mejor calidad y un mayor número de servicios por el mismo precio. Sin abandonar esta idea, no todos los grupos de consumidores tienen el mismo poder sobre la empresa. El poder de cada grupo dependerá de la importancia que representa sus compras en el total de las compras realizadas a esa empresa o en ese sector (Rodríguez Carrasco & Garrido Buj, 1998).

El poder de negociación que tienen los clientes frente a la empresa puede venir determinado por varios factores. En primer lugar nos encontramos con las sensibilidades que tienen los compradores al precio del servicio. En una etapa de profunda crisis como nos hallamos el precio juega un papel crucial a la hora de decantarse por un servicio u otro. El cliente puede verse fácilmente presionado a cambiar de proveedor de servicios si las tarifas le son más favorables. En la industria de los servicios deportivos el precio no es el factor determinante a la hora de escoger un determinado servicio, más bien es la proximidad. Sin embargo, el comprador cuenta con una información completa sobre los precios del mercado. Por lo tanto, en el caso en el que un demandante tenga varias organizaciones a una distancia equidistante ofertando este tipo de servicios, el precio puede jugar un papel fundamental.

El poder de negociación de los consumidores es también mayor en cuanto los servicios que se ofrecen con respecto a otros competidores son poco diferenciados. Así, los compradores se concentran para disminuir los precios y los beneficios de los sectores suministradores.

El comprador además se enfrenta a bajos costes cambiantes; es decir, a bajos costes por cambiar de proveedor. Estos costes incluso llegan a ser nulos en esta industria ya que cada vez son más el número de gimnasios "lowcost" que incluso carecen de precio de matriculación. Esto unido a la facilidad con la que cuentan cada vez más las personas para realizar actividades físicas dentro de sus propias casas no hace más que aumentar el poder de negociación del consumidor.

### **2.2.4. El poder de los proveedores.**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre las empresas que participan en un determinado sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los servicios. Hay una serie de condiciones que hacen más poderosos a los proveedores como son: si se trata de un grupo reducido de empresas que ofrecen ese servicio, cuando ningún cliente resulta realmente importante o cuando los productos del proveedor están bien diferenciados son las más importantes y comunes.

En nuestro caso, a partir de los concursos convocados ya se establecen y se firman las condiciones contractualmente, por lo que estas relaciones entre los proveedores suelen ya establecerse a medio o largo plazo durante la prolongación del contrato.

### **2.2.5. Rivalidad competitiva.**

El conjunto de factores descritos determinan el grado de rivalidad que hay entre las empresas que operan en un mismo sector. La rivalidad entre empresas competidoras es por lo general la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Para analizar



esta rivalidad es necesario saber cuáles son los competidores del SADUS. Para considerarse competidor del SADUS una organización debe tener una serie de características comunes a nuestra organización de referencia. Estas características son una amplia oferta de servicios, una excelente calidad tanto en las instalaciones y equipos de trabajo y un personal altamente cualificado.

El SADUS no tiene competidores directos, ya que en esta industria la mayoría de los consumidores suelen acudir al centro deportivo que con las semejantes características se encuentre más cercano a su domicilio o a su lugar de trabajo.

Al tratarse de un servicio deportivo de la Universidad, sus principales competidores deberían ser los servicios deportivos de las distintas universidades. Lógicamente el Servicio Deportivo de la Universidad de Málaga no se considera como un competidor directo. Tampoco podemos comparar al SADUS con el Servicio de Deportes de la Universidad Pablo de Olavide, ya que debido al gran recorte de subvenciones está muy mermado y poco desarrollado.

Aún así, definimos como los competidores natos del SADUS a las organizaciones empresariales SATO, O2 Centro Wellness, y Galisport Centros Deportivos, ya que reúnen las mismas características del SADUS.

No podemos considerar como competidores los centros Lowfit que están creciendo de una forma espectacular, aún contando con un número menor de servicios. Tampoco podemos olvidarnos de los pequeños centros deportivos localizados en los barrios y distritos de Sevilla. Durante la realización de este trabajo dos pequeños centros deportivos localizados en el barrio de Los Bermejales, que podríamos definir como pequeños competidores, tuvieron que cerrar sus negocios debido la mala situación económica.

La rivalidad de estas empresas se puede ver afectada por las tasas de crecimiento de la industria. En situaciones de crecimiento como en la que nos encontramos, una empresa puede crecer mediante el crecimiento del propio mercado. La peculiaridad que se encuentra cuando se analiza el SADUS es que su mercado potencial está acotado a la Comunidad Universitaria y al barrio de Los Bermejales, por lo que este crecimiento puede favorecer claro está al SADUS también, pero en menor medida que a las otras organizaciones. Por lo tanto, para el SADUS es fundamental captar a la mayor porción de esa masa objetivo con la que cuenta. Desde el prisma de las empresas competidoras puede verse todo lo contrario, mientras que el SADUS solo depende de un público acotado, el resto de competidores pueden potenciar los esfuerzos en otros segmentos donde las tasas de crecimiento del sector le repercutan de forma mucho más positiva. Evidentemente, esto puede jugar también a favor del SADUS al no dedicar el resto de empresas sus esfuerzos en el público objetivo de esta organización.

En una industria con elevados costes fijos como en la que nos encontramos, debido sobre todo a la intensidad en capital, pueden dar lugar a guerras de precios y a márgenes reducidos para utilizar las instalaciones a plena capacidad. Un ejemplo claro lo podemos ver con el rápido crecimiento a base de bajos precios de los centros Lowfit dentro del área metropolitana de Sevilla. Los elevados costes fijos provocan también que las barreras de salida sean elevadas, por lo que la competitividad aumente.

La ya mencionada escasa o nula diferenciación que existe en este sector no hace más que aumentar la rivalidad competitiva. El precio y sobre todo la calidad de los servicios toman un valor fundamental a la hora de competir al tratarse de un servicio poco distinguible frente al resto.

Estos competidores tienen que hacer frente a una etapa de reestructuración de los servicios deportivos, ya que cada vez hay más demanda, pero también hay un aumento de una demanda de un servicio específico. Podemos encontrar usuarios reacios a abonarse al SADUS ya que sólo pretenden hacer uso de un pequeño

número de actividades, por lo que podemos encontrar cada vez un mayor número de pequeños centros deportivos con un limitado número de servicios como competidores.

En conclusión, mientras que los servicios que provea el SADUS sean de gran calidad, la cercanía geográfica jugará a su favor. Intentar atraer usuarios de otras áreas de Sevilla que cuenten con servicios similares aún teniendo un precio superior al SADUS no será tarea fácil. La calidad de los servicios ofertados permite diferenciar al SADUS ante otras organizaciones que ofrecen servicios similares en una misma área (Instalaciones Municipales Ifni). Además, el SADUS debe reforzar sus esfuerzos para obtener el máximo número de usuarios dentro de su pequeño mercado, aunque se encuentre en continuo crecimiento y cómo no, vigilar a sus competidores y proveer los últimos servicios que estén de moda.

### **2.3. COMPETIDORES Y EL MERCADO.**

En la industria del deporte participan numerosas empresas, analizando los conceptos de grupos estratégicos y segmentos de mercado vinculados con el SADUS podremos acercarnos más a lo que el consumidor realmente valora.

Dentro del sector del deporte hay numerosos mercados a los que atender, situando al SADUS dentro del mercado de los servicios y actividades deportivas. Este mercado tiene un carácter local, que como mucho puede llegar a abarcar el área metropolitana de Sevilla.

#### **2.3.1. Grupos estratégicos.**

Un grupo estratégico es el conjunto de empresas de un sector que siguen la misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas (Porter, 1980). Estas características son distintas de las de otros grupos estratégicos en la misma industria o sector y se incluyen entre ellas la gama de productos, las zonas geográficas, la selección de canales de distribución, el nivel de calidad del producto, el grado de integración vertical y la tecnología, entre otros. Son muchas las características pero se pueden agrupar en dos grandes categorías: el alcance de las actividades de una organización y el compromiso de recursos (marca, gestión de marketing y grado de integración vertical).

A partir de estas características es mucho más fácil considerar el grado en que las organizaciones se diferencian entre sí y ayuda a comprender quiénes son los competidores más directos en la industria. A partir del grado de diversidad de los servicios y de la calidad la ilustración 2.3 que identifica los principales grupos estratégicos dentro de este mercado. En ella se encuentra el SADUS dentro de un grupo estratégico junto a SATO y O2 Wellness entre otros en un lugar donde la variedad de servicios es amplia y la calidad alta. En el mismo mapa se pueden encontrar otros grupos estratégicos que cuentan con una menor calidad en sus servicios o tienen menor variedad, como ocurre con las Instalaciones Deportivas del Instituto Municipal de Deportes de Sevilla o con los pequeños clubes deportivos de la capital Hispalense.

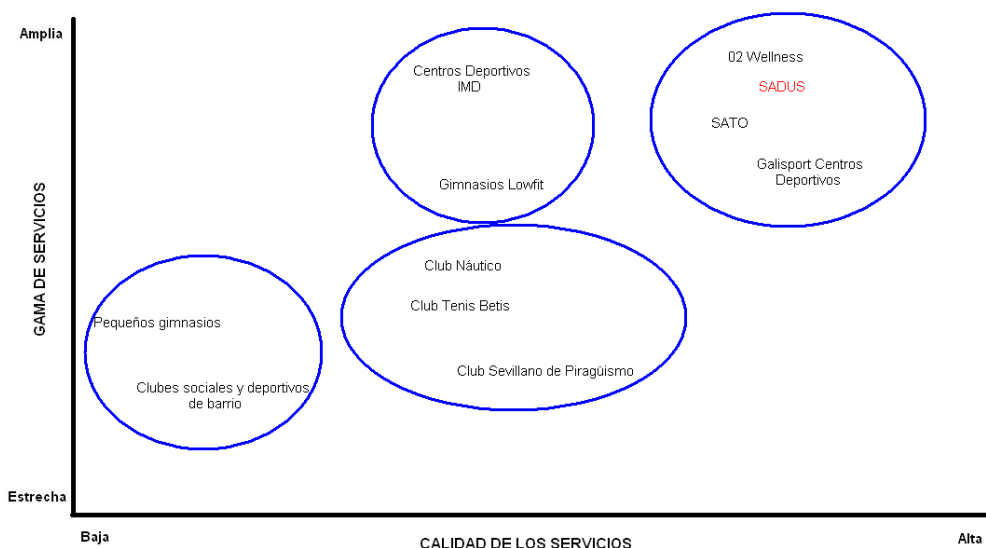


Ilustración 2.3. Grupos estratégicos en el mercado de las actividades deportivas.

*Fuente: Elaboración Propia.*

Los miembros de un mismo grupo estratégico, aunque tengan características similares, no tienen por qué competir necesariamente entre sí. A partir de este análisis de los grupos estratégicos se identifican ciertos nichos estratégicos dentro de este mercado. Además puede resultar útil para ayudar a identificar oportunidades y amenazas potenciales.

Respecto a la movilidad entre grupos estratégicos depende del grado en que existan barreras de movilidad entre un grupo y otro. Evidentemente no será fácil para un pequeño club social de barrio ampliar la gama de servicios con unas instalaciones reducidas.

### 2.3.2. Segmentos de mercado.

Mientras que el concepto de grupos estratégicos agrupa a las organizaciones con estrategias y en general características similares, el concepto de segmentación del mercado aúna grupos de consumidores o usuarios con necesidades parecidas. Segmentar el mercado es una tarea crucial ya que el éxito o fracaso de estas organizaciones depende de lo bien que comprendan las necesidades de los consumidores. Gracias a la segmentación las organizaciones pueden incrementar sus ganancias al conocer mejor a sus clientes potenciales y su ventaja competitiva en la prestación de servicios a dichos clientes, y así se puede hacer un uso más racional de los recursos.

Hay que recordar que el SADUS solo presta sus servicios a la Comunidad Universitaria (alumnos, postgraduados, personal docente y personal de administración entre otros) y a los vecinos del barrio de Los Bermejales por lo que su mercado no será tan amplio como el de organizaciones de su mismo grupo estratégico. Con base en las necesidades de los usuarios se concretan los siguientes segmentos:

- a) Usuarios que desean practicar deportes de equipo una o dos veces en semana. Se trata de grupos de amigos, estudiantes universitarios, que están interesados en participar en competiciones deportivas y así mantener las relaciones con sus compañeros fuera de las aulas.

- b) Usuarios que desean participar en competiciones de forma individual durante el curso. Se trata de personas que no tienen un gran afán por la competición, sino que de manera individual quieren practicar deporte dentro de una competición como pueda ser con el tenis, pin-pon, atletismo...
- c) Usuarios que quieren mantenerse en forma y pretenden realizar actividades deportivas de forma habitual. Este segmento agrupa personas de muchos perfiles, desde estudiantes hasta vecinos de Los Bermejales que quieren contar con un centro donde practicar deporte con asiduidad.
- d) Usuarios en busca de realizar actividades concretas (baile, pilates, taekwondo, danza del vientre, etc.) una o dos veces a la semana. Pertenecen a este segmento también personas con perfiles muy diferentes y que buscan un servicio o actividad concreta.
- e) Usuarios que quieren disponer de unas instalaciones sin asiduidad. Se trata de personas que no realizan deporte con normalidad o que lo realizan en otras instalaciones pero les gustaría tener la posibilidad de hacer uso de las instalaciones en momentos puntuales (alquiler de pista de tenis, uso de la piscina, etc.).
- f) Universitarios que desean participar en competiciones universitarias representando a su facultad o a la propia Universidad de Sevilla.

Estas segmentaciones del mercado pueden apoyarse y mejorarse gracias a los sistemas informáticos y las bases de datos que se pueden ir actualizando con los clientes que acudan al SADUS. Para cada segmento descrito el SADUS tiene unos servicios que intenta satisfacer las necesidades de estos usuarios. Sin embargo, la limitación de recursos puede hacer que algunos segmentos se atiendan de una manera deficiente.

Los segmentos de mercado mencionados han ido evolucionando desde los inicios del SADUS, hace 25 años, por lo que gracias a la experiencia cada vez están mejor atendidos. Además, también se han construido relaciones de fidelidad difíciles de romper, como ocurre entre muchos universitarios de la Universidad hispalense y el SADUS.

### **2.3.3. El consumidor estratégico.**

En el mercado no todos los consumidores, o en este caso usuarios, desempeñan el mismo papel. Hay usuarios que son más influyentes que el resto, y a los que lógicamente hay que prestar más atención. El consumidor estratégico es la persona a quién se dirige fundamentalmente la estrategia porque es quién más influencia tiene en la elección de los servicios que se adquieren. Por lo tanto, es necesario saber lo que realmente valora este consumidor estratégico como punto de partida para llevar a cabo la estrategia (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

En el caso del SADUS parece claro que su consumidor estratégico son los estudiantes universitarios de la Universidad de Sevilla, ya que desde su misión se deja claro que los servicios que se quieren ofrecer están destinados a ellos. A ellos van dirigidos principalmente los servicios que se ofrecen. El SADUS cada año ofrece una amplia variedad de actividades y competiciones, sobre todo en equipo, que ayudan a fomentar el buen clima universitario en el deporte.

Si el consumidor estratégico no estuviera satisfecho, está claro que no acudiría al SADUS y que no fomentaría entre sus compañeros la práctica de actividades deportivas en el mismo, rompiendo con su misión principal. Por lo tanto, son de vital importancia prestar mucha atención a las encuestas que se realizan anualmente entre los usuarios y observar con detenimiento los resultados y sugerencias e intentar mejorar y pulir todos los aspectos posibles, sin perjudicar a nuestro consumidor estratégico.

### **2.3.4. Factores críticos del éxito.**

Entre todas las características que ofrecen los servicios del SADUS, los usuarios valorarán muchas en mayor o menor medida que otras. Es fundamental conocer cuáles son las características que tienen una particular importancia para un grupo de consumidores (sobre todo para nuestro consumidor estratégico). Estas características se conocen como factores críticos del éxito y son aquellas en las que la organización tiene que mostrar una excelencia para poder superar a sus competidores.

Entre las características de los servicios que ofrece el SADUS se pueden destacar varios factores críticos del éxito. El principal es que se trata de una organización que ofrece servicios a la Comunidad Universitaria, por lo que ésta, lo percibe como un servicio exclusivo para ellos donde poder disfrutar de las actividades deportivas en un ambiente universitario. Además cada vez hay una mayor variedad de actividades y servicios ofertados que ayuda a que cualquiera pueda realizar su deporte favorito. Lo mismo ocurre con las competiciones, el SADUS sin ellas reduciría el número de usuarios de sus instalaciones de una forma drástica.

El precio asequible y sobre todo la alta calidad de sus equipos de trabajo e instalaciones son un plus que se añaden a estos servicios y que atraen a los usuarios. Además hay que destacar que el SADUS cuenta con el certificado de excelencia EFQM 400+ que acredita su calidad en la gestión y servicios ofrecidos.

## **2.4. OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.**

Normalmente es necesario comprender con más detalle cómo puede influir esta colección de factores del entorno sobre el éxito o el fracaso estratégico. La identificación de las oportunidades y las amenazas puede ser extremadamente útil cuando se reflexiona sobre las elecciones estratégicas del futuro.

### **2.4.1. Vacíos estratégicos.**

Un vacío estratégico es una oportunidad del entorno competitivo que no está siendo totalmente explotada por los competidores (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007). Tras analizar los factores y características del entorno los directivos pueden empezar a identificar oportunidades para lograr una ventaja competitiva.

Hay muchos servicios que pueden complementar a los que provee el SADUS, es el caso de las actividades dentro del medio natural. Al no haber una legislación que prohíba o limite el uso de los parajes naturales de nuestro entorno, podrían aumentarse el número de actividades e incluso desarrollar un área relacionado con el medio natural para así poder poner en contacto a los usuarios con la naturaleza. Este tipo de servicio podemos confirmar que aún no está siendo explotados por sus competidores, e incluso el SADUS toma la delantera dentro de su grupo estratégico al ofrecer varios servicios relacionados con el medio natural. Por lo tanto, se trata de un vacío estratégico que el SADUS podría convertir en una ventaja competitiva.

Colocar expertos en nutrición deportiva cerca de los usuarios puede suponer añadir un valor adicional al servicio contratado en el SADUS. Unos servicios de este tipo de alta calidad supondría el aprovechamiento de un vacío estratégico. Al igual ocurre con las actividades orientadas a la rehabilitación tras las lesiones. Ninguno de los competidores cuenta con un área dedicada exclusivamente a la rehabilitación, aunque si cuentan con instalaciones y maquinaria que pueden ser de utilidad para este fin.

Finalmente, el SADUS podría aprovechar sus 25 años de experiencia para trabajar en otros segmentos del mercado, aunque esto conllevaría el cambio de algunas características de sus servicios. Una alternativa podría ser la creación de una nueva organización, conocida como spin-off, a partir del SADUS. Esta spin-off gracias al contexto podría ser del tipo académica o universitaria y gracias a ello contar con el

apoyo de la Unión Europea. Además encajaría bastante bien con el SADUS al mantener su pertenencia al sector público (Web UCAM, 2013).

## CAPÍTULO 3. CAPACIDAD ESTRATÉGICA.

### 3.1. FUNDAMENTOS DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.

El concepto clave que hay que tener muy presente es que si una organización quiere lograr una ventaja competitiva respecto a las demás, lo podrá hacer porque tiene capacidades que las demás no tienen o no podrán obtener con facilidad. Estas capacidades pueden ser los recursos que tienen la organización. También pueden ser la forma en que se utilizan estos recursos y que se conoce como competencia de la organización. En general, la capacidad estratégica se define como la adecuación y ajuste de los recursos y competencias de una organización para que pueda sobrevivir y prosperar (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

#### 3.1.1. Recursos y competencias.

Es importante la distinción entre los recursos y las capacidades de la organización. Por recurso se entienden los activos productivos de la empresa, mientras que las capacidades aluden a lo que la empresa puede hacer.

Los recursos tangibles son los activos físicos y los más fáciles de identificar y de evaluar. Mientras que los recursos intangibles son activos inmateriales, que en la mayoría de las organizaciones contribuyen mucho más que los tangibles al valor de sus activos totales. Vamos a analizar los recursos del SADUS en función de las siguientes cuatro categorías:

- a) Recursos físicos. El SADUS actualmente cuenta con instalaciones divididas en dos zonas:
  - a. Zona Ramón y Cajal. Cuenta con un pabellón cubierto con una superficie de 45,85 x 24,85 mts en su zona de juego divisible en tres canchas transversales. El piso es Sistema Flexan. Consta de zona de control, botiquín y vestuarios de equipo, un vestuario para árbitros, dos almacenes para material y mantenimiento. En él se practican bádminton, baloncesto y voleibol además de actividades relacionadas con el Grado de Ciencias de la Actividad Física y del Deporte. (Web SADUS)



Ilustración 3.1. Pabellón Cubierto de Ramón y Cajal.

Fuente: Web SADUS.

- b. Zona Los Bermejales. En ella se sitúa el Complejo Deportivo Universitario Los Bermejales. Se caracteriza por un Edificio de Oficinas donde está ubicada, además de la Unidad de Medicina del Deporte, el aula multifuncional de formación deportiva.

Cuenta con un Campo de hierba artificial para hockey, Campo de césped artificial para rugby, fútbol 11 y fútbol 7 con graderíos para 2500 espectadores, 8 vestuarios colectivos y 4 vestuarios individuales, 8 Pistas de Pádel de muro, 2 Pistas de Pádel de cristal, 4 Pistas de Tenis, 2 Pistas Polideportivas y 2 Salas Polivalentes de 225 metros cuadrados cada una. Asimismo, el Complejo dispone de un Circuito Natural para el ejercicio al aire libre y Sala de Estudios con capacidad para 50 personas.

El Edificio Multifuncional consta de piscinas con 2 vasos polivalentes, de 25 x 16,5 mts. y de 16,5 x 8 mts., climatizados mediante una cubierta tensostática. El edificio multifuncional cuenta con 3 salas multifuncionales con una superficie total de 260 metros cuadrados. Consta asimismo con una zona de salud con hidromasaje, baño de vapor, sauna y sala de masajes. Se complementa dicho edificio con una cafetería comedor.

El Pabellón cuenta con una superficie Superficie de 57 x 35 mts. en su zona de juego, divisible en tres canchas transversales. El piso es Elastiflex (sintético sobre sub-base elástica en madera). Consta de zona de control, 6 vestuarios de equipos, 3 vestuarios para árbitros, almacenes para material y mantenimiento. Está dotado de WIFI, y climatizado frío-calor. Gradas con capacidad para 500 espectadores.

Por último, la Sala Fitness de 600 metros cuadrados y Sala de Cicle Indoor de 230 metros cuadrados con 60 puestos, ambas climatizadas y con moderno equipamiento.

En resumen, en las instalaciones de este Complejo se puede practicar los siguientes deportes: Pádel, Tenis, Fútbol Sala, Fútbol, Rugby, Fútbol 7, Hockey, Aeróbic, Mantenimiento, Taekwondo y Natación entre otros muchos. (Web SADUS)



Ilustración 3.2. Complejo Universitario Los Bermejales.

Fuente: Web SADUS.



- b) Recursos financieros. La contabilidad con la que cuenta el SADUS es presupuestaria, no analítica. Los recursos financieros lo componen las partidas presupuestarias aprobadas por el Consejo Social y por la recaudaciones provenientes del alquiler de instalaciones y pases temporada. La mayor parte actualmente provienen de recursos propios generados por los citados ingresos por sus servicios. Parte de esos ingresos se destinan a la Universidad de Sevilla. El SADUS ingresa en este año 2013 aproximadamente 1.600.000 euros a partir de sus actividades y a través de patrocinadores genera 48.250 euros en este mismo año. El Rectorado además aporta 182.555 euros para el programa de Becas y Ayudas del SADUS (Universidad de Sevilla, 2013c). En el año 2009 el SADUS ingresa por sus actividades 1.415.000 euros y a partir de patrocinadores 71.500 euros. Las partidas otorgadas desde el Rectorado ascendían a 197.775 euros (Universidad de Sevilla, 2009). Adicionalmente el Rectorado otorga partidas presupuestarias diferentes cada año en virtud de la celebración o no de algún tipo de Campeonato Universitario en las instalaciones. Al margen de esto, no parece que la crisis haya afectado duramente al SADUS ya que sus ingresos propios incluso han aumentado y ha compensado las reducciones en otras partidas.

La actual crisis aunque no se haya hecho evidente en el nivel de ingresos, sí en otras partidas. Los recortes que desde el Ministerio y Junta de Andalucía y otras entidades también se han trasladado al SADUS.

El SADUS venía obteniendo hasta ahora cuatro subvenciones: La subvención proveniente del Consejo Superior de Deportes ha pasado a ser nula desde el año 2013; la otorgada por la Junta de Andalucía para la organización de Campeonatos Universitarios desde 2012 también ha pasado a ser de cero euros; la correspondiente del Ayuntamiento de Sevilla desde hace ya años también es inexistente y en cambio este año la Diputación de Sevilla ha provisto al SADUS de una subvención de 2.000 euros para el desarrollo de actividades en la naturaleza, cantidad que comparada con con los 1.700.000 euros de presupuesto del SADUS no supone un gran empuje de financiación. Las buenas gestiones económicas llevadas a cabo han hecho que este decremento de las subvenciones sea compensado con el aumento de sus ingresos.

- c) Recursos humanos. El SADUS cuenta con una amplia plantilla repartida por todas sus instalaciones que podemos agrupar en las diferentes categorías.
- 18 personas en el área de Dirección con Don Diego Cabeza Ramos como director del SADUS a la cabeza.
  - 16 personas pertenecientes en el área de Administración.
  - La unidad de Medicina del Deporte la ocupan 2 personas.
  - 5 personas en la Consejería.
  - 3 Técnicos Especialistas de Actividades Deportivas.
  - 14 Técnicos Especialistas de Deportes.
  - 10 Técnicos Auxiliares de Instalaciones Deportivas. Este número fue aumentado en 2009 debido al crecimiento del SADUS (Universidad de Sevilla, 2009).

La Dirección está dividida en las siguientes áreas con sus respectivos responsables:

- Dirección: Diego Cabeza Ramos
- Subdirección:
  - Área deportiva: Jorge Thiriet Castilla
  - Área económica: Manuel Herrera Merchén

- Jefes de área:
  - Área de actividades: Rosario Teva Villén.
  - Área de competiciones: Mercedes Malaver Castillo
  - Área de cursos deportivos: Antonio Giménez Romero
  - Área de eventos: Antonio Prada Sanabria
  - Área de instalaciones: José M. Cantos Capitán
- Gestión económica: M<sup>a</sup> Carmen Carrillo Santos
- Administración (Web SADUS)

A la plantilla de personal se le une el grupo Beneficiarios de Ayudas Deportivas que colaboran en la organización de eventos y competiciones. Se tratan de estudiantes pertenecientes a la Universidad de Sevilla que durante un curso académico prestan su trabajo durante una cantidad de horas a cambio de una Beca. Se agrupan en 4 categorías:

- a. 2 Coordinadores Generales Deportivos.
- b. 3 Coordinadores de Gestión Deportiva.
- c. 30 Colaboradores Deportivos
- d. 2 Colaboradores en la Organización de Eventos (Universidad de Sevilla, 2013a).

Ya por último, el SADUS también convoca ayudas a la Formación cada año para gestionar las actividades del mismo. Se convocan 4 ayudas en Formación en Asistencia Médica al Deportista, 3 en Formación en Fisioterapia, 1 en Informática, 2 en Comunicación y 1 en Estadística (Universidad de Sevilla, 2013b).

### **3.1.2. Capacidades umbral.**

Las capacidades umbral son aquellas capacidades esenciales para que la organización sea capaz de competir en un determinado mercado. Sin estas capacidades, es improbable que una organización sea capaz de sobrevivir en el mercado. La organización debe tener unos recursos que pueda satisfacer los requisitos mínimos de los consumidores para poder seguir existiendo (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007). Debido a cada vez mayor dinamismo que rodea los gustos y preferencias de los consumidores, estos requisitos umbrales irán evolucionando a lo largo del tiempo, necesitando un ajuste periódico si no se quiere desfasar a la organización. Las actividades de la competencia afectan directamente también al nivel de las capacidades umbral por lo que habrá que prestar especial atención a ellos.

Las capacidades umbrales en el SADUS han ido evolucionando a lo largo de sus 25 años de vida. En sus inicios sus servicios se resumían a los requisitos mínimos con los que debía contar un servicio de deportes de la universidad, como competiciones deportivas universitarias y la disponibilidad de unas instalaciones básicas (pistas de fútbol sala, baloncesto y campos de fútbol entre otras). El creciente aumento de la práctica deportiva ha conllevado la renovación del SADUS. Lo que empezó como unas capacidades umbral de unas mínimas instalaciones, se ha convertido ahora en una diversidad de instalaciones para satisfacer las necesidades de los consumidores.

El SADUS hoy en día necesita de capacidades umbral como una piscina climatizada, una serie de pistas y campos para practicar deporte, un gimnasio para fitness, salas polivalentes. ¿Podría el SADUS servir servicios deportivos a la comunidad universitaria sin estos recursos? Seguramente hace cinco décadas bastaría con una pequeña pista polideportiva, pero en la actualidad son totalmente necesarios debido a

la exigencia de los consumidores. El SADUS sin estas capacidades perdería su ser. Además de estos recursos físicos el SADUS también cuenta con unos recursos de capital humano formado a la altura de las exigencias del mercado.

Finalmente, el SADUS al ser un servicio destinado a la comunidad universitaria requiere unas capacidades específicas para poder cumplir con sus servicios, identificamos entre ellas el amplio horario de sus instalaciones que permite compaginar los estudios universitarios con la práctica deportiva.

### **3.1.3. Recursos únicos y competencias nucleares. Ventajas competitivas.**

Si bien las capacidades umbral son fundamentales, éstas no crean una ventaja competitiva. Para crear y mantener una ventaja competitiva es necesario tener capacidades distintivas, raras o únicas que los competidores no puedan tener. Estos son los recursos únicos, que sostienen de forma crítica la ventaja competitiva y que los demás no pueden imitar u obtener (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007). El SADUS gracias a sus amplios terrenos ha podido construir un gran complejo donde se pueden practicar una amplia diversidad de deportes que difícilmente pueda ser superado por algún competidor en Sevilla. Sin embargo, su recurso único más fuerte sea el ambiente universitario que rodea el SADUS. La mayor parte de las actividades deportivas son desarrolladas por jóvenes universitarios pertenecientes a la Universidad Hispalense creando un ambiente muy agradable dentro del Complejo. Dentro de las competiciones universitarias existe un alto nivel de competitividad, pero al mismo tiempo existe el "fair play" entre los jugadores. Entre las competiciones de Fútbol Sala y Fútbol 7 de Liga Interna el porcentaje de al menos un expulsado en un partido apenas llega al 17% (Árbitros correspondientes a los partidos de las Competiciones de Liga Interna del SADUS, 2012-2013).

Una competencia nuclear es un conjunto de cualificaciones y tecnologías que permiten a una organización ofrecer un determinado beneficio a los clientes. El modelo de competencias nucleares o fundamentales, propuesto por Prahalad y Hamel en 1990, propone que las empresas deben dedicarse a identificar y mejorar una serie de competencias básicas en las que afianzar ventajas competitivas a largo plazo. El conjunto de competencias y tecnologías debe distinguirse por características como:

- Que contribuyan a aumentar el valor añadido del servicio que perciben los clientes.
- Son exclusivas de las empresas, de tal manera que la diferencia de la competencia.
- Tienen un espectro de aplicación amplio hacia una gran variedad de productos.
- Conjunto de destrezas o conocimientos, no productos ni funciones.
- Plataformas flexibles de largo plazo capaces de adaptación y evolución (Prahalad & Hamel, 1990).

Dentro del SADUS se encuentran muchas competencias con estas características que han hecho crear una ventaja competitiva. El SADUS logra una ventaja competitiva a partir de la marca US (Universidad de Sevilla), contribuyendo a aumentar el valor añadido del servicio y adoptando la exclusividad de esta marca. El conjunto de competiciones universitarias son un recurso exclusivo con el que cuenta el SADUS y gracias a ellas puede atraer a deportistas universitarios de toda España en sus instalaciones. Otra de las característica presente en las competencias es la flexibilidad y evolución en la organización de las competiciones. Los sistemas de competición son modificados periódicamente en busca de mejores resultados y seguir evolucionando. (Sáez de Viteri Arranz, 2000).

Finalmente, aunque las rarezas de las capacidades pueden generar una ventaja competitiva, existen riesgos de que la organización se aisle y centre su estrategia en torno a esa misma ventaja competitiva. Una capacidad dinámica tiene la virtud de crear más capacidades que deben mantener la ventaja competitiva en el tiempo (Leonard-Barton, 1992).

### **3.2. EFICIENCIA EN COSTES.**

Una capacidad estratégica importante en cualquier organización consiste en garantizar que se logre y mejore continuamente la eficiencia en costes. En estos momentos de crisis económica este apartado tiene una importancia vital para el buen funcionamiento de las organizaciones. Además, los consumidores se benefician de la eficiencia en coste gracias a los menores precios. La gestión de los costes por parte de una organización puede ser la base para lograr una ventaja competitiva (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

La desaparición de las grandes subvenciones públicas y la reducción de las aportaciones de la Universidad han provocado el aumento del control del gasto y de la eficiencia. El SADUS gracias a su modelo de excelencia EFQM lleva a cabo un gran sistema pionero y líder en la Universidad de Sevilla de autosuficiencia. Este sistema de calidad incluye muchos procedimientos que buscan una mejora de la eficiencia.

En primer lugar, el SADUS lleva a cabo un proyecto de eficiencia energética informatizando y sincronizando el uso de agua, luz y gas. Las pistas y espacios del Complejo sólo se encuentran iluminadas artificialmente cuando son necesarias. En estos momentos se están sustituyendo la iluminaria por tecnología LED (ya están instalados en el parking y oficinas), suponiendo un ahorro energético y económico del 60%. La climatización de las instalaciones está totalmente automatizada. En cuando al consumo de agua las duchas de los vestuarios cuentan con el sistema de “ducha de aire” con el que se pretende ahorrar la mitad del agua que se utiliza en una ducha (Berazaluze, 2013). En cuanto al control de pedidos el sistema se encuentra totalmente informatizado.

Por tanto, para el SADUS el ahorro en costes es un principio que no abandona y que lleva a cabo en beneficio suyo y en el de sus clientes.

### **3.3. DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.**

Una vez tratado los conceptos más importantes de la capacidad estratégica se da un paso más para comprender con más precisión cómo se pueden analizar las capacidades estratégicas que subyacen en la ventaja competitiva.

#### **3.3.1. La cadena de valor.**

El análisis a partir de la cadena de valor separa las actividades de la organización en una cadena secuencial. La representación de la cadena de valor de Michael Porter distingue entre actividades primarias aquellas destinadas a la creación o provisión de un producto (en nuestro caso servicio) y actividades de apoyos, que ayudan a mejorar la eficacia de las actividades primarias (Grant, 2006).

Entre las actividades primarias del SADUS destacan las operaciones relacionadas con los servicios que de clases de tenis, de padel, de fitness, de natación, etc. Los servicios deportivos como entrenamientos y competiciones al igual que los servicios como la ludoteca y el servicio médico también suponen actividades primarias para el SADUS. Las actividades que más valor crean al cliente son las competiciones universitarias, ya que solo son organizadas por el SADUS. El pasa de temporada y la multitud de servicios que ofrece el mismo es el otro gran pilar donde se sustenta para crear valor.

Hay que incluir en este grupo de actividades primarias las de marketing y ventas (promoción del SADUS en los diversos centros de la Universidad de Sevilla) y de las operaciones que distribuyen el conjunto de actividades del SADUS por sus instalaciones.

En cuanto a las actividades de apoyo a destacan la gestión de recursos humanos, que repercute en todas las actividades primarias. Un ejemplo claro podría ser las entrevistas que cada verano se realizan en busca del Coordinador General del SADUS. Las tareas de abastecimiento de recursos como las bolas de tenis, balones de fútbol o redes de portería también suponen actividades de apoyo. El estudio y análisis a la hora de comprar un tipo de maquinaria u otra puede repercutir enormemente en las actividades primarias. Además las actividades correspondientes a la obtención del certificado de gestión de calidad EFQM 400+ dentro del área de infraestructura ayudan a una mejor realización y eficiencia de las actividades primarias.

Todo este conjunto de actividades que desempeña la organización se llevan a cabo para crear valor para los clientes. A partir de la cadena de valor la organización debe marcarse como objetivo la maximización del valor mientras se minimizan los costes, traduciendo esto en un aumento del margen entre lo que se acepta pagar y los costes incurridos por adquirir la oferta (Porter, 1985).

### **3.3.2. La red de valor.**

En la mayoría de las industrias no es frecuente que una misma organización realice por sí sola todas las actividades de valor. Las organizaciones tienden a establecer relaciones con otras en busca de crear valor para el cliente, en busca de la especialización. La red de valor es el conjunto de relaciones y vínculos entre organizaciones necesarias para crear un producto o un servicio (Timmers, 2000).

Este proceso de especialización dentro de la red de valor puede ofrecer la excelencia a la hora de crear un servicio que ofrezca el mayor valor posible. Así pues, la organización debe tener claro cuáles son las actividades que deben hacer por sí misma, y cuáles no, y que tal vez, deberían contratar en el exterior (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

Un buen ejemplo de creación de valor lo encontramos dentro del área de competiciones del SADUS. Las ligas externas de fútbol son arbitradas por la Federación Andaluza de Fútbol mientras que las ligas internas hasta hace 3 años eran arbitradas y organizadas por personal propio del SADUS. El propio SADUS en busca de aumentar el valor de las competiciones necesitó la ayuda de la Federación para proveer a los campeonatos de un buen nivel de arbitraje. Desde hace dos temporadas lo mismo ocurrió con las ligas internas, el nivel de organización arbitral no era el deseado por los consumidores, pero a la vez el SADUS tampoco podía hacer frente a pagar más árbitros federados, por lo que buscó una solución intermedia. Contrató los servicios de la empresa Tercer Tiempo Gestión Directa y se encargó de la formación y organización arbitral en las ligas mencionadas anteriormente. En definitiva, el SADUS creando estas relaciones con empresas exteriores ha conseguido aumentar el valor de sus servicios.

Es importante también conocer qué actividades tienen una importancia crucial para su propia capacidad estratégica y cuáles son menos importantes. Para una organización es importante conservar el control directo de las capacidades que tienen una importancia crucial, especialmente si están relacionadas con las actividades y los procesos que considera como competencias nucleares (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007). Así, actividades como socorrismo de la piscina o seguridad pueden ser fácilmente transferibles a otras organizaciones. En cambio, la gestión y organización de las competiciones universitarias es una competencia nuclear donde se conserva el control.

Finalmente, esta importancia crucial también se puede traducir como beneficios cruciales. Hay algunas partes de la red de valor que son inherentemente más rentable que otras, conocidas como bolsas de beneficios. No siempre es posible centrarse en las áreas de mayor potencial de beneficios (Gadiesh & Gilbert, 1998). Además, hay que tener en cuenta que una cosa es identificar dicho potencial, y otra es tener éxito donde existe ese potencial, dada las competencias de la organización (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

### **3.4. ANÁLISIS DAFO.**

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) resume las cuestiones clave sobre el entorno empresarial y la capacidad estratégica de una organización que pueden afectar con más posibilidad al desarrollo de la estrategia. Este análisis persigue valorar en qué grado las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces de superar los cambios que se están produciendo en el entorno empresarial.

A partir de la matriz DAFO expuesta en el Anexo se analizan las fortalezas y debilidades con las que cuenta el SADUS y como pueden afectar a la futura estrategia con base a las oportunidades y amenazas. Las principales fortalezas del SADUS son sus grandes instalaciones, su gran infraestructura para publicitarse (facultades), su amplia variedad de servicios y su exclusividad en cuanto su público (mayoritariamente dirigido a la Comunidad Universitaria). En cuanto a sus debilidades también citamos la exclusividad de su público desde la perspectiva de tiene un mercado limitado. Además añadimos su localización (no se encuentra en un gran enclave estratégico al no estar la mayoría de la Comunidad Universitaria en ese área) y su dependencia presupuestaria del Consejo Social.

Entre las oportunidades que va encontrar el SADUS citamos el avance de la tecnología, la tendencia creciente del aumento de la práctica deportiva y el capital intelectual formado por la Universidad de Sevilla. Al mismo tiempo tendrá que desafiar amenazas como la aparición de posibles gimnasios cercanos, la competencia de las competiciones organizadas por el Ayuntamiento de Sevilla (Instituto Municipal de Deportes) y el aumento de la práctica de actividades deportivas en el propio hogar.

Para confeccionar nuestra matriz DAFO hemos otorgado a las relaciones valores de puntuación entre +3 y -3 para valorar las relaciones entre los efectos del entorno y las fortalezas y debilidades del entorno. Una puntuación positiva indica que la fortaleza de la empresa va a ayudar a aprovechar o resolver un problema que surja por un cambio en el entorno, o que se compensará una debilidad gracias a ese cambio. En cambio, una puntuación negativa indica que la fortaleza disminuirá por ese cambio o que alguna debilidad impedirá que la organización supere los problemas que genera dicho cambio (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

En nuestra matriz DAFO se observa como la oportunidad que proporciona el avance tecnológico (+11) es la que más beneficios puede reportar al SADUS si aprovecha sus fortalezas. Incluso una debilidad del SADUS como es su localización (+1) se puede ver favorecida ante esta oportunidad si los medios de comunicación y transporte son mejorados. Fortalezas como su variedad de servicios (+3) y sus instalaciones (+3) serán las grandes favorecidas por el aumento de la tecnología. Por otro lado el SADUS debe prestar gran atención al aumento de la práctica deportiva ya que puede afectar intensamente en sus debilidades, haciéndolas más grandes.

En el lado de las amenazas destaca la atención que hay que prestar a las competiciones organizadas por el Instituto Municipal de Deportes (IMD) ya que atacan las debilidades principales del SADUS. El IMD organiza sus competiciones en los distintos centros deportivos repartidos por la ciudad, al contrario que el SADUS, que los centraliza en una instalación. Además sus competiciones están abiertas a todos los

públicos. La implantación de gimnasios en la misma área puede suponer también una amenaza a tener en cuenta.

En definitiva, gracias al uso de esta herramienta se obtiene los puntos donde más atención se debe tener para impedir que futuras amenazas reduzcan las fortalezas o incidan aún más en las debilidades. Al mismo tiempo se sabrá donde focalizar nuestros esfuerzos para aprovechar oportunidades.

### **3.5. GESTIÓN DE LA CAPACIDAD ESTRATÉGICA.**

Los directivos, además de ocuparse del diagnóstico, deben gestionar y mejorar la capacidad estratégica de su organización, ya sea porque son incapaces de alcanzar los requisitos umbral, o porque han identificado posibles fuentes de una ventaja competitiva. Esto se realiza a partir de las limitaciones de la gestión de las capacidades estratégicas, la extensión y la adición de las capacidades, la gestión del personal para desarrollar capacidades y la creación de capacidades dinámicas. Vamos a analizar en profundidad la extensión y adición de las capacidades que tienen lugar en el SADUS.

#### **3.5.1. Extensión y adición de capacidades.**

Desde los inicios del SADUS, hace 25 años, se han ido tomando decisiones que han permitido el desarrollo de la capacidad estratégica en el seno de la organización. Se ha producido una extensión progresiva de los servicios ofrecidos. Cada año se ofrecen servicios nuevos que en la mayor parte no sustituyen a otros, sino que amplían el abanico de actividades deportivas que se pueden practicar en el SADUS. Actividades como la danza del vientre, aquaerobión, clases de pádel o Liga Interna de Fútbol 7 se han ido añadiendo a la carta de servicios en busca de satisfacer las necesidades de los clientes.

Se ha producido una extensión de las mejores prácticas en cuanto que el buen funcionamiento de las competiciones universitarias internas ha sido aprovechado para crear una competición de fútbol sala destinada a los institutos y colegios de la ciudad de Sevilla (I Torneo Colegio e Instituto Sadus). Por lo tanto, esa capacidad estratégica ha servido para crear otro "área de negocio".

Por el contrario, la obligada reducción de gastos que ha tenido que llevar a cabo el SADUS ha conllevado la supresión de algunos de sus servicios más reconocidos, como es la Copa Sadus. La temporada 2012-2013 es el primer año que ha dejado de existir tal competición en todas las disciplinas deportivas, suponiendo un gran ahorro en coste. Para paliar esta deficiencia se ha creado un torneo más pequeño (denominado Liga de Plata) donde los equipos eliminados en las primeras rondas de Liga Interna disputan un torneo paralelo. Por lo que el SADUS ha elegido una mayor participación de los estudiantes en contra de una mayor vistosidad en el juego.

Al igual que otras organizaciones, en el SADUS también se han identificado debilidades en su sistema, como puede ser el escaso uso de las pistas de alquiler por parte de sus estudiantes universitarios, personal docente o de administración. Por lo tanto, a partir de estas debilidades el SADUS puede desarrollar nuevas capacidades en busca de obtener una ventaja competitiva.

En resumen, el SADUS debido a las diferentes situaciones ha tenido que aumentar sus capacidades (creación de nuevos servicios), ha aprovechado buenas capacidades para lograr extenderlas a otras actividades (creación del Torneo CES), ha llevado a cabo la supresión de actividades (Copa SADUS), ha realizado elecciones entre sus servicios (Copa SADUS o Liga de Plata) y por último, tiene la posibilidad de desarrollar capacidades a partir de debilidades detectadas (poco uso de las pistas de alquiler).





## **CAPÍTULO 4. GOBIERNO CORPORATIVO Y EXPECTATIVAS.**

### **4.1. LA CADENA DE GOBIERNO CORPORATIVO.**

El gobierno corporativo hace referencia a cómo debería funcionar una organización y a la distribución del poder entre las distintas partes interesadas. El gobierno corporativo se ha convertido en una cuestión de importancia creciente para las organizaciones por dos razones fundamentales. Primera, la necesidad de separar la propiedad y el control directivo de las organizaciones (que en la actualidad es lo habitual excepto para las empresas muy pequeñas), lo que implica que la mayoría de las organizaciones tienen que operar dentro de una jerarquía, o cadena de gobierno. Segunda, ha habido una creciente tendencia a que las organizaciones tengan una responsabilidad más visible y/o respondan, no sólo a los propietarios o directivos, sino también a una serie de partes interesadas, incluyendo la comunidad en general (stakeholders) (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

La cadena de valor resulta útil para comprender cómo pueden verse afectados las acciones y estrategias de la organización por los diversos grupos de la cadena. Tratándose de una organización grande, el SADUS, existe la necesidad de contratar directivos profesionales y a partir de ahí se ramifique la jerarquía. La cadena de gobierno corporativa del SADUS se estructura de la siguiente forma:

Empieza a partir del Ministerio de Educación y Ciencia, estableciendo las directrices y partidas presupuestarias al conjunto de Universidades de ámbito público en España. Detrás le sigue la propia Universidad de Sevilla, que aplica ese presupuesto y esas directrices a partir del Consejo Social. Este organismo es del que directamente depende el SADUS, ya que aplicará los fondos provenientes de la manera en que el Consejo dicte. Los precios de los servicios ofertados no son establecidos por el SADUS, sino por el Consejo Social. Cualquier decisión importante que se tome debe ser aprobada previamente por el Consejo. El círculo de la cadena de gobierno corporativa se cierra con los beneficiarios de los servicios. Estos usuarios disfrutan de unos servicios que son financiados por ellos mediante los impuestos que van a parar al Ministerio.

La cadena de gobierno es, en teoría, un círculo, que empieza y termina en un gran número de empleados y de la gente que depende de ellos. Las relaciones entre estos componentes de la cadena de gobierno son recíprocas entre ellos.

Es posible que surjan conflictos de intereses, tanto dentro de los distintos grupos de la cadena corporativa como entre ellos cuando intentan equilibrar estos distintos intereses. Pueden darse conflictos entre los jefes de las distintas áreas a la hora del reparto de unos recursos físicos o monetarios escasos y serán los mandos superiores los que tendrán que posicionarse y tomar alguna decisión al respecto.

Finalmente, el concepto de cadena de gobierno obliga a los agentes a reconocer las expectativas de los beneficiarios, a trabajar activamente en su nombre, y a mantenerlos informados.

### **4.2. EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS.**

El marco del gobierno corporativo ofrece los límites y requisitos formales en los que se desarrolla la estrategia. Hace referencia a las relaciones y responsabilidades dentro de la cadena de gobierno. Pero al mismo tiempo, es importante comprender las expectativas de otros grupos que no pertenecen a la cadena de gobierno corporativo, como proveedores, consumidores o las comunidades locales. En conjunto, esos grupos se denominan partes interesadas de la organización (Johnson, Scholes, & Whittington, 2007).

Vamos a dividir las partes interesadas del SADUS en tres tipos, en función de la naturaleza de su relación con la organización:

- a) Las partes interesadas del *entorno del "mercado"*. Dentro de ellas encontramos a los propios consumidores de los servicios del SADUS, los proveedores de servicios y de bienes como Prosegur, sus competidores (Galisport Centros Deportivos) y también podemos incluir a los estudiantes de la Universidad de Sevilla que ven en el SADUS una oportunidad para conseguir una beca u obtener una formación. Los patrocinadores y colaboradores del SADUS (ABC, Cruzcampo) igualmente son partes interesadas en la buena gestión estratégica del SADUS.
- b) Entre las partes interesadas del *entorno socio-político* podemos incluir a instituciones gubernamentales como el Ayuntamiento de Sevilla y la Junta de Andalucía y además al conjunto de vecinos del Barrio de Los Bermejales.
- c) Por último, entre las partes interesadas del *entorno tecnológico* identificamos a los proveedores de maquinaria de fitness que analizan los resultados obtenidos en busca de una mejora en sus productos. Igualmente podemos encontrar estudiantes de carreras técnicas como Telecomunicaciones que pueden aplicar sus conocimientos en las instalaciones del SADUS (mantenimiento red WIFI). Estas partes interesadas pueden tener una crucial importancia en cuanto se quieran modernizar las instalaciones.

Algunas de estas partes interesadas externas intentan influir sobre la estrategia y toma de decisiones mediante sus relaciones con las partes interesadas internas. Por ejemplo, Cruzcampo puede presionar a los directivos del SADUS a que realicen encuestas entre sus consumidores sobre el consumo de bebidas alcohólicas. Las expectativas y poderes de las partes interesadas la estudiaremos gracias al Mapa de las partes interesadas.

#### **4.2.1. Mapa de las partes interesadas.**

El mapa de las partes interesadas identifica el poder y las expectativas de los stakeholders y ayuda a comprender las prioridades políticas. Este mapa clasifica a los grupos de interesados en relación al poder que tienen y al posible interés que muestran para la organización.

La matriz indica el tipo de relación que necesitara establecer la organización con cada grupo. Desde luego la admisibilidad de las estrategias por parte de los jugadores claves (cuarto cuadrante D) debería ser una consideración crítica en la formulación y evaluación de las nuevas estrategias. Los stakeholders más difíciles son los del segmento del tercer cuadrante (C), aunque son relativamente pasivos estos pueden influir en las estrategias como resultados de acontecimiento específicos, por lo que se dedique una completa consideración en la reacción en las estrategias futuras.

De forma similar el segmento del segundo cuadrante (B) deben atenderse debidamente en su mayor parte mediante información ya que son aliados de importancia crucial para influir en las actitudes de los grupos de interés más poderosos. El primer cuadrante (A) está representado por los grupos de interesados que poseen menor poder y poco interés sobre las organizaciones (Margarita Amory, Amílcar Danery Guevara, & Vega Osorio, 2008).

A continuación, se distribuyen los stakeholders o partes interesadas más importantes del SADUS dentro del mapa proporcionado por Mendelow y a partir de él se comprenderán mejor algunas situaciones (Tabla 4.2):

		<b>Grado de interés</b>	
		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>
<b>Poder</b>	<i>Bajo</i>	Patrocinadores (ABC, Coca-Cola) <i>(Mínimo esfuerzo)</i>	Empresa arbitraje Proveedores <i>(Tener informado)</i>
	<i>Alto</i>	Ayuntamiento de Sevilla <i>(Tener satisfecho)</i>	Barrio de Los Bermejales Estudiantes Universitarios y restos de usuarios <i>(Jugadores Claves)</i>

Tabla 4.2.- Mapa de las partes interesadas del SADUS. Matriz poder/interés.

Fuente: *Elaboración propia. Adaptado de Mendelow, A. (1991).*

Los jugadores claves en el mapa del SADUS son los clientes y los vecinos del barrio de Los Bermejales ya que tienen un alto grado de interés sobre el SADUS, sus servicios y repercusiones en la zona. Por ejemplo, a los vecinos del Barrio les pueden interesar que el SADUS manifieste a la empresa pública de transporte de Sevilla la creación de una nueva línea de autobús que una el barrio con otra zona de la ciudad. Estos vecinos y usuarios también tienen gran poder debido sobre todo a que son el origen de los recursos propios de la organización.

Por otra parte, tenemos otros stakeholders como los patrocinadores o grupo de proveedores que tienen un menor y mayor grado de interés pero que sin embargo no cuentan con un poder para influir en la dirección estratégica del SADUS.

En definitiva, el SADUS tendrá que tener en cuenta a todo el grupo de partes interesadas pero deberá racionalizar sus recursos en función del mapa que acabamos de comentar.

### 4.3. EXPECTATIVAS DE FUTURO EN EL SADUS.

El Servicio de Actividades Deportivas de la Universidad de Sevilla (SADUS) en 25 años ha conseguido crecer no sólo a nivel de instalaciones y servicios, sino que también ha conseguido aumentar la calidad de los mismos y sobre todo el número de usuarios, incluso en condiciones económicas adversas como la actual. La casi desaparición de las subvenciones públicas ha sido contrarrestada con el aumento de los ingresos propios. La actual crisis se ha hecho evidente en el SADUS no en el nivel de facturación, ya que al cierre de 2012 la facturación había crecido un 3% con respecto al año anterior (eso sí, a un ritmo menor), sino en la utilización de los servicios. En los últimos meses ha decrecido el número de abonados, sin embargo, las salas de actividades están más llenas. Es decir, ahora el que paga aprovecha más los servicios. También se ha hecho notar la crisis en el aumento del número de recibos domiciliados devueltos.

A pesar de esto, el SADUS sigue firme en su camino de proveer a la Comunidad Universitaria de los mejores servicios deportivos y ser un espejo para otras organizaciones. Un modelo donde prima la calidad de los servicios y donde todo está a la vanguardia de lo que exigen los consumidores que continúa creciendo y tiene buenos reconocimientos tanto en la Comunidad Universitaria como en el Barrio de Los Bermejales. Además, las buenas expectativas sobre el crecimiento de la práctica deportiva en la sociedad que vaticinan los expertos auguran muy futuro a la entidad.

La llegada del nuevo Rector Don Antonio Ramírez de Arellano López ha supuesto la apuesta por las actividades de la naturaleza obteniendo unos buenos resultados de

participación. El último claro ejemplo fue la realización de parte del camino de Santiago, donde pudieron participar no sólo personas pertenecientes a la Universidad. Los sistemas de competición deportiva se están modificando en busca de hacerlos más atractivos y no caer en el estancamiento. Además la entrada de los Grados y el aumento de la presencia en clase por parte de los alumnos está provocando una reestructuración de los horarios, en busca de la mejor conciliación entre la vida académica y deportiva. Incluso se ha llegado a proponer ampliar las jornadas de competición a los fines de semanas, aunque no ha calado esta idea entre los estudiantes.

Otro gran proyecto que se ha llevado a cabo es el desarrollo del área de eventos ganando una gran repercusión fuera de las instalaciones del propio SADUS. Sin más, el pasado mes de mayo se organizó en el Rectorado el Torneo University 3x3 a petición del Comité Organizador de la Copa del Mundo de Baloncesto 2014, el cual tuvo un gran éxito participando 28 equipos.

De cara a un futuro próximo se quiere seguir apostando por la calidad de los servicios y consolidar aún más lo viniendo dicho hasta ahora, estableciendo mejoras y nuevos servicios que satisfagan las necesidades demandadas. Por ejemplo, en septiembre de 2013 se pondrá en funcionamiento el nuevo abono infantil con un amplio abanico de actividades (fútbol, hockey, tenis, natación, etc.) y un horario que pretenda conciliar la vida familiar y laboral. La llegada en los próximos dos o tres años de la Escuela Politécnica Superior (actualmente instalada en Los Remedios) a las cercanías del Complejo de Los Bermejales va suponer un gran aumento del número de usuarios y se espera acometer una ampliación del CDU Los Bermejales gracias al terreno adjunto disponible (Herrera Merchán, 2013).

En definitiva, lo que empezó siendo hace 25 años como un pequeño servicio de deportes de la Universidad de Sevilla ha ido creciendo y consolidando su marca en la ciudad, convirtiendo un gran estercolero situado en Los Bermejales en un amplio complejo con instalaciones de primera calidad y un funcionamiento alabado tanto por la Comunidad Universitaria como por los vecinos de Los Bermejales. Las perspectivas de futuro son muy positivas y el SADUS cuenta con la base tangible y humana capaz para conseguir los mejores resultados.

## Bibliografía

---

- Abt Associates. (Octubre de 2009). Guía para la Segmentación del Mercado. Estados Unidos.
- Angulo, C. (Octubre de 2012). Elementos involucrados en el análisis externo que debe tener toda planificación estratégica con ejemplos reales. Instituto Universitario José Antonio Páez.
- Árbitros correspondiente a los partidos de las Competiciones de Liga Interna del SADUS. (2012-2013). Actas oficiales de los partidos de Liga Interna. Sevilla, España.
- Berazaluce, I. (28 de Enero de 2013). La "ducha de aire", un ingenioso invento australiano para ahorrar agua. *Lainformacion.com*.
- Blatter, J. (13 de Junio de 2013). Se demostrará la eficacia de la tecnología. (Mediotiempo, Entrevistador)
- Cabeza Ramos, D. (1994). El S.A.D.U.S reflejo y exponente de la nueva realidad deportiva en la Universidad. *Revista de Enseñanza Universitaria* , 227-239.
- Club 2.0 Aspirations*. (s.f.). Obtenido de University of Southampton: <http://www.southampton.ac.uk/>
- Consejo Superior de Deportes. (s.f.). Federaciones Deportivas y Agrupaciones de Clubes. España.
- Estela Inés Farias Torbidoni. (2009). El impacto ambiental de las actividades físico-deportivas en el medio natural. *Retos. Nuevas tendencias en Educación Física, Deporte y Recreación* , 31-35.
- Fred R., D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.
- Gabriel Real Ferrer. (1998). *Deporte y Medio Ambiente*. Alicante.
- Gadiesh, O. & Gilbert, J. (1998). Profit pools: a fresh look at strategy. *Harvard Business Review*, 139-147.
- García Ferrando y Llopis Goig. (2010). *Ideal Democrático y Bienestar personal*. Valencia: Universidad de Valencia.
- Gómez-Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (2003). *Administración*. McGraw-Hill.
- Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: Conceptos, Técnicas y Aplicaciones*. Madrid: Civitas (5º ed.).
- Herrera Merchán, M. (4 de Julio de 2013). (D. Guisado Martín, Entrevistador)
- Instituto Nacional de Estadística. (Abril de 2013). INE. España.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2007). *Dirección Estratégica*. Pearson, Prentice Hall.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core Capabilities and Core Rigidities: A Paradox in Managing New Product. *Strategic Management Journal*, Vol. 13 , 111-125.
- Margarita Amory, W., Amílcar Danery Guevara, I., & Vega Osorio, R. F. (2008). *Propuesta de Gestión Integral Para la Mejora del Centro Turístico Puerto San Juan del Lago de Suchitlán en el Municipio de de Suchitoto, Cuscatlán*. El Salvador.
- Mendelow, A. (1991). *Proceedings of 2nd International Conference on Information Systems*. Cambridge.

- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques of Analysis industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C., & Hamel, G. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, vol. 68 nº3.
- Rodríguez Carrasco, J. M., & Garrido Buj, s. (1998). *Fundamentos de la dirección estratégica. Lecturas*. Madrid: Pirámide.
- SADUS. (8 de Mayo de 2013). *Exposiciones que conmemoran 25 años de deporte universitario*. Obtenido de [www.sadus.us.es](http://www.sadus.us.es)
- Sáez de Viteri Arranz, D. (2000). El Potencial Competitivo de la Empresa: Recursos, Capacidades, Rutinas y Procesos de Valor Añadido. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 6, Nº 3*, 71-86.
- Secretaría de Estado de Presupuestos y Gastos. Presupuestos Generales del Estado. España: Web del Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.
- Timmers, P. (2000). *Electronic Commerce*, 182-193.
- Universidad de Sevilla (1988). *Estatutos de la Universidad de Sevilla*. Sevilla, España.
- Universidad de Sevilla (2008). *Estatutos de la Universidad de Sevilla*. Sevilla, España.
- Universidad de Sevilla. (2009). *Presupuesto 2009 Universidad de Sevilla*. Sevilla.
- Universidad de Sevilla. (2013a). *Convocatoria de Ayudas Servicio de Actividades Deportivas (SADUS)*. Sevilla.
- Universidad de Sevilla. (2013b). *Convocatorias de Ayudas de Formación Servicio de Actividades Deportivas (SADUS)*. Sevilla.
- Universidad de Sevilla. (2013c). *Presupuesto 2013 Universidad de Sevilla*. Sevilla.
- Web Oficial de la Candidatura Madrid 2020*. Obtenido de [www.madrid2020.es/en/](http://www.madrid2020.es/en/)
- Web SADUS*. (s.f.). Obtenido de [www.sadus.us.es](http://www.sadus.us.es)
- Web Universidad Católica San Antonio, UCAM (s.f.). Obtenido de <http://www.ucam.edu/investigacion/>
- Web Universidad de Sevilla*. (s.f.). Obtenido de [www.us.es](http://www.us.es)

## Anexos

	OPORTUNIDADES		AMENAZAS			+	-
	Avance tecnológico	Tendencia creciente del deporte	Apoyo intelectual universitario	Gimnasios cercanos	Competiciones Ayuntamiento de Sevilla		
<b>FORTALEZAS</b>							
Instalaciones	+3	+2	0	+2	+1	-1	+8
Gran infraestructura para dar publicidad	+2	+3	+1	+2	0	0	+8
Variedad de servicios	+3	+2	+2	+2	-2	+2	+11
Exclusividad	+2	+1	+2	0	0	0	+5
<b>DEBILIDADES</b>							
Localización instalaciones	+1	-2	0	0	-3	-2	+1
Exclusividad	0	-3	-1	-2	-3	-2	0
Dependencia presupuestaria	-3	-1	-2	-2	-1	0	0
<b>Puntuación del impacto del entorno</b>	<b>+11</b>	<b>+8</b>	<b>+5</b>	<b>+6</b>	<b>+1</b>	<b>+2</b>	
	<b>-3</b>	<b>-6</b>	<b>-3</b>	<b>-4</b>	<b>-9</b>	<b>-5</b>	

Tabla 3.1.- Matriz DAFO del SADUS

Fuente: Elaboración propia