



**UNIVERSIDAD DE JAÉN**  
*Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas*

Trabajo Fin de Grado

# **ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA TIENDA CULTURISTA DE MADRID**

**Alumno: Miriam Villar Maldonado**

**Mayo, 2016**

## ÍNDICE

|                                                                                               |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>                                                                   | <b>4</b>  |
| <b>2. RESUMEN/ ABSTRACT .....</b>                                                             | <b>12</b> |
| <b>3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO .....</b>                                     | <b>13</b> |
| 3.1. Entorno General .....                                                                    | 13        |
| 3.1.1. <i>Dimensión política.....</i>                                                         | 13        |
| 3.1.2. <i>Dimensión económica .....</i>                                                       | 14        |
| 3.1.3. <i>Dimensión socio-cultural .....</i>                                                  | 15        |
| 3.1.4. <i>Dimensión tecnológica .....</i>                                                     | 16        |
| 3.1.5. <i>Dimensión ecológica .....</i>                                                       | 16        |
| 3.1.6. <i>Dimensión legal.....</i>                                                            | 17        |
| 3.2. Entorno Específico.....                                                                  | 17        |
| 3.2.1. <i>Grupo de clientes atendidos .....</i>                                               | 17        |
| 3.2.2. <i>Funciones atendidas a los clientes, mediante los bienes o las prestaciones.....</i> | 18        |
| 3.2.3. <i>Tecnología empleada o la forma en la que es ofrecido el bien.....</i>               | 18        |
| <b>4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.....</b>                                      | <b>18</b> |
| 4.1. La intensidad de la competencia .....                                                    | 19        |
| 4.2. Competidores potenciales .....                                                           | 20        |
| 4.3. Productos sustitutivos .....                                                             | 20        |
| 4.4. Poder negociador de los proveedores .....                                                | 21        |
| 4.5. Poder negociador de los clientes.....                                                    | 21        |
| <b>5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA.....</b>                                                 | <b>22</b> |
| 5.1. La identidad de la empresa .....                                                         | 22        |
| 5.1.1. <i>La edad de la empresa.....</i>                                                      | 22        |
| 5.1.2. <i>El tamaño de la empresa .....</i>                                                   | 22        |
| 5.1.3. <i>El campo de actividad .....</i>                                                     | 23        |
| 5.1.4. <i>El tipo de propiedad .....</i>                                                      | 23        |
| 5.1.5. <i>Ámbito geográfico .....</i>                                                         | 23        |
| 5.1.6. <i>Estructura Jurídica.....</i>                                                        | 23        |
| <b>6. ANÁLISIS DAFO.....</b>                                                                  | <b>24</b> |
| 6.1. Debilidades .....                                                                        | 24        |
| 6.2. Amenazas.....                                                                            | 24        |
| 6.3. Fortalezas .....                                                                         | 25        |

|            |                                                    |           |
|------------|----------------------------------------------------|-----------|
| 6.4.       | Oportunidades .....                                | 25        |
| <b>7.</b>  | <b>RECURSOS Y CAPACIDADES .....</b>                | <b>26</b> |
| 7.1.       | Identificación y medición .....                    | 26        |
| 7.2.       | Evaluación .....                                   | 27        |
| 7.2.1.     | <i>Escasez</i> .....                               | 27        |
| 7.2.2.     | <i>Relevancia</i> .....                            | 27        |
| 7.2.3.     | <i>Durabilidad</i> .....                           | 28        |
| 7.2.4.     | <i>Transferibilidad</i> .....                      | 28        |
| 7.2.5.     | <i>Imitabilidad</i> .....                          | 28        |
| 7.2.6.     | <i>Sustituibilidad</i> .....                       | 28        |
| 7.2.7.     | <i>Complementariedad</i> .....                     | 28        |
| 7.2.8.     | <i>Apropiabilidad</i> .....                        | 28        |
| 7.3.       | Gestión de la dotación: mejora y explotación ..... | 28        |
| 7.3.1.     | <i>Mejora de la dotación</i> .....                 | 29        |
| 7.3.2.     | <i>Explotación de la dotación</i> .....            | 29        |
| <b>8.</b>  | <b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO .....</b>             | <b>29</b> |
| <b>9.</b>  | <b>CONCLUSIÓN .....</b>                            | <b>30</b> |
| <b>10.</b> | <b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>                      | <b>31</b> |
| <b>11.</b> | <b>ÍNDICE DE GRÁFICOS .....</b>                    | <b>31</b> |
| <b>12.</b> | <b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>                     | <b>31</b> |
| <b>13.</b> | <b>BIBLIOGRAFÍA DE MANUALES .....</b>              | <b>31</b> |
| <b>14.</b> | <b>BIBLIOGRAFÍA DE PÁGINAS WEBS .....</b>          | <b>32</b> |

## 1. INTRODUCCIÓN

Nuestro mundo está en continuo cambio y desarrollo a consecuencia de multitud de factores que existen en nuestro alrededor. El cuidado físico de las personas es uno de los temas principales que más se aborda en la actualidad entre muchos otros. Las personas dedican más tiempo a cuidarse, interior y exteriormente. Existen diversas razones por las que lo hacen, entre ellas, se encuentran temas como el de la salud y el de la belleza. Además, encontramos múltiples casos de personas que se cuidan por causas como liberación de estrés o la evasión al trabajo. Así han realizado un análisis Duran, C. et al (2015) estudiando a 220 estudiantes de ESO y Bachillerato combinando seis variables como son dominio, acción motriz, competición, género, tipo de emoción e historial deportivo. Sacando en conclusión que aquellas personas que realizan deporte a menudo y participan en alguna ocasión en campeonatos, en los que han sufrido alguna que otra derrota, es más fácil que les aparezcan emociones de ira o ansiedad que a otras personas. Este resultado, se puede considerar como el aspecto más negativo del estudio, por lo demás, en general, es de ámbito positivo, ya que afirman que los juegos deportivos pueden llegar a generar impulsos emocionales en las personas implicadas, y que mayoritariamente son positivas todas esas reacciones, te promueven la felicidad.

La práctica del deporte, aparte de producir aspectos positivos, como se ha dicho anteriormente, encamina a las personas a tener una vida más saludable que desemboque en la merma de los problemas de salud y desarrollar una vida saludable. Ayudado de todos los medios de publicidad que avasallan diariamente para cambiar nuestra actitud hacia esa forma de vida. Cosa que está haciendo incrementar la demanda de gimnasios, así como de tiendas especializadas en alimentos deportivos debido al considerable aumento del número de personas que se unen a ello. Además del deporte, sería conveniente combinarlo con el mantenimiento de una dieta equilibrada diaria, siempre y cuando esté supervisado por alguna atención médica, que sería lo más recomendable. Además de estos dos requerimientos, encontramos personas que añaden suplementos para estar aún más en forma y así conseguir agilizar el proceso, combinando estos tres factores, con la finalidad de obtener el objetivo físico deseado. Estos suplementos se encuentran en establecimientos y lugares no físicos (online) específicos para su venta, donde se asesora y se acuerda el aprovisionamiento de los mismos. La elección sobre su establecimiento será el tema principal que se va a abordar este trabajo, en el que se

quiere estructurar información sobre el entorno en el que se rodea la empresa, el análisis estructural de la industria, el análisis interno de la empresa, los recursos y capacidades de los que dispone la empresa y como conclusión, las perspectivas de futuro que podrían alcanzarse al realizar considerables cambios.

La empresa sobre la que se va a basar este estudio tiene por nombre Tienda Culturista. Es una empresa dedicada al sector de la alimentación, ofrece a sus clientes tanto el asesoramiento de productos como la ayuda e información que necesiten saber sobre ellos. Este negocio forma parte de una franquicia española, que según afirma su propia página web cuentan con múltiples establecimientos y estos son los más cuantiosos en alimentación y suplementos deportivos, distribuidos por las diferentes provincias y superan los 10 años de experiencia en el sector de la alimentación deportiva. Sin embargo, nos centraremos solamente en analizar su oficina central, la cual podremos encontrar en la capital de España, Madrid. Este establecimiento está situado en Rivas-Madrid, en la calle Martillo número 2, a continuación veremos una foto de su fachada.

**Figura 1.1.Fachada de la Tienda Culturista de Madrid.**



**Fuente: Página web de la Tienda Culturista.**

Añadir también que aunque cada día hay más tiendas establecidas físicamente, abunda la existencia de empresas online. Ambas colaboran dando detallada información sobre los productos, organizados por distintas clases de suplementos deportivos y

alimentación deportiva. Su primordial objetivo es que la gente interesada consiga resolver sus dudas para una adecuada alimentación deportiva como afirman en el blog de la propia tienda culturista.

Los productos que comercializa la empresa son de carácter especial, puesto que son complementarios a las comidas principales, normalmente llamados suplementos deportivos. En este establecimiento, podemos encontrar productos vinculados a la nutrición deportiva, al culturismo y al fitness. Según los intereses de cada persona se decantarán por unos productos u otros, al igual que el asesoramiento será distinto. A continuación se explicará algunos términos importantes que hay que saber para comprender este proyecto adecuadamente.

Actualmente en la trayectoria del deporte, la expresión “suplemento” aborda un conjunto de dudas sobre su significado real. Únicamente podemos encontrarnos con sustentos (que son los nutrientes) llamados ayudas ergogénicas, el cual es el vocablo adecuado para definirlos. Varios de estos productos generan reacciones adversas a las que se esperaban, inclusive llegan a ser capaces de alcanzar tasas afirmativas en un examen de dopaje.

Es verídico que, incontables establecimientos y sociedades están abarcando con mayor intensidad el asunto sobre los fármacos vinculados directamente con el dopaje y su seguimiento. Sin embargo, particularmente el trabajo está enfocado hacia los suplementos y alimentos deportivos, de los cuales muchas personas no conocen exactamente sus funciones, ni tampoco las consecuencias que puedan repercutir sobre los deportistas, afirma un artículo de Australian Sports Commission y adaptado por Arjona (2011).

Continuamos con la definición de uno de los vocablos más utilizados que será suplemento alimentario entre otros.

*“Producto alimentario como aquel que se toma por vía oral y que tiene la finalidad de suplementar la dieta habitual. Suele consistir en un concentrado de nutrientes, habitualmente vitaminas y minerales, u otras sustancias con efectos fisiológicos (extractos de plantas, aminoácidos, enzimas, etc.). Se comercializa en diversas dosis y se presenta en diferentes formatos, como pastillas, cápsulas,*

*ampollas, sobres, etc., aunque también se puede encontrar en forma de alimento, como por ejemplo barritas o jugos. Se administra para corregir la deficiencia nutricional de los individuos que se alimentan de manera insuficiente según sus necesidades energéticas y plásticas.”(Serra, 2014)*

También afirma Serra (2014) que el suplemento alimentario no sustituye a ninguna comida, sino que restituye en caso de ausencia de algún nutriente en las personas deportistas por el desgaste físico. Por lo que considera que la actuación del suplemento abarca 3 categorías:

1. Presentir y corregir la ausencia de algún nutriente, que ha sido comentada anteriormente.
2. Fomenta a lograr las alturas inmejorables y apropiadas de ciertos nutrientes, que aunque intentemos llevar un régimen estable, muchas veces no logramos abastecer al organismo todos los nutrientes que requiere.
3. Apoyo para suministrar células de componentes, que con anterioridad no las requieren, sin embargo se las proporcionan para modificar su conducta y alcanzar una rentabilidad superior.

Encontramos un reportaje en el que afirma Carrillo (2012) que la alimentación se considera fundamental en el ejercicio físico para progresar la productividad gimnástica y la mejoría del cuerpo posteriormente al entrenamiento. Un atleta que ejecuta sacrificios de elevada potencia tiene incrementada la carencia de fuerzas y nutrientes por los crecidos niveles de esfuerzo a las que se encuentran sometidos. Por este motivo, dicho anteriormente, puede ser un impedimento para abastecer sus requisitos nutricionales solamente con una dieta equilibrada.

El experto aconseja el uso de complementos nutricionales para que el atleta pueda satisfacer sus exigencias deportivas, consiguiendo prosperar la explotación gimnástica y una perfecta mejoría a posteriori de efectuar deporte. Aunque las empresas nos presentan multitud de bienes, no todos ellos favorecen al sometimiento del ejercicio, como tampoco pueden servir para todas las especialidades deportivas.

Primeramente, es fundamental que el atleta conozca de forma clara la meta que quiere conseguir, según la especialidad de deporte en la que está inmerso y su forma de

conducta. Y también, saber elegir el complemento que más beneficios le reporta a su organismo, en el que esta empresa le puede asesorar físicamente, online o por teléfono.

A continuación mostraremos una serie de características para aportar información complementaria como relata Carrillo (2012) en la Tabla 1.1. así como imágenes sobre los tipos de complementos deportivos que puedes encontrar en el establecimiento en la figura 1.2. y figura 1.3.

**Tabla 1.1. Clasificación de los complementos deportivos**

| <b>SUSTANCIA</b> | <b>FUNCIÓN</b>                                                                                                    | <b>FUENTES ALIMENTICIAS</b> | <b>FORMATOS DE SUPLEMENTACIÓN</b>                                                                                                                        |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Creatina</b>  | Forma compuestos de alta energía. Mejora la fuerza, masa muscular y rendimiento en ejercicios de alta intensidad. | Carne, pescado.             | Fórmulas para batidos, chicles, líquidos, pastillas efervescentes, barras energéticas. Mejor forma de consumirlo: fórmulas como monohidrato de creatina. |
| <b>Cafeína</b>   | Aumenta el rendimiento en ejercicio de resistencia. Promueve la utilización de grasas como fuente de energía.     | Café, té verde.             | Cápsulas, fórmulas, geles. Mejor forma de consumirla: Cápsulas y fórmulas.                                                                               |

|                                                                       |                                                                                                                                                                 |                                                                    |                                                                                                                     |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Proteínas del suero de la leche y la caseína</b>                   | Suplementación se realiza para aumentar o mantener la masa muscular.                                                                                            | Leche                                                              | Fórmulas en polvo, es la mejor forma de consumirlos ya que la leche tiene además de las proteínas grasa y azúcares. |
| <b>Aminoácidos de cadena ramificada (leucina, isoleucina, valina)</b> | Utilizados para la recuperación de musculo, aumentar la formación de proteína y el equilibrio corporal de la glucosa.                                           | Proteínas del suero de la leche, caseína, huevos, carne y pescado. | Cápsulas, geles y líquidos.                                                                                         |
| <b>Glutamina</b>                                                      | Ayuda a la recuperación post-ejercicio, utilizado de resistencia. En altas cantidades evita la degradación de proteínas y mejora la función del sistema inmune. | Carnes, lácteos, frutos secos, espinaca.                           | Cápsulas, formulas en polvo, batidos, barras energéticas.                                                           |
| <b>Citrulina</b>                                                      | Utiliza el lactato producido en el ejercicio para sintetizar energía (ATP) retardando la fatiga.                                                                | El propio organismo produce citrulina. Su deficiencia es rara.     | Fórmulas en polvo.                                                                                                  |
| <b>Taurina</b>                                                        | Es un antioxidante poderoso.                                                                                                                                    | Es un aminoácido libre que se puede producir en el organismo.      | Fórmulas en polvo, batidos.                                                                                         |

|                            |                                                                                             |  |                                     |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|
| <b>Bebidas energéticas</b> | Son importantes para evitar la deshidratación y reponer los minerales perdidos en el sudor. |  | Líquidos, geles, fórmulas en polvo. |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|--|-------------------------------------|

Fuente: Elaboración propia con información de la página web de running.

Figura 1.2. Interior de la Tienda.

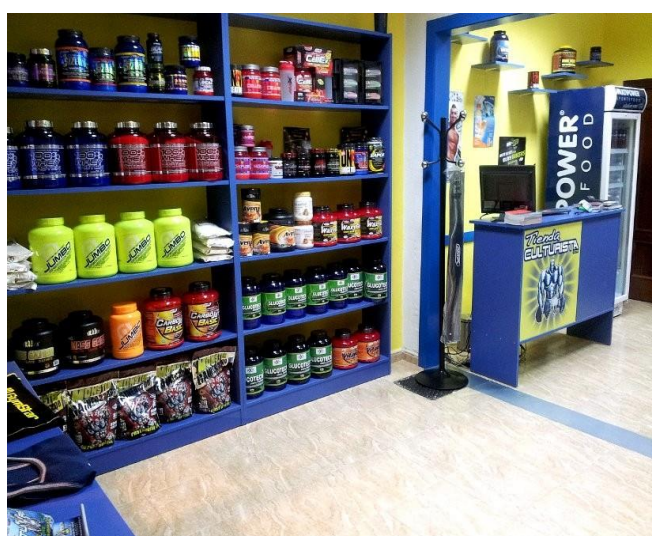


Figura 1.3. Estanterías de productos



Fuente: Web de la Tienda Culturista. Fuente: Web de la Tienda Culturista.

Una vez conocidas estas sustancias complementarias, también un término importante en este ámbito es el culturismo, definido como “*la práctica de ejercicios gimnásticos encaminada al excesivo desarrollo de los músculos*” (Real Academia Española, 2015).

Por lo que uno de los suplementos deportivos más consumidos por las personas que practican el culturismo podríamos decir que sería los combinados con esteroides, anabolizantes y silicona. Además los deportistas que practican el culturismo, deben de seguir una alimentación específica, que exige llevar un régimen estable, suministrándoles unas superiores aportaciones de suplementos, formados por proteínas, imprescindibles para la recuperación muscular, ya que estos deportistas

mayoritariamente trabajan la musculación, y que son usadas mientras se realiza el esfuerzo físico para obtener los rendimientos esperados.

La finalidad principal de un atleta de culturismo, como norma universal, es tener la capacidad de alcanzar un elevado volumen muscular, adecuado a la potencia del ejercicio y una pequeña proporción de sebo físico para conseguir una excelente delimitación muscular.

Otro concepto importante es el fitness, el cual tiene varios significados, enlazados entre sí, según nos relata el diccionario Abc (2007-2015). El primero de los significados hace alusión a la actitud universalizada de bienestar y vitalidad corporal, conseguida tanto por un comportamiento saludable como por el trabajo físico realizado, permanente y prolongado a lo largo del tiempo. Otra definición de fitness considera ser los ejercicios físicos realizados en los gimnasios y lugares específicos para el desarrollo de las funciones deportivas.

Elaboraremos nuestro estudio vinculado a la Tienda Culturista, comentado anteriormente, el cual resultará muy atractivo e interesante a desarrollar. Para ello utilizaremos recopilaciones de revistas y libros, así como múltiples páginas webs que nos aportaran información necesaria para el logro del objetivo de nuestro trabajo.

En el estudio se expondrá mucha información útil para aquellas personas que estén interesadas en este ámbito, inclusive el empresario o los empleados, los cuales les resultará de gran ayuda la observación de cómo está la situación de la empresa e incurrir en aquellos ámbitos menos explotados y desarrollarlos, siendo este el principal objetivo del proyecto. Asimismo, hay otros objetivos por lo que se pretende realizar el trabajo: despertar el interés por este establecimiento en personas ajenas a este tema, enseñar la función que desarrolla en la sociedad, mostrar la actividad que realiza frente a la competencia entre otras muchas.

Finalizando la introducción, es necesario aclarar que aquella persona que decida tomar suplementos deportivos debe comenzar dirigiéndose a la empresa. Previamente le realizarán un estudio marcándole unas pautas a seguir en su dieta, según el objetivo que busque. A posteriori, el asesor le indicará la dosis adecuada al cliente de suplementos deportivos u otros complementos alimentarios, combinándolos con deporte. La

adquisición diaria de estos productos bien es realizada por la propia persona desplazándose a la tienda de suplementos deportivos, o bien incluso como se ha comentado anteriormente, mediante la tienda de suplementos deportivos online, con la que se obtendrá una mayor comodidad de compra sin desplazarse y de igual modo recibir el pedido donde el cliente lo desee.

En el siguiente epígrafe se desarrollará un breve resumen tanto en español como en inglés.

## **2. RESUMEN/ ABSTRACT**

En este estudio tratamos de analizar todos los diversos ámbitos que afectan a nuestra Tienda Culturista en la actualidad. Partimos de la base en la que explicamos que trata nuestra empresa, hacía donde y a quiénes se dirige y todo lo relacionado con ello. Continuamos con investigaciones sobre su entorno, tanto sobre lo que afecta generalmente a las empresas que se encuentran en el sector, mediante el análisis PESTEL, como también específicamente a nuestra empresa, mediante la propuesta de Abell. Estudiamos a posteriori la estructuración de la industria gracias al modelo Estructura-Conducta-Resultados y realizamos el diagnóstico interno reconociendo las fortalezas y debilidades que posee nuestra empresa. Acto seguido añadimos al trabajo la recopilación de las amenazas y oportunidades de la Tienda Culturista y desarrollamos el análisis DAFO. Finalizamos con la muestra de los recursos y capacidades que la empresa posee y recomendaciones de estrategias de desarrollo que debería seguir para prosperar y progresar más a medida que pasa el tiempo.

In this study we try to analyze all the different areas that affect our Bodybuilder Store today. We start from the basis on which we explained that our company is, where and who they are going and everything related to it. We continue research on the environment, both what usually affects businesses that are in the sector by PESTEL analysis, as well as specifically to our company, by proposing Abell. We studied retrospectively the structure of the industry thanks to the model Structure-Conduct-Results and perform internal diagnostics recognizing the strengths and weaknesses that owns our company. Thereupon added to work gathering threats and opportunities and develop Bodybuilding Shop SWOT analysis. Sample finish with resources and

capabilities that the company owns and recommendations development strategies should continue to thrive and grow more as time passes.

En el apartado siguiente se desarrollará el análisis del entorno general de la empresa.

### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL Y ESPECÍFICO

Se puede afirmar que *“el entorno es todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y está constituido por todos los factores externos que influyen sobre sus decisiones y resultados”* (Guerras y Navas, 2007, p.141).

Los factores anteriormente mencionados por los autores, se pueden considerar como aquellos sobre los que una industria no logra nunca dominio sobre ellos, si bien estos son de vital importancia en el logro de la táctica empresarial.

El entorno es desglosado en dos categorías diferentes, entorno general y entorno específico. Distinguiremos el entorno general como el conjunto de todo lo que engloba a la industria y el método socioeconómico con el que efectúa su labor es mediante la elaboración del análisis PESTEL. Por el contrario, el entorno específico se refiere a la parte más próxima del ámbito al que se dedica diariamente la industria.

#### 3.1. Entorno General

Primeramente vamos a empezar distinguiendo las variantes que van a influir de forma relevante en las funciones de nuestro negocio. El entender los posibles cambios y movimientos de los distintos factores que afectan a nuestra empresa o a otras diferentes, nos obliga a estudiar sus dimensiones, realizándolo en nuestro caso a nivel nacional. Analizaremos las dimensiones de la empresa mediante el análisis PESTEL, estas son:

3.1.1. *Dimensión política.* España se encuentra en una fase política considerablemente compleja por lo convendría hacer un profundo reajuste. Uno de los cambios más bruscos ha sido el alejamiento del ciudadano y el político, ya que existe la percepción de que este le otorga una gran importancia solamente en ocasiones cercanas a los procesos electorales.

3.1.2. *Dimensión económica.* Declaran Ortega y Peñalosa (2012) que desde el periodo del 2007 la economía mundial está sumida en una fase de inestabilidad. La sucesión de múltiples modificaciones, los resultados negativos formados entre el sector real y financiero, el activo deterioro del sistema fiscal en una infinidad de países, los inconvenientes a los que se están enfrentando con la búsqueda de trabajo y el desarrollo de la crisis de deuda soberana en la zona euro, están siendo entre otros, los factores primordiales que están provocando la extensión de esta fase, con un final cada vez más lejano y que aún se sitúa inmerso en una enorme inseguridad e inquietud sobre todo en Europa. Todo esto le ha influido notablemente a la economía española, puesto que en la etapa de prosperidad, las inestabilidades acumuladas, la debilitaban ante las perturbaciones de las condiciones financieras y macroeconómicas, inclusive ampliaban la duración del panorama de esa fase de auge.

Además la crisis financiera internacional empujó la modificación de la superabundancia inmobiliaria y del endeudamiento del sector privado que designaron en una inclinada progresión de la etapa que adelantó a la recesión.

Asimismo, está subiendo el dólar en EEUU, por lo que se pronostica una intensa modificación. A continuación podremos observar en el gráfico 3.1.2.1 la evolución del PIB interanual (variación, en %).

**Gráfico 3.1.2.1. Evolución del PIB**



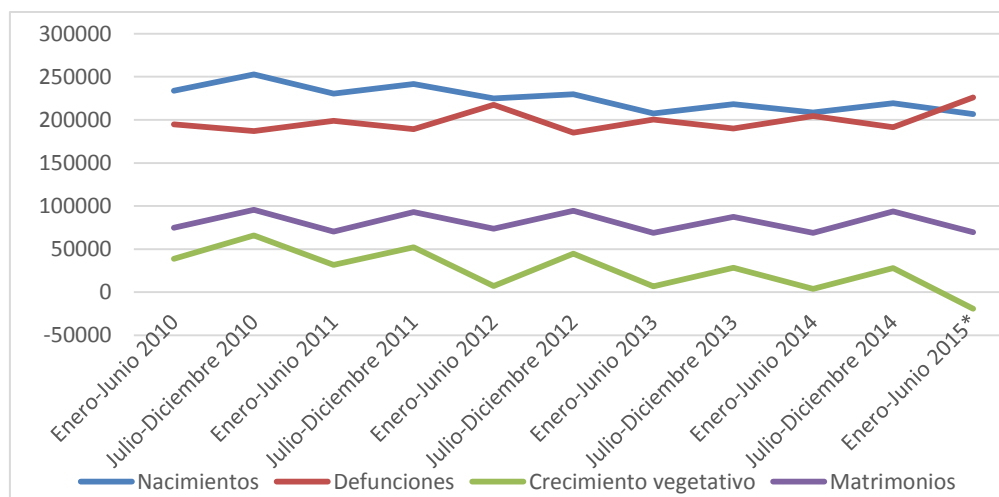
**Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE)**

Analizamos como la evolución del PIB interanual va en declive obteniendo unos resultados negativos en el año 2009 de -4.3 %. A posteriori aumenta

hasta llegar al 0.5% a mediados del año 2010 y comienza a decaer hasta mediados del año 2012 con -2.5%. Más tarde vuelve a aumentar hasta nuestros días, que se encuentran las tasas a 2.7%.

3.1.3. *Dimensión socio-cultural.* Partimos de los factores demográficos de España en los que podemos observar una serie de tablas obtenidas del INE en el que nos basamos desde el año 2010 hasta el año 2015(basados en datos provisionales) y observamos la natalidad, la mortalidad, los matrimonios y el crecimiento vegetativo conjuntamente. Asimismo también la pirámide de la población española del año 2014.

**Gráfico 3.1.3.1. Nacimientos, defunciones, matrimonios y crecimiento vegetativo**



#### **Elaboración propia con extracción de datos del INE**

En el gráfico 3.1.3.1. existe un leve crecimiento de nacimientos desde primeros del año 2010 en el que se posiciona de 233.737 nacimientos en el primer semestre a 252.838 nacimientos en el segundo semestre. Constantemente se repiten esas bajadas y subidas a lo largo de los siguientes años, siendo cada vez con tasas más decrecientes. Llegando en 2015 a una tasa de 206.656 nacimientos.

Asimismo, las defunciones se mantienen a lo largo de los años y podría decirse que alcanza su tasa más alta en 2015 con 225.924 defunciones.

Los matrimonios mantienen sus tasas también, aunque podría decirse que es claro un aumento en el segundo semestre de cada año con respecto al primer semestre que ligeramente decae.

Por último, como podemos observar en la tabla, se hace referencia al crecimiento vegetativo, el cual muestra que en el primer semestre de cada año se producen más nacimientos que muertes puesto que la tasa es positiva. Podríamos decir que, en el segundo semestre de todos los años la tasa es más positiva aún, se producen más nacimientos y menos muertes. Un dato a señalar sería la tasa provisional del primer semestre del 2015 con un dato negativo, el cual muestra que se produce más defunciones que nacimientos.

3.1.4. *Dimensión tecnológica.* La Moncloa expone, en su página web, que en la actualidad hay un gran conocimiento por la inclinación hacia la ciencia, la tecnología y el desarrollo por el progreso económico, por lo que la Estrategia intenta el auxilio del importante déficit en el que se encuentra el organismo de España de la Ciencia, Tecnología e Innovación. Han sido utilizadas diversas proporciones de I+D+i para intentar paliar ese déficit y han sufrido en España notables contratiempos en estos años.

*“Asimismo afirma que el Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2013-2016 es el principal instrumento para la financiación pública de la I+D+i. Es, por tanto, una hoja de ruta básica para el seguimiento de las futuras actuaciones en este campo. Está dirigido a todos los agentes del Sistema Español de Ciencia responsables de: la ejecución de las actividades de I+D+i; la gestión de las actividades de I+D+i; y la prestación de servicios de I+D+i para el progreso científico, tecnológico y de la innovación del conjunto de la sociedad y la economía españolas”. (La Moncloa, 2015)*

3.1.5. *Dimensión ecológica.* Actualmente las personas derrochan el 120% de lo que produce el planeta, del cual cada nación consume distintas cifras. España necesita el tríplice de lo que posee para equilibrar su igualdad de existencia, despilfarrando el importe ecológico anual integro en un periodo menor al 33% de los doce meses, de forma que en lo restante del periodo emite más CO2 de lo que es capaz de absorber por lo que se ve sometido por los medios naturales de otros territorios. Recientemente los españoles saben de la existencia de estos conocimientos tanto que muchos de ellos, aproximadamente el 84%, reflexionan que debería tratarse la seguridad

medio ambiental con más prioridad incluso si esto provocara una bajada del avance económico. Resulta inestable el actual modelo de gasto, por lo que se pretende proyectar modelos sostenibles de habitar el planeta, tratando de reformar también nuestra huella, que está siendo un imprescindible propósito según comenta Toharia (2015).

3.1.6. *Dimensión legal.* En los negocios españoles se está produciendo un descenso en la retribución nominal, en la que en el año 2014 se coloca en un 30%, en el año 2015 en un 28%, y se pronostica para el año 2016 en un 25%. Bien sabemos y Elías (2012) así lo afirma, que el empresario debe de regirse por una serie de pautas para realizar su labor adecuadamente. Citaremos a continuación algunas de ellas, como por ejemplo, la más básica sería la Ley de Sociedades de Capital con referencia BOE-A-2010-10544. Nos encontramos también con la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información y de comercio electrónico (LSSI), con referencia BOE-A-2002-13758, esta ley debe ser aplicada a todos los negocios que se desarrollen mediante métodos electrónicos y su naturaleza sea comercial o tengan una finalidad monetaria.

### 3.2. Entorno Específico

Como muy bien determinan los autores Guerras y Navas (2007) el entorno específico es *“la parte más próxima a la actividad habitual de la empresa, es decir, al sector o rama de actividad económica al que la empresa pertenece”*. Se intenta delimitar realizando un estudio, en el que se tiene que conocer acerca de quiénes son sus competidores. Lo más conveniente es percibir el conjunto de empresas que presentan bienes sustitutivos entre sí, a los que Guerras y Navas (2007) les denominan nuestros competidores. Para seguir delimitando el entorno específico continuaremos con la propuesta de Abell siguiendo tres dimensiones.

3.2.1. *Grupo de clientes atendidos.* Nuestra empresa se enfoca a un grupo de clientes de carácter local, en concreto a toda la provincia de Madrid. La franquicia en su conjunto sí sería de carácter nacional, que comercializa en toda España peninsular, así como en Baleares y Canarias.

- 3.2.2. *Funciones atendidas a los clientes, mediante los bienes o las prestaciones que ofrecen.* En el establecimiento se muestran diversos servicios de asesoramiento sobre los productos más recomendados. Según la finalidad que busque cada persona, se le ofrece el tipo de consulta, acerca de las distintas clases de productos adecuados para su objetivo y la resolución de todas las cuestiones que se le puedan plantear sobre estos. Ofrece también un servicio online en el que es posible consultar toda clase de productos y sugerencias, e incluso en el blog del que disponen se puede encontrar multitud de preguntas frecuentes contestadas por especialistas. Asimismo, posee una sección de atención al cliente telefónica para posibles cuestiones. La comercialización de suplementos deportivos o alimentaciones deportivas es la principal labor de esta empresa. El consumidor no puede encontrar estos productos, con un nivel de calidad similar, en los establecimientos alimentarios cotidianos. El negocio ofrece todas estas diversas prestaciones para nutrir la confianza de los clientes, con el objetivo de conseguir la fidelidad del cliente hacia el establecimiento y/o hacia el producto.
- 3.2.3. *Tecnología empleada o la forma en la que es ofrecido el bien.* La empresa muestra y transmite los productos a sus clientes, de múltiples maneras, mediante la publicidad online, en revistas o periódicos, utilizando el buzono e incluso con carteles por las vías del municipio.

En el apartado siguiente se desarrollará el análisis de la estructura de la industria.

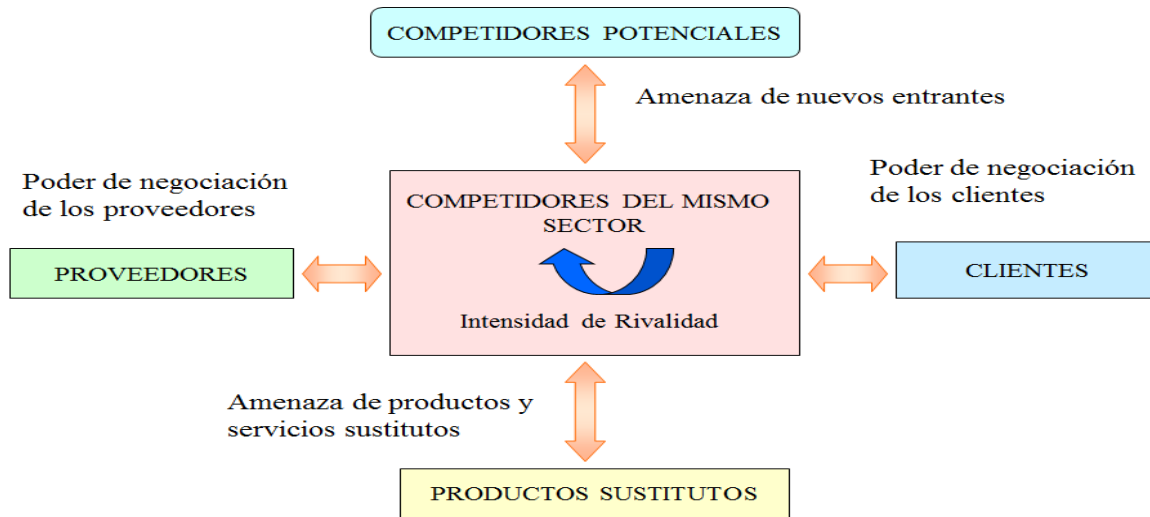
#### **4. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA**

Claramente la finalidad del estudio sobre la estructuración de la industria reside en las oportunidades y amenazas, ya que ella misma puede aprovisionar a otras empresas a la misma vez que se determina su capacidad para conseguir beneficios. Respondiendo asimismo a la cuestión sobre la forma de competir en la industria, el cómo hacerlo.

Según Porter (1997), el nivel de atracción de una industria viene definido por la actuación de cinco fuerzas competitivas básicas, que determinan la probabilidad de conseguir beneficios superiores. El modelo de Porter (1997), llamado como el modelo de las cinco fuerzas como podemos observar en la Figura 4.0.1., está compuesto por: La

intensidad de la competencia, competidores potenciales, productos sustitutivos, poder negociador de los clientes, poder negociador de los proveedores.

**Figura 4.0.1. Cinco fuerzas competitivas de Porter**



**Fuente: Porter (1997)**

#### 4.1.La intensidad de la competencia

La cantidad de competencia existente es numerosa. Hay muchos establecimientos como Muscleshop, situada en Alicante en la calle General Lazy, dedicados a la venta de creatina para culturistas, suplementos para deportistas, proteínas, voluminizadores, carbohidratos, quemadores de grasa, energéticos..., o también Migimnasio, existente en diversos puntos de venta de diferentes provincias de España. Son espacios dedicados a la nutrición deportiva que, además, cuentan con una barra-bar de proteínas para probar su gama de batidos existentes en el establecimiento. Asimismo, Migimnasioal igual que nuestra tienda Culturista trabaja online, aunque también nos encontramos con otras muchas empresas, como es el caso de Prozis, que solamente trabaja online. Estas ofrecen un servicio de venta de productos suplementarios deportivos, ofreciéndoles a cambio de esas compras más ofertas, cupones y puntos. Otra empresa que únicamente trabaja online es USAfitness, que proporciona suplementos deportivos baratos y nutrición deportiva. Sus envíos son gratuitos en toda Europa y reciben un regalo en todas sus compras.

Generalmente, las tiendas de suplementos deportivos están obligadas a progresar continuamente para conseguir ser cada día más atractivas. Están avanzando e innovando

constantemente, ya que tienen que intentar aprovechar el boom de su publicidad, en la que estimula a cuidarnos, a llevar una vida sana y da a conocer que hay muchos productos que pueden ayudarte a conseguir tus objetivos más fácilmente.

Existen varias barreras psicológicas a la movilidad, tales que no son muy fuertes ya que cuando se produce la compra online el producto es transportado hacia el lugar de destino sin ningún problema. Asimismo generalmente una empresa no puede intentar ejecutar sus prestaciones en otro lugar, por lo que la empresa presta los servicios a los clientes en su zona geográfica determinada.

#### 4.2. Competidores potenciales

Debido a que es un sector muy atractivo el número de competidores potenciales en Madrid aumenta constantemente, por lo que intentar penetrar en este sector presenta importantes barreras de entrada. Una barrera importante que tienen a la hora de iniciarse en este ámbito, es el alto coste de inversión inicial que es necesario para poder operar eficientemente. También, otra dificultad existente es que su entrada requiere del cumplimiento de unos requisitos legales, como por ejemplo la obtención de títulos de formación profesional y/u otras certificaciones que puedan ser exigidas. Además, es importante disponer de algunos conocimientos para poder cumplir con las medidas higiénicas necesarias en la empresa, que tienen que ser aprobadas por los órganos oficiales. Asimismo, frecuentemente encontramos otra barrera muy importante como es la falta de especialización y experiencia real en el sector, que son factores claves muy imprescindibles, ya que sin ellos es posible que no se obtenga el acceso. Con lo que el éxito de nuestras barreras de entrada radica en los recursos y capacidades que posean las empresas que quieran entrar en nuestro sector.

#### 4.3. Productos sustitutivos

Cuanta más cantidad de productos sustitutivos aparezcan en el mercado, el grado de atracción de la empresa comenzará a disminuir. En este caso, los productos sustitutivos que vende la Tienda Culturista pueden también ser comprados en herbolarios o en supermercados, como por ejemplo productos quemagrasas, productos para adelgazar, batidos suplementarios alimenticios entre otros muchos. No tendrán la misma calidad que la Tienda Culturista, ya que no se dedican a esta modalidad en particular, pero al

satisfacer la misma necesidad provoca el mismo efecto de satisfacción en los consumidores. Esto conlleva a que disminuya la oferta del establecimiento y la demanda se distribuya, principalmente porque se trata de una forma más cómoda de comprar. El ejemplo está en una persona que realiza su compra diaria, es más fácil adquirir cualquier producto suplementario en un supermercado de compra habitual que desplazarse a la tienda especializada, no obstante, esta es una de las causas, aunque también puede ser otro motivo, el desconocimiento de estos establecimientos.

#### 4.4. Poder negociador de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es bastante reducido, ya que nuestra empresa cuenta con una amplia gama de proveedores que suman un total de 30. Algunos de estos pueden ser AMIX, VIT.O.BEST, OVOFULL, RONNIE COLEMAN, MILOS SARCEV... Los proveedores ofrecen a la Tienda Culturista sus productos negociando el precio a razón de la cantidad, aprovechándose esta de considerables descuentos y ofertas, teniendo la oportunidad de innovar en otros proveedores cuando más le convenga.

#### 4.5. Poder negociador de los clientes

El poder de negociación de los clientes es elevado, puesto que ellos son lo que deciden que productos comprar, que marca utilizar o cambiar. Se intenta diferenciar los productos mediante el marketing. Determinadas marcas o productos son representados por algún famoso de élite para conseguir que se diferencie entre la multitud y tenga más demanda. Aunque en la situación económica en la que se encuentra el país, los consumidores son los que deciden y a los que se le brinda la oportunidad de cambiar y de probar, al ofrecerle tanta variedad de productos, ellos se adaptan sobre todo al precio más asequible.

Definitivamente nos situamos en un sector muy atractivo y desglosando en lo que respecta nuestra industria es muy poco atractiva. No tiene diferenciación alguna entre distintas empresas y sobre todo tienen que competir incluso con supermercados como Mercadona o MasyMas que ofrecen productos suplementarios también. Presentan barreras de entrada considerables pero de salida no, como ya hemos hablado anteriormente. La industria está intentando avanzar lo más rápido posible, innovando,

dándose a conocer mediante la publicidad, el buzoneo, el boca a boca, las promociones...Se intenta satisfacer lo máximo al consumidor de tal forma que consigan la fidelización al establecimiento del cliente.

En el siguiente epígrafe continuaremos analizando internamente la empresa.

## 5. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Este diagnóstico interno busca reconocer las fortalezas y debilidades que posee la empresa para desarrollar su acción competitiva, el cual se elaborará en el siguiente epígrafe.

### 5.1. La identidad de la empresa

Continuando con la elaboración del análisis interno de la empresa, en el cual definiremos el modelo y las peculiaridades importantes de la misma, con el objetivo de comprender mejor el estudio. Con este análisis se busca determinar las fortalezas y debilidades, pero además se puede utilizar como información complementaria en análisis más íntegros. Comenzaremos hablando de varias propiedades esenciales del procedimiento empresarial que resultan útiles para el diagnóstico y estas son:

5.1.1. *La edad de la empresa.* La Tienda Culturista de Rivas-Madrid fue creada hace aproximadamente 10 años, resultó ser una de las primeras tiendas que fundó la franquicia, siendo pionera en este negocio. Se encontraría en la fase adolescente o de crecimiento puesto que coinciden con características que Guerras y Navas (2007) afirman que contienen empresas que se encuentran en esas etapas. Algunas de las características son: la existencia de multitud de competidores, la presencia de un mercado masivo y además las ventas son crecientes, entre otras muchas.

5.1.2. *El tamaño de la empresa* es de reducida dimensión, que se encuentra dirigido por un dependiente y un especialista. De gran dimensión diríamos que es la franquicia de la que está compuesta, ya que está formada por más de 48 tiendas repartidas nacionalmente, en la que se encuentran como mínimo dos trabajadores en cada una de ellas, un especialista y un dependiente. La Tienda Culturista de Rivas-Madrid no supera las cifras de

negocios y el umbral mínimo de dependientes por lo que es considerada como microempresa.

- 5.1.3. *El campo de actividad* de la empresa, refiriéndonos al conjunto de productos y mercados en los que se quiere competir. Por lo que decir que el campo de actividad de nuestra empresa se forma gracias a la combinación de una gama de artículos variados, tanto de alimentación suplementaria y deportiva como aparatos para realizar ejercicio físico, y dirigidos a una extensa línea de clientes, comenzando desde la adolescencia hasta la madurez. Sin olvidar que toda esa combinación se genera satisfactoriamente gracias al componente de la tecnología utilizada por nuestra empresa.
- 5.1.4. *El tipo de propiedad* al que pertenece esta empresa es privada. Cada persona interesada en formar parte de ella debe cumplir con una serie de requisitos, por lo que no puede montar su propia Tienda Culturista sin cumplir con los mismos, ya que forma parte de una franquicia. La empresa te prepara profesionalmente, cuentan con personal de asistencia que aportan la formación necesaria a cumplimentar para llevar a cabo el desarrollo satisfactorio de la empresa. Como por ejemplo, las distintas opciones sobre los lugares más idóneos donde poder implantar la empresa, sobre los tipos de productos que puedes ofrecer o los empleados que se requieren según las dimensiones del local, intentando facilitar toda la información y la asistencia posible para una implantación lo más eficaz y eficiente posible.
- 5.1.5. *Ámbito geográfico*. La Tienda Culturista de Rivas-Madrid comercia sus bienes a nivel local. En ella se venden unos productos con más frecuencia que otros, según las preferencias de los habitantes, estudiadas previamente junto con las cantidades necesarias para conseguir abastecer adecuadamente a los consumidores. Además, si nos referimos a la tienda online, se podría decir que actúa nacionalmente en todo España.
- 5.1.6. *Estructura Jurídica*. Se sabe y Johnson et al (2006: 351) afirman que la franquicia es un acuerdo intermedio, realizada entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí mediante un contrato, en el cual el franquiciador cede al franquiciado el derecho a utilizar la marca comercial y su know-how empresarial por un determinado tiempo. A lo que se refiere la estructura jurídica de la Tienda Culturista situada en Rivas-Madrid se trataría de una sociedad de responsabilidad limitada en la que el único socio es el

dueño del establecimiento. El propietario tiene contratados a varios trabajadores, uno de ellos es el dependiente del negocio y hay otro empleado que desempeña la función del asesoramiento y atención al cliente.

En el siguiente apartado se expondrá una recopilación englobada en el análisis DAFO.

## **6. ANÁLISIS DAFO**

Según Guerras y Navas (2007: 219) consideran la matriz DAFO como una recopilación que expresa de manera conjunta los resultados del conjunto de los análisis externo e interno. La definición DAFO se descompone en Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Cada uno de los dominios del análisis DAFO son los puntos fuertes y débiles de los que dispone la sociedad, de este modo como las oportunidades y amenazas que la sociedad puede hallar en su entorno. A continuación comenzaremos con el desarrollo de la matriz DAFO.

### **6.1. Debilidades**

La primera debilidad que presenta nuestra empresa sería en el precio, nuestros productos suelen ser más caros en comparación con otros comercios no tan especializados exclusivamente en este sector. Una de las principales causas de esto sería la inversión que hace en marketing sobre los productos para presentárselos al público.

Otra debilidad sería que nuestra empresa obtuviera menos ventas de las esperadas y nos llevara al impago de proveedores.

Asimismo, otra también importante sería que nuestra empresa no está abierta al extranjero ni exporta, con lo que sería necesario la internacionalización para seguir creciendo y progresando en el comercio.

### **6.2. Amenazas**

La primordial amenaza se presenta al no ser la única tienda física instalada en la región de Madrid. Hay diversos establecimientos que venden productos sustitutivos, con los que los clientes son capaces de satisfacer sus necesidades siendo a su vez ligeramente más asequibles y abundantes en este sector.

Debido al transcurso del tiempo se produce otra amenaza para nuestra empresa y es que el sector progresa, con lo cual lo hace más atractivo y provoca el aumento de la entrada de nuevos competidores.

### 6.3.Fortalezas

La primordial fortaleza que se encuentra sería la amplia variedad de clientes a quienes van destinados los productos, desde aquellos que desconocen sus utilidades hasta aquellos clientes que lo utilizan en su vida diaria.

La experiencia también es una gran fortaleza que el propietario tiene, debido a que es su segundo negocio y cuenta ya con un aprendizaje considerablemente útil. Sus empleados también cuentan con una previa formación además de poseer conocimientos sobre este sector.

Tiene una amplia cartera de productos para satisfacer todos los gustos de los clientes. Desde suplementos deportivos como batidos y barritas entre otras, hasta máquinas para realizar ejercicios físicos como bicicletas estáticas, pesas... Además existe una buena comunicación a través de su página webs y su blog.

También al tratarse de una franquicia y trabajar online, la población ya conocía la existencia de la Tienda Culturista antes de instalarse físicamente en Rivas-Madrid, lo cual le ha beneficiado. Asimismo, se puede decir que la zona en la que se encuentra está situada a pocos metros de un gimnasio y generalmente es muy transitada, por tanto, esto beneficia considerablemente la visita al establecimiento y su consecutiva consulta y compra.

### 6.4.Oportunidades

La empresa posee una gran oportunidad puesto que los clientes buscan una buena relación de nuestros productos calidad-precio en el mercado. Asimismo, el cliente está interesado en el asesoramiento y atención personalizada cuando compra productos deportivos.

Otra oportunidad en relación a la inversión en I+D es que casi todas las empresas del sector están invirtiendo para desarrollar nuevos productos, más adaptados a los diferentes gustos de los clientes.

A continuación en el siguiente epígrafe se analizará sus recursos y capacidades.

## **7. RECURSOS Y CAPACIDADES**

La habilidad que poseen los mercados para enfrentarse se puede situar mejor sobre los aspectos internos que sobre los externos como bien han demostrado McGahan y Porter (1997). También Guerras y Navas (2007) afirman que en los entornos turbulentos, que están en continuo cambio, en los que nos encontramos actualmente, es más conveniente basarse en estrategias de rasgos internos que de rasgos externos, porque así es más seguro tener unas bases más fiables y seguras para su estrategia a largo plazo. Asimismo Barney (1991) parte de dos supuestos elementales. Primeramente, todas las empresas son distintas, están constituidas con características diferentes, formadas por determinadas circunstancias, y poseen recursos y capacidades particulares. Segundamente, aun estando en idénticas circunstancias, todas las empresas no son capaces de poseer los mismos recursos y capacidades. Y para esto es necesario que la empresa preste atención a las siguientes tareas esenciales:

### **7.1. Identificación y medición**

En primer lugar, la empresa debe identificar y evaluar sus propios recursos y capacidades de manera que sepa a fondo su potencial de partida para determinar la estrategia.

Identificaremos los recursos en tangibles e intangibles, con ello podremos decir que los tangibles son aquellos que se encuentran en el balance de situación, como son los activos físicos tales como el local, las estanterías, los muebles, los mostradores, las herramientas, los productos... Y también nos encontramos con activos financieros que son disponibilidades, derechos de cobro, capacidades de endeudamiento...Haciendo referencia a los activos intangibles se puede decir que son aquellos de identificación y medición más dificultosa porque no existen físicamente. Podemos distinguirlos entre intangibles no humanos y humanos. Los no humanos de la Tienda Culturista son el prestigio que posee la empresa, su nombre, el logotipo que utiliza para que lo

identifiquen, el sistema de gestión... Los intangibles humanos de la empresa sería el dependiente que posee multitud de habilidades para el puesto, el especialista el cual muestra destreza en sus conocimientos y el directivo presenta ser dueño de la empresa.

Por consiguiente se identifica las capacidades como la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. Es difícil distinguir los recursos intangibles de las capacidades, puesto que estas están muy ligadas a los intangibles. El término rutinas organizativas es lo que hay que destacar en las capacidades. Nelson y Winter (1982) determinan las rutinas organizativas como “patrones regulados y predecibles de actividades que están formados por secuencia de acciones coordinadas por los individuos”. Aquí se encontrarían las habilidades y destrezas de la alta dirección para llevar eficientemente la empresa, las habilidades rutinarias que forman el conjunto de trabajadores, en este caso el dependiente y el especialista también formarían parte de la rutina organizativa.

## 7.2. Evaluación

En segundo lugar, es conveniente evaluar estratégicamente sus recursos y capacidades, logrando que nuestra empresa tenga heterogeneidad de recursos y pueda distinguirse de los competidores, con el objetivo de que pueda disfrutar y beneficiarse de los efectos positivos de obtener una ventaja competitiva. Los principales criterios de evaluación de los RyC aplicados a nuestra empresa son:

- 7.2.1. *Escasez.* En este caso los productos están al alcance de todo el mundo, pero aquellos que promocionan los famosos culturistas, son los más demandados, solo se encuentran en nuestra tienda. Con lo que se puede decir, que posee un factor diferencial de distribución exclusiva.
- 7.2.2. *Relevancia.* Se puede decir que cada persona en la empresa hace su adecuada función. La Tienda Culturista intenta que el encargado posea y/o consiga los conocimientos suficientes que se requieren para el puesto, motivado por las ganas por aprender y prestando una atención a los clientes lo mejor posible. El especialista tiene una función más delicada, por lo que han escogido a un profesional, gracias a los servicios que imparten, comienza la fidelidad del cliente al establecimiento.

- 7.2.3. *Durabilidad.* Constantemente las personas de la empresa están sometidas a cursos para continuar con su progreso de enseñanza y para que sus conocimientos no queden obsoletos en un futuro. Asimismo, como se elaboran productos nuevos cada día, la Tienda Culturista intenta estar al corriente para poder proveer a los clientes de las novedades más recientes.
- 7.2.4. *Transferibilidad.* Las capacidades de las personas son intransferibles, lo único que se intenta es mantener al personal en la empresa ya que su presencia es muy importante en ella.
- 7.2.5. *Imitabilidad.* Hace referencia a la posibilidad de que otras empresas imiten la forma de trabajar de nuestro establecimiento. Cada trabajador de la empresa firma un contrato de confidencialidad, por lo cual el trabajo que se realiza dentro de la empresa intentándose que no se desvele.
- 7.2.6. *Sustituibilidad.* Refiriéndose a sustituir al personal debido a algún acto negativo en la empresa o por querer renovar la plantilla de trabajo, por lo que los trabajadores de la empresa son fácilmente sustituibles. Cada trabajador debe hacer sus tareas laborales lo mejor posible, incluso intentando distinguirse del resto de sus compañeros, y así resultar imprescindible para la empresa y mantenerse allí por mucho tiempo.
- 7.2.7. *Complementariedad.* Aquí es donde hacemos referencia a que en nuestra empresa, el dependiente y el especialista es un dúo. Se complementan de tal manera que son de vital importancia para la empresa.
- 7.2.8. *Apropiabilidad.* A lo largo del tiempo, la organización va absorbiendo los conocimientos y habilidades de cada una de las personas que trabajan allí, tanto de los trabajadores que han comenzado su vida laboral allí como aquellos que no. Por lo que se puede decir que, tanto las habilidades como los conocimientos de los trabajadores forman parte de la organización, considerándose un activo para la misma y favoreciendo el desarrollo de la empresa.

### 7.3. Gestión de la dotación: mejora y explotación

Finalmente, es preciso analizar la manera en la que la dirección de la empresa se desarrolla para conseguir los recursos internos y externos que necesita, y para explotar la dotación actual de recursos en el ámbito estratégico.

- 7.3.1. *Mejora de la dotación.* Tenemos que mantener y mejorar la dotación actual así como ampliar la base de recursos con la que se pueda contar en el futuro. Los empleados deben mantenerlos así como conseguir su mejoría a diario para conseguir un progreso adecuado de la empresa, tanto como si es preciso intentar ampliar la plantilla como la gama de productos que se comercialice en la empresa.
- 7.3.2. *Explotación de la dotación.* Según afirma Guerras y Navas (2007) podemos aplicarlos tanto a la estrategia competitiva, como a la corporativa pero también a la comercialización. La primera sería utilizar nuestros recursos y capacidades para la explotación diaria de la empresa, ya que es fundamental explotarlos adecuadamente porque es la base esencial sobre la que se fundamenta la estrategia competitiva de la empresa. La segunda, es mediante procesos de diversificación orientados a ampliar el campo de actividad de la empresa con nuevos productos como bien afirma Salas (1996) o Dunning (1988) mediante los procesos de internacionalización que se amplía el campo de actividad desde el punto de vista geográfico. Finalmente, mediante la comercialización, podemos poner en venta nuestros recursos y capacidades que no les resultan útiles a nuestro negocio, pudiéndoles servir de gran ayuda a otras empresas, sería el caso de por ejemplo mobiliario, productos que no estén enfocados a nuestra tienda...

A continuación se relata hacia qué estrategia está enfocada la empresa de nuestro trabajo.

## **8. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO**

Según Guerras y Navas (2007) existen distintas estrategias o direcciones de desarrollo como son: Estrategia de consolidación, estrategia de expansión, estrategia de diversificación, estrategia de integración vertical, estrategia de reestructuración.

En relación a nuestra empresa y de acuerdo con el estudio que se ha elaborado, según nuestros análisis externos e internos, lo más conveniente es que implante una estrategia de expansión, ya que esto le ayudaría a impulsarse y desarrollarse más eficaz y eficientemente. Esta se encuentra en la fase de crecimiento, por lo que esa estrategia sería la más oportuna a implantar. La Tienda Culturista va dirigida a los deportistas, por

lo que la mejor opción es la expansión a diversos mercados con el fin de captar a más usuarios. Con ello, la empresa se está centrando en el desarrollo de mercados, buscando tanto el incremento de sus ventas en sus clientes actuales como nuevos clientes para sus actuales productos. No supone un cambio en el campo de actividad, puesto que siguen comercializando sus productos tradicionales en sus mercados tradicionales, lo que sí implica es un crecimiento ya que se está incrementando el volumen de ventas y con ello supone la compra de más activos y la contratación de más personal en los establecimientos necesarios. Se desarrolla mediante campañas publicitarias, promociones, reducciones de precio... En segundo lugar, continuamos con un desarrollo de productos en los que se desarrollan mejoras, accesorias o sustanciales, que aportan más utilidad y son de mejor calidad para los usuarios. Para atraer a los clientes a probar sus nuevos y mejorados productos. Una vez pasada esta fase, sería conveniente que la empresa se desarrollase en otros mercados con la finalidad de introducir sus productos actuales. Recientemente, se ha estado expandiendo regionalmente y ha conseguido tener una cuota media de mercado. La forma mejor considerada para que esta tasa se viera incrementada sería gracias a la internacionalización, con lo que mejoraría notablemente debido a las exportaciones. A consecuencia de que la empresa no exporta, no cuenta con muchas ventajas de las que disponen otras empresas internacionales.

Finalizando con una conclusión en el siguiente apartado, en el que trataremos sobre las perspectivas de futuro más beneficiosas que la empresa podría seguir para avanzar notablemente en el mercado.

## **9. CONCLUSIÓN**

Como se sabe nos situamos en un mundo cambiante, rodeados de una sociedad en la que abunda la incertidumbre y la inestabilidad prolongada. La empresa ha sabido enfrentarse a las adversidades que se le presentaban e ir progresando. Desde que comenzó hasta ahora, ha tenido una trayectoria satisfactoria, ha ido tanto ofreciéndoles a los consumidores nuevas expectativas de productos como adaptándose a los cambios en sus gustos. Día a día, ha ido sacando el máximo rendimiento de sus materias mediante ofertas y promociones provocando impulsos positivos en los clientes, con lo que se podría decir que la Tienda Culturista está aprovechando sus fuertes factores claves de éxito y sacar el máximo rendimiento ahora que está en la fase de crecimiento y está

dándose a conocer positivamente. Lo que le quedaría por hacer para mejorar considerablemente, como se ha comentado en el apartado anterior, tanto sus ventas como su popularidad es internacionalizarse. Actualmente se considera imprescindible para las empresas, ya que es una nueva forma de ofrecer oportunidades para continuar creciendo. Asimismo, con la implantación de empresas en el exterior competirían en un nivel superior, el cual le conllevaría a la obtención de multitud de beneficios.

## 10. ÍNDICE DE TABLAS

- ✓ Tabla 1.1. Clasificación de los complementos deportivos. Consultado el 2 de Junio de 2015. En :<http://running.es/reportajes/suplementos-deportivos-%C2%BFlos-necesito-%C2%BFcu%C3%A1les-c%C3%B3mo-y-cu%C3%A1ntos#.Vy9vyISLTIW>

## 11. ÍNDICE DE GRÁFICOS

- ✓ Gráfico 3.1.2.1. Evolución del PIB
- ✓ Gráfico 3.1.3.1. Nacimientos, defunciones, matrimonios y crecimiento vegetativo

## 12. ÍNDICE DE FIGURAS

- ✓ Figura 1.1. Fachada de la Tienda Culturista de Madrid. Consultado el 6 de Abril de 2016. En: <https://www.tiendaculturista.com/>
- ✓ Figura 1.2. Interior de la Tienda. Consultado el 5 de Mayo de 2016. En: <https://www.tiendaculturista.com/>
- ✓ Figura 1.3. Estanterías de productos. Consultado el 2 de Mayo de 2016. En: <https://www.tiendaculturista.com/>
- ✓ Figura 4.0.1. Cinco fuerzas competitivas de Porter. Consultado el 4 de Febrero de 2016. En: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

## 13. BIBLIOGRAFÍA DE MANUALES

- ✓ Duran, Conxita; Lavega, Pere; Salas, Cristofol; Tamarit, Montserrat; Invernó, Josep. (2015). Educación Física Emocional en Adolescentes. Identificación de Variables Predictivas de la Vivencia. Cultura, Ciencia y Deporte, Enero-Abril, 5-18.
- ✓ Guerras y Navas (2007) *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*. Pamplona: Editorial Aranzadi

- ✓ Jhonson, Gerry; Scholes, Kevan; Whittington, Richard (2006) *DirecciónEstratégica*. Madrid: Pearson Educación, S.A.

#### 14. BIBLIOGRAFÍA DE PÁGINAS WEBS

- ✓ Artículo de Australian Sports Comission y adaptado por Arjona D. (2011, mayo 31) [en línea] *Los suplementos deportivos ¿Por qué son tan tentadores?* Alto rendimiento. 21. Consultado el 25 de Junio, 2015. En: <http://altorendimiento.com/nutricion-deportiva-suplementos/>
- ✓ *Cada vez nos cuidamos más* [Mensaje en un blog]. Consultado el 22 de Julio, 2015. En: <http://blog.balneariodearchena.com/cada-vez-nos-cuidamos-mas/>
- ✓ Carrillo, M. (2012, diciembre 10) [en línea]. *Suplementos deportivos: ¿Los necesito? ¿Cuáles, cómo y cuántos?* Consultado el 03 de Julio, 2015. En: <http://running.es/reportajes/suplementos-deportivos-%C2%BFlos-necesito-%C2%BFcu%C3%A1les-c%C3%B3mo-y-cu%C3%A1ntos#.Vai60fntmkp>
- ✓ Datos macro (2014) [en línea]. *Mejora la percepción de la corrupción en España*. Consultado 15 de Julio, 2015. En: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/espana>
- ✓ *Descienden los tipos de interés en Zona Euro*[en línea]. Consultado el 16 de Julio, 2015. En: <http://www.datosmacro.com/tipo-interes/zona-euro>
- ✓ Diccionario Abc (2007-2015) [en línea]. *Definición de fitness*. Definición abc. Consultado el 29 de Junio de 2015, en: <http://www.definicionabc.com/salud/fitness.php>
- ✓ Elías, B. (2012, Mayo 08) [en línea]. *Qué leyes afectan al emprendedor*. Consultado 28 de Julio, 2015. En: <http://www.expansion.com/2012/05/07/empleo/emprendedores/1336408978.html>
- ✓ *Evolución reciente de la economía española*. La Moncloa [en línea]. Consultado 10 de Julio, 2015. En: <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh15/economia/Paginas/index.aspx>
- ✓ Instituto Internacional de Ciencias Políticas (2015) [en línea]. *Panorama político-institucional para el 2015*. Consultado el 07 de Julio en: <http://www.institutocienciaspoliticas.org/wp-content/uploads/2015/01/PANORAMA-POLITICO-IICP-2015-Definitivo-3-en-papel-IICPa.pdf>
- ✓ La Comisión Europea (2015, Febrero 26) [en línea]. *Informe sobre España 2015, con un examen exhaustivo relativo a la prevención y la corrección de los desequilibrios macroeconómicos*. Documento de trabajo de los servicios de la comisión. Consultado el 17 de Julio, 2015. En: [http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015\\_spain\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/europe2020/pdf/csr2015/cr2015_spain_es.pdf)
- ✓ *Las exportaciones crecen un 4,9% y el déficit retrocede un 10,1% hasta abril*. (2015, junio 18) [en línea]. Consultado 14 de Julio, 2015. En: <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnnextoid=a64c21272320e410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=9624705328008310VgnVCM1000001d04140aRCRD>
- ✓ La Moncloa (2015, abril 30) [en línea]. *El Gobierno aprueba el Programa de Estabilidad 2015-2018 y el Plan Nacional de Reformas*. Consultado el 5 de

- Julio, 2015. En: <http://www.lamoncloa.gob.es/consejodeministros/resumenes/Paginas/2015/300415-consejo.aspx>
- ✓ *Mejora la percepción de la corrupción en España*. [en línea]. Consultado 15 de Julio, 2015. En: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/espana>
  - ✓ Ministerio de Economía y Competitividad (2015, junio 18) [en línea]. *Las exportaciones crecen un 4,9% y el déficit retrocede un 10,1% hasta abril*. Consultado 14 de Julio, 2015. En: <http://www.mineco.gob.es/portal/site/mineco/menuitem.ac30f9268750bd56a0b0240e026041a0/?vgnextoid=a64c21272320e410VgnVCM1000001d04140aRCRD&vgnnextchannel=9624705328008310VgnVCM1000001d04140aRCRD>
  - ✓ Ortega, E y Peñalosa, J. (2012). [en línea]. *Claves de la crisis económica española y retos para crecer en la UEM*. Consultado 06 de Julio, 2015. En: <http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/12/Fich/do1201.pdf>
  - ✓ Peribáñez Asesores (s/f) *Definición de franquicia*. Consultado el 20 de Agosto, 2015. En: [http://www.laboris.net/static/franquicias\\_aseso2.aspx](http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso2.aspx)
  - ✓ Saura, P. (2015, Julio 3) [en línea]. *La política fiscal de Rajoy: bienestar al 1% más rico*. El periódico El País. Consultado el 09 de Julio, 2015. En: [http://economia.elpais.com/economia/2015/07/03/actualidad/1435939619\\_696212.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/07/03/actualidad/1435939619_696212.html)
  - ✓ Real Academia Española (2015) *Definición de culturismo*. Consultado 30 de Septiembre, 2015. En: <http://lema.rae.es/drae/?val=culturismo>
  - ✓ Serra, N. (2014, septiembre 11) [en línea]. *Definición de suplemento. Suplementos nutricionales: empecemos por el principio*. Diccionario Soy como como. Consultado el 25 de Junio de 2015, de <http://www.soycomocomo.es/nutricion-deportiva/suplementos-nutricionales-empecemos-por-el-principio/>
  - ✓ Serra, N. (2014, septiembre 11) [en línea]. *Suplementos nutricionales: empecemos por el principio*. Soy como como. Consultado el 25 de Junio, 2015. En: <http://www.soycomocomo.es/nutricion-deportiva/suplementos-nutricionales-empecemos-por-el-principio/>
  - ✓ Tienda Culturista [en línea]. *Franquicia Nutrición deportiva*. España. Consultado el 26 de Junio, 2015. En: <https://www.tiendaculturista.com/content/franquicia-nutricion-deportiva-9>
  - ✓ Tienda Culturista [en línea]. *La importancia de la suplementación deportiva* [Mensaje en un blog]. Consultado el 22 de Junio, 2015. En: <https://www.tiendaculturista.com/blog/>
  - ✓ Toharia, M. (2015, enero 16) [en línea]. *Dejamos huella*. El País. Consultado el 06 de Junio, 2015. En: <http://blogs.elpais.com/metroscopia/2015/01/dejamos-huella.html>