



## Trabajo Fin de Grado

Título del trabajo: “Ecobotica Huesca:  
Comercio tradicional”

Title: “Ecobotica Huesca: Traditional trade”

Autor

Ángel Jiménez Laviña

Director

Joaquín Mairal Lasaosa

Facultad de Empresa y Gestión Pública

Año

2017

## Presentación del TFG.

Existen múltiples iniciativas de negocio, diversos planes previos al plan estratégico que define qué vas a ofrecer al mercado, cómo lo vas a hacer, quién va a ser tu público objetivo, cómo vas a vender tu producto o servicio y cuál será tu método para generar ingresos. Distintas teorías de modelos de negocio y una amplia variedad de formas de empresa, subsisten con una gran cantidad de combinaciones de negocio para cada tipo de empresa. Grandes ideas, o no, para llevar a cabo un proyecto, a través de las diferentes opciones que cada empresario ofrezca. Fórmulas variadas, estrategias y planes para lograr el éxito, el beneficio final, el económico después de todo. Encontramos multinacionales que manejan presupuestos de altas cifras. También pequeñas y medianas empresas que sobreviven en el juego del mercado. Y a su vez, existen autónomos, pequeños empresarios que por ellos solos, sin muchos ceros en sus balances, luchan cada día por sacar una empresa adelante. Empresas que no son rescatadas como han sido grandes entidades financieras, por no suponer un escándalo social ni un problema general su desaparición. Que se reinventan casi cada día para mantener la puerta abierta.

Y este es el punto de partida del presente trabajo. Estudiaremos el caso concreto de la empresa oscense **“Ecobotica Huesca”**, fundada por María Soledad Laviña Bara en el año 2002, quien tras haber dedicado parte de su vida a la actividad herbodietética, siempre por cuenta ajena, decidió tomar las riendas y montar su propio negocio.

En resumen, analizaremos en este Trabajo Fin de Grado la situación del mercado en que se encuentra y sus características, y trataremos de concluir buscando perspectivas de futuro y nuevas fórmulas de supervivencia para años venideros. Así pues, el objetivo final de este TFG, no es otro que realizar un análisis tanto externo como interno del mercado herbodietético en el que opera la empresa **“Ecobotica Huesca”** con la mayor amplitud de miras posible.

## **Abstract.**

There are multiple business initiatives, various plans before the strategic plan that defines what you are going to offer to the market comes true, how you are going to do it, who your target customers will be, how you are going to sell your product or service and what your method to generate income will be. There are several theories of business models and there are a wide variety of forms of business. There are a lot of business combinations for each type of company. There are great ideas to carry out a project through the different options that each mind may offer. There are a big range of formulas, strategies and plans to achieve a success, the ultimate benefit; i.e. the economic one. There are multinationals which handle high-figure budgets. Then, there are small and medium-sized enterprises that survive in the market game. Last but not least, there are also self-employed small entrepreneurs who just by themselves, without many zeros in their balance sheets, struggle every day to get a company going on. Companies that are not rescued in case of bankruptcy contrary to what happened with great financial institutions. This is because if they disappear, it is not a significant social scandal or a general problem. They reinvent themselves almost every day to keep the door open.

Through the company "**Ecobotica Huesca**", established in Huesca, we will try to analyze the evolution carried out by its founder, María Soledad Laviña Bara who in 2002, after having devoted part of her life to this sector always as a hired hand, decided to take control and set up her own business.

This essay will point out and analyze, firstly, the evolution of the market and lastly, we will try to conclude outlining future perspectives and new formulas to survive in the years to come. The ultimate objective of this TFG is to perform an external and internal analysis of the market in which the company "Ecobotica Huesca" operates with the widest possible scope.

## **1.- ÍNDICE**

<b>PORADA.....</b>	<b>Página 1</b>
Presentación del TFG.....	Página 2
Abstract.....	Página 3

<b>1. - ÍNDICE.....</b>	<b>Páginas 4 y 5</b>
-------------------------	----------------------

## **2. - INTRODUCCIÓN:**

2.1. - Presentación de la empresa.....	Página 6
2.2. - Objetivos y metodología.....	Página 7

## **3. - ANÁLISIS EMPRESARIAL**

Introducción al análisis empresarial.....	Página 8
---	----------

### **3. - A. Análisis externo:**

1.- Estructura de mercado y principales competidores.....	Página 9
1.1. - Mercado herbodietético.....	Páginas 10 a 12
1.2. - Principales competidores.....	Páginas 12 a 19
2. - Entorno General.....	Página 20
2.1. - Socio cultural .....	Páginas 20 y 21
2.2. – Económico .....	Páginas 22 y 23
2.3. – Tecnológico .....	Página 24
2.4. - Político legal .....	Página 25
3.- Las “Cinco Fuerzas de Porter”.....	Página 26
3.1. - Competencia actual y amenaza de nuevos entrantes: .....	Página 26

3.1.1. – Competencia actual.....	Página 26
3.1.1.1. – Criterio administrativo.....	Páginas 26 y 27
3.1.1.2. – Criterio de gestión empresarial.....	Página 28
3.1.2. - Sector fragmentado.....	Páginas 28 y 29
3.1.3. - Sector maduro.....	Páginas 29 y 30
3.1.3.1. - ¿Estamos realmente ante un sector maduro?.....	Página 30
3.1.4. – Soluciones a la fragmentación y madurez del sector.....	Páginas 30 y 31
3.1.5. - Fuerzas que hacen evolucionar el sector.....	Páginas 32 y 33
3.1.6. - Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	Páginas 34 y 35
3.1.7. – Grupos estratégicos.....	Páginas 35 y 36
3.1.8. – ¿Es el comercio herbodietético un sector en declive?.....	Páginas 36 a 38
3.1.8.1.- La decisión de diversificar.....	Páginas 38 y 39
3.2.- Sustitutos, Clientes, Proveedores.....	Página 40

### **3 - B. Análisis interno:**

1. - Cadena de valor.....	Páginas 41 y 42
---------------------------	-----------------

### **4. - DAFO, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

1. - Análisis DAFO.....	Página 43
2. - Conclusiones y recomendaciones.....	Páginas 44 y 45

### **5. – BIBLIOGRAFÍA .....**

Página 46

### **6.- ANEXOS**

6.1. -Anexo I: Evolución del PIB en España de 2002 a 2016.....	Página 47
6.2.- Anexo II: Principales proveedores.....	Páginas 48 a 50

## **2. - INTRODUCCIÓN**

### **2.1. - Presentación de la empresa.**

**DENOMINACIÓN SOCIAL:** ECOBOTICA HUESCA (LA BOTICA NATURAL)

**DOMICILIO SOCIAL:** CALLE MESNADEROS, 4, BAJOS

**MUNICIPIO:** HUESCA (ESPAÑA)

**ESTRUCTURA SOCIETARIA:** Empresa creada como “LA BOTICA NATURAL” el 02 de marzo de 2002, por María Soledad Laviña Bara, siendo ésta la propietaria al 100%. Cuatro años más tarde pasaría a su denominación actual.

### **ACTIVIDADES:**

- Venta al por menor de fitoterapia, cosmética natural y biológica, productos herbodietéticos y alimentación ecológica. Sector retail.
- Terapias naturales de salud, dietética y nutrición.
- Masajes fisioterapéuticos.

### **PRODUCTOS:**

- Cosmética e higiene, ecológicos (productos no tratados con químicos).
- Fitoterapia.
- Alimentos ecológicos, con especialidad en productos para veganos, celíacos, diabéticos, ...

**CODIGO C.N.A.E.:** 6.524

**Nº DE TRABAJADORES:** Actualmente una trabajadora, la propietaria.

**FACTURACIÓN CONSOLIDADA ÚLTIMO EJERCICIO (2.016):** 70.000 €

**ÁMBITO GEOGRÁFICO - MERCADOS:** Local, Huesca. Distribuye en mucha menor medida a través de su página web a diferentes puntos de España.

## 2.2.- Objetivos y metodología.

El principal **objetivo** de este trabajo, tal y como anticipamos anteriormente en la presentación, es llevar a cabo un análisis interno y externo aplicado al caso que nos ocupa, “**Ecobotica Huesca**”. Tras este análisis, trataremos de ofrecer nuestras recomendaciones a la empresa.

**Metodología:** El trabajo está basado en diferentes fuentes de información:

- Análisis y trabajo de campo. Ficha de observación de los principales competidores locales.
- Información extraída tras entrevistas en profundidad con la propietaria/gerente del negocio.
- Aplicación de los siguientes análisis:
  - PEST ( herramienta que identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas a través de un análisis sistemático de cuatro factores principales: Socio-Culturales, Económicos, Tecnológicos, Político legales)
  - M. Porter (a través de las “cinco fuerzas de Porter”)
  - Abell (análisis que plantea tres dimensiones para la definición del entorno competitivo de la empresa)
  - “La Red de Valor” de Brandenburger y Nalebuff.
- Análisis de fuentes secundarias (estadísticas, informes, etc.)

### 3.- ANÁLISIS EMPRESARIAL

Presentado este Trabajo Fin de Grado, y conocidos los datos de la empresa en la cual se va a basar, “Ecobotica Huesca”, vamos a pasar a realizar un análisis tanto externo como interno de la misma. Este análisis clásico lo llevaremos a cabo principalmente a través de las “cinco fuerzas de Porter”, modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor M. Porter de la Escuela de Negocios de Harvard, en el año 1979. (M. Porter (2009), *“Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores”*, editorial Pirámide).

El modelo establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de un sector, y para poder desarrollar una estrategia de negocio. Estas fuerzas son esencialmente un análisis competitivo por medio del cual se pueden maximizar el rendimiento y tratar de superar a la competencia. Según Porter, y tal y como veremos en este trabajo, si no se cuenta con un plan elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios.

Comenzaremos con el análisis externo, viendo en primer lugar la estructura actual del mercado herbodietético, y pasando a analizar su entorno general. Ello nos llevará a sus dimensiones generales, las 5 fuerzas: la **Rivalidad** entre empresas, la **Amenaza de nuevos entrantes** (y las barreras del mercado), la **Amenaza de productos sustitutivos**, y el **poder de negociación** de los **Clientes** y de los **Proveedores**.

Como posible solución a los problemas que presenta el sector herbodietético en cuanto a la rivalidad entre empresas existentes y amenazantes, entraremos a estudiar “**La diferenciación**”, estrategia seguida desde el inicio por la empresa. Lo desarrollaremos a través de “La Red de Valor” de Brandenburger y Nalebuff. (Nalebuff&Brandenburger (2005) *“Coo-petencia”*. Ed. Norma). Teoría que complementa a las 5 fuerzas de Porter y que nos añade los complementos. Totalmente necesaria en un sector donde se aúnan un mercado complejo con participantes altamente experimentados y participantes en proceso de acoplamiento al sector. Tal y como veremos en el desarrollo de este TFG, estos complementos serán los que marcarán la diferencia en el sector a muy corto plazo, pues se tornarán como solución a la evolución de los grandes grupos. Pasaremos a una visión más particular de la empresa con un breve análisis interno a través de la cadena de valor, modelo teórico que describe el desarrollo de las actividades de una empresa, generando valor al cliente final. Este modelo, fue descrito también por **M. Porter**.

### 3. – A. Análisis externo

#### 1.- Estructura de mercado y principales competidores.

Existen en España más de **4500 empresas** aproximadamente, encuadradas en el C.N.A.E. **6524 “Comercio al por menor de plantas y hierbas, herbolarios”**.

De acuerdo a la definición original de herbolario, y tal y como indica la **Clasificación Nacional de Actividades Económicas**, estos negocios dedican su actividad a la especialidad que utiliza la preparación de plantas con fines medicinales. Esta disciplina se practica poco hoy en día y ha sido sustituida por las farmacias y, sobretodo, por la fitoterapia. El herborista tradicional, preparaba las plantas según sus propiedades medicinales y las ponía a la venta. Los herbolarios actuales no preparan el producto sino simplemente lo comercializan en sus diferentes formas: plantas de infusiones, de hojas secas o polvo para ingerir, como colutorios bucales o en gargarismos, en cataplasmas, en loción o en forma de enema.

Sin embargo, la evolución de la sociedad, ha llevado a este tipo de tiendas a añadir a este uso medicinal inicial, una serie de productos de todo tipo como los alimentarios, higiénicos, cosméticos, etc., todo ello englobado bajo el eje transversal de lo biológico (productos que no han sufrido manipulación genética en su proceso de producción), y de lo ecológico (productos que siguen un proceso de producción respetuoso con el medio ambiente). Hablaríamos en el caso de la venta de alimentos, de productos bajo el proceso de métodos orgánicos, es decir, los que evitan el uso de productos sintéticos, como pesticidas, herbicidas y fertilizantes artificiales. O en el de la cosmética natural, de productos con ausencia total y absoluta de productos químicos, como pueden ser los derivados del petróleo, parabenos (ésteres del ácido p-hidroxibenzoico), etc. Y de esta forma, un sinfín de artículos elaborados siempre a través de materia prima natural. (Hernando, 2007).

Así pues, el sector herbodietético centra su objeto de venta en las plantas medicinales, pero precisan disponer de una amplia oferta y variedad de productos adicionales para que el cliente pueda encontrar lo que necesita, dentro del mundo de lo “natural”.

Además, en los establecimientos de herbodietética, entre los productos más vendidos se encuentran los dietéticos.

Estos se definen como aquellos productos destinados a cubrir las necesidades nutricionales específicas de determinados grupos de población siendo definidos como productos alimenticios que por su composición particular o por su proceso de fabricación, se distinguen claramente de los productos alimenticios de consumo corriente.

**Se consideran productos dietéticos, entre otros, los siguientes grupos de alimentos:**

- Productos alimenticios destinados al control de peso.
- Alimentos sin gluten.
- Alimentos destinados a diabéticos.
- Alimentos adaptados para deportistas.
- Alimentos pobres en sodio, incluidas las sales hiposódicas o asódicas.
- Alimentos destinados a usos médicos especiales (sonda).
- Dietética infantil.

Fuente: “Real Decreto 1809/1991, de 13 de diciembre. Ref. BOE-A-1991-30679”.

### **1.1.- Mercado herbodietético.**

A pesar de la evolución de la medicina y de la industria farmacéutica, la llamada “**medicina alternativa**” ha pasado de ser considerada un remedio casero a ser una opción escogida por un número creciente de consumidores.

El crecimiento del sector dietético está viviendo un auge enorme en toda Europa. Sirva como ejemplo Alemania, uno de los principales motores del continente Europeo. Los alemanes son maestros de la separación de residuos, fueron de los primeros en preocuparse por lo ecológico, por el cambio climático y compran productos “bio” habitualmente. Pioneros siempre en grandes áreas de negocio como han sido los formatos de distribución de alimentos entre otros, se habla ya de que un 45% de su población consume este tipo de productos.

Todo ello según el informe “Organic in Europe, Prospects and Developments 2016”, de IFOAM EU Group, el cual indica que los países europeos en los que se consumen más productos ecológicos son Alemania como mencionábamos, y tras ella Francia y Reino Unido. En España, es un 18% de la población quien los demanda.

Del volumen total de ventas de productos herbodietéticos en Europa en 2016 (21,5 billones de euros de facturación) Alemania, principal consumidor, alcanzó el 37% de las ventas de Europa, seguido de Francia con un 22,5%, Gran Bretaña (11%), Italia (10%), Suiza (8,5%) y Austria (5%). España también se encuentra en torno al 5% como se puede ver en el siguiente gráfico:

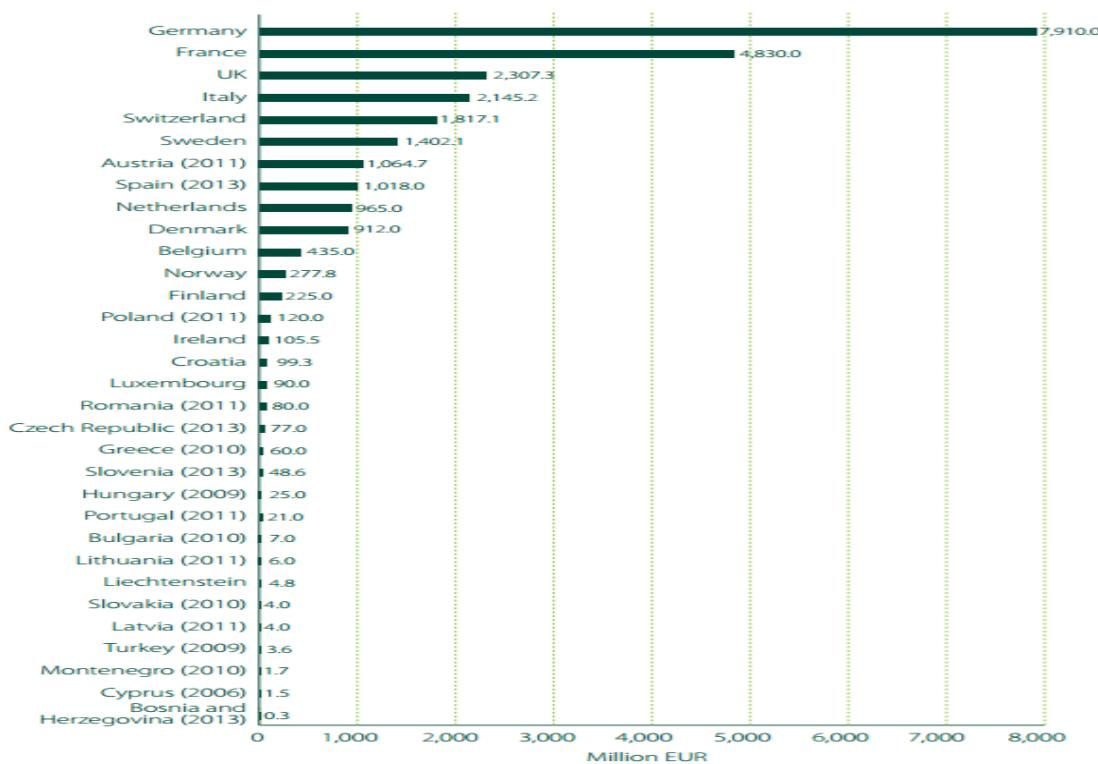


Gráfico 1: Volumen de ventas de productos herbodietéticos en Europa. Fuente: “IFOAM EU Group”.

En las políticas europeas actuales, aparte de los valores nutricionales de una alimentación con productos ecológicos, se destaca su contribución a reducir el cambio climático por la ausencia de uso de terminadas sustancias (herbicidas y fitosanitarios químicos) y productos (abonos nitrogenados de síntesis química) cuya fabricación genera importantes emisiones de gases efecto invernadero.

En España, desde el 2006, el consumo de estos productos ha aumentado un 26%. Además, durante los últimos 30 años se ha producido un resurgimiento de la producción orgánica que se ha consolidado y extendido por todo el país. Cada vez hay más familias que incluyen en su carro de la compra productos ecológicos y biológicos.

Dentro de esta “**medicina alternativa**”, según nos indica la propietaria, se encuentran tres grupos de productos básicos:

- Alimentos dietéticos y orgánicos.
- Complementos Alimenticios.
- Plantas Medicinales.

Su forma de presentación es muy variada, ya que se encuentran en el mercado en forma de plantas para preparar en infusión, comprimidos, cápsulas, extractos líquidos, aceites esenciales, etc. e incluso como ingredientes de los complementos alimenticios.

## **1.2. - Principales competidores.**

En torno al 80% de estos productos se comercializa a través de Herboristerías y Establecimientos de Dietética.

La gran aceptación que actualmente está teniendo este tipo de productos (según nos cuenta la propietaria del comercio), hace que aparezcan multitud de franquicias en el sector, tales como: “Naturhouse”, “Santiveri”, etc. e incluso se están comercializando éstos productos en farmacias y en centros de estética y gimnasios. Por ello, encuadrar la estructura de este mercado es muy complejo. Sin embargo, franquicias como “Naturhouse” o “Santiveri” no son considerados herbolarios, pues “no tienen la FILOSOFÍA de estos” (añade la gerente de “Ecobotica Huesca”).

También compiten en el sector de una forma indirecta las parafarmacias, pues venden en una línea similar productos que pueden ser sustitutos de los dietéticos (laxantes, adelgazantes, inductores del sueño, tónicos, relajantes o digestivos).

Y por otro lado, este sector se ha visto perjudicado por la venta cada vez más habitual en grandes superficies como “Simply”, “Eroski” o “Carrefour” entre otras, de sus productos. La opinión de la propietaria es que cada día es más habitual poder encontrar estos productos en grandes centros de distribución.

En el momento de apertura de su negocio, en el año 2002, apenas podíamos comprar productos dietéticos en ellos, ya que tan sólo se ofrecía una pequeña variedad de los mismos. El gran consumo antes le dedicaba un metro o dos de sus lineales a productos dietéticos. Ahora, muchos de estos centros dedican en exclusiva a ello lineales enteros.

Así pues, de todos los puntos de venta en los que podemos adquirir productos originalmente comercializados por herbolarios, nuestra entrevistada nos indica que la principal competencia está forjándose en las grandes superficies.

Con esta información, decidimos contrastar esta opinión realizando un trabajo de campo. Según su gerente, la empresa “**Ecobotica Huesca**” centra su mercado en un ámbito eminentemente local, Huesca. Luego para ello, tomamos como muestra de la competencia local de la gran distribución, algunos de los centros que actualmente operan en Huesca.



En el supermercado de Huesca, este espacio ocupa un pasillo de unos 22 metros de largo y casi 3 metros de ancho. En él, podemos encontrar una gran variedad de productos ecológicos, mayormente de alimentación, si bien también ofrecen productos cosméticos y de higiene. En total, una gama de más de mil artículos. Todos ellos con precios, en general, inferiores en comparación con nuestro comercio a estudio.

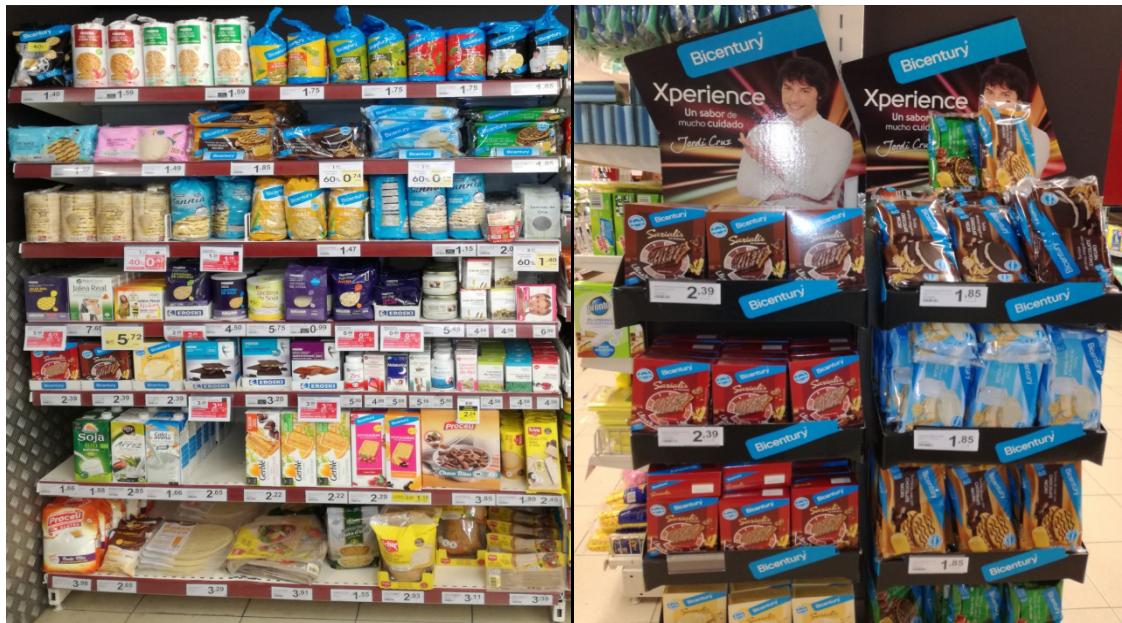


Imagen 2: SIMPLY. Av. Martínez de Velasco, 67, Huesca. Fuente: Elaboración propia.

La segunda gran superficie que encontramos en la ciudad, “**Simply Hipermercados**”, también dedica un gran espacio a productos de origen ecológico. Ofrece un área de aproximadamente 19 metros de largo y 2 metros de ancho, donde productos ecológicos son vendidos según su gama: sin gluten, aptos para celiacos, de origen bio, etc. También cuenta con productos cosméticos y de higiene. Su gama de precios, es inferior en comparación con la empresa a estudio, “**Ecobotica Huesca**”.

Completando la muestra, observamos que los dos centros “**Eroski**” sitos en la ciudad de Huesca, también cuentan con productos dietéticos de alimentación y, en menor medida, con cosméticos de origen ecológico. Sus pasillos dedicados en exclusiva son de media de unos 10 metros de largo y 2 metros de ancho. Importante ocupación, teniendo en cuenta que estas superficies cuentan con aproximadamente 80 metros cuadrados totales de supermercado.

Sus precios son similares a la empresa a estudio, actuando más como una franquicia de determinados proveedores que como una gran superficie, pues arroja precios menos competitivos que las otras grandes cadenas de alimentación.



Imágenes 3 y 4: Supermercado Eroski City. Calle de Ramón y Cajal, 20, Huesca.  
Fuente: Elaboración propia.

Por último, finalizamos nuestra ficha de observación analizamos tres de los ocho “**Supermercados AltoAragón**” (Grupo IFA) que existen en la ciudad de Huesca.

Sorprende cómo también cuentan en todos ellos con una línea dedicada a productos dietéticos, en este caso, únicamente los de alimentación.

Entrevistada una de las gerentes del local, nos indica que se está dedicando un lineal de estos productos, aproximadamente desde el año 2012.

Sus precios ligeramente inferiores al caso que nos ocupa y los pasillos dedicados a este tipo de productos, son de media de unos 16 metros cuadrados.



Imágenes 5 y 6: SUPERMERCADO ALTOARAGÓN 7 (Grupo IFA). Calle Teruel, 12, Huesca. Fuente: Elaboración propia.

Realizamos con todos estos datos la siguiente ficha de observación obtenida tras el trabajo de campo. La situación de los productos dietéticos en estos centros quedaría de la siguiente forma:

EMPRESA	LINEAL DEDICADO A ESTOS PRODUCTOS (APROX.)	METROS CUADRADOS DEDICADOS (APROX.)	GAMA DE PRECIOS (EN COMPARACIÓN CON LA EMPRESA A ESTUDIO)	TIPO DE PRODUCTOS A LA VENTA
CARREFOUR	1.000 unidades	65 m <sup>2</sup>	INFERIOR	ALIMENTACIÓN, COSMÉTICA E HIGIENE
SIMPLY	800 unidades	38 m <sup>2</sup>	INFERIOR	ALIMENTACIÓN, COSMÉTICA E HIGIENE
EROSKI CITY	400 unidades	20 m <sup>2</sup>	SIMILAR	ALIMENTACIÓN y COSMÉTICA
ALTOARAGÓN	300 unidades	16 m <sup>2</sup>	INFERIOR	ALIMENTACIÓN

Ficha 1: competencia local de grandes distribuciones. Fuente: Elaboración propia.

Corroborando la opinión de la propietaria, podemos ver que el espacio dedicado hoy en día a estos productos, mantiene una gran relevancia en la distribución de cada superficie. De hecho, los metros cuadrados dedicados prácticamente superan al tamaño medio de cualquier negocio herbodietético. En cuanto a precios, si bien mantienen una línea similar, en general se hayan por debajo de los comercios tradicionales. Desarrollaremos en puntos posteriores el impacto que suponen estos centros para los comercios herbodietéticos tradicionales, y la doble lectura que nos deja este primer análisis: las grandes superficies, al entrar en este mercado, ¿están reconociendo que se trata de un segmento rentable? y por otro lado, ¿hay más competencia, pero más personas consumen estos productos?. Veremos cómo afecta todo ello al mercado herbodietético en el que opera **“Ecobotica Huesca”**.

Continuamos con la entrevista a su propietaria, y esta nos informa de que **“Ecobotica Huesca”** se dedica principalmente, como el resto de herbolarios del sector, a la **Venta al por menor de productos herbodietéticos basados en las plantas con fines medicinales y a la fitoterapia** (la utilización de las plantas medicinales y sus derivados con finalidad terapéutica, ya sea para prevenir, para aliviar o para curar). Pero además, complementa su negocio con la venta **de cosmética natural y biológica, artículos de higiene personal o alimentación ecológica**.

Como forma de diferenciarse, ofrece también **terapias naturales de salud, dietética y nutrición** a través de expertos nutricionistas que realizan la consulta en un despacho habilitado para ello en el interior de la propia tienda. Dicho espacio, se emplea además para realizar **“Masajes fisioterapéuticos”** por parte de profesionales fisioterapeutas.

Huesca cuenta actualmente con unos 10 establecimientos herbodietéticos propiamente dichos, no existiendo un líder claro, pues la decisión de compra del consumidor se basa generalmente en una cuestión geográfica, de cercanía a su domicilio, o a su lugar de trabajo.

Según datos de la **“Cámara de Comercio de Huesca”**, la empresa se maneja en una cuota del 14% del sector local, tan sólo por detrás de la empresa **“Herbodietética Gea”**, con un 16%.

Siguiendo la información proporcionada por la “**Cámara de Comercio de Huesca**”, obtenemos la siguiente ficha de observación, obtenida también tras trabajo de campo y, tomando como muestra de la competencia local de herbodietéticas, los centros que actualmente operan en Huesca.

De esta forma, ordenados por fecha de apertura, podemos observar que existen los siguientes centros como competencia local propiamente dicha:

EMPRESA	AÑO CREACIÓN	RECURSOS HUMANOS	METROS CUADRADOS DEDICADOS (APROX.)	SERVICIOS
CENTRO DIETÉTICO ALTOARAGÓN	1978	GERENTE DIETISTA	32	ASESORÍA, TERAPIAS Y NUTRICIÓN
GEA HERBODIETÉTICA	1981	GERENTE DIETISTA	28	ASESORÍA, TERAPIAS Y NUTRICIÓN
HERBODIETETICA NATURALIA	1988	GERENTE	30	ASESORÍA Y NUTRICIÓN
EL HERBOLARIO	1997	GERENTE DIETISTA NATURISTA	40	ASESORÍA, TERAPIAS Y NUTRICIÓN
ECOBOTICA HUESCA	2002	GERENTE DIETISTA FISIOTERAPEUTA	35	ASESORÍA, TERAPIAS, NUTRICIÓN Y MASAJES
VITALIDAD	2004	GERENTE DIETISTA	30	ASESORÍA, TERAPIAS Y NUTRICIÓN
HERBORISTERÍA ARNICA	2004	GERENTE	35	ASESORÍA Y TERAPIAS
DIETÉTICA LIZARA	2005	GERENTE DIETISTA FISIOTERAPEUTA	28	ASESORÍA, TERAPIAS, NUTRICIÓN Y MASAJES
VIVIR CON SALUD	2012	GERENTE DIETISTA	35	ASESORÍA, TERAPIAS Y NUTRICIÓN

Ficha 2: Principales herbodietéticas en Huesca. Fuente: Elaboración propia.

En el momento de la apertura de “**Ecobotica Huesca**”, existían únicamente 5 negocios de este tipo en la ciudad, lo cual demuestra el auge del sector en los últimos años.

Todos estos de negocios tienen un tamaño medio de espacio destinado a la venta al público de unos 25-35 metros cuadrados y están acondicionados y decorados bajo un patrón muy similar unos de otros.

Nos informa la propietaria que este incremento desde la creación del primer comercio herbodietético en el año 1978, hasta el auge de la mayoría de negocios, que como “**Ecobotica Huesca**” abrieron sus puertas en la década del año 2000, ha venido promovido por modas y tendencias de la sociedad hacia hábitos cada vez más saludables y nuevas costumbres de alimentación como son las dietas veganas entre otras, junto a la aparición cada vez más frecuente de problemas de salud como por ejemplo celiaquías o diabetes, que han generado un crecimiento que ha llevado incluso a grandes superficies de la ciudad, como hemos comentado, a vender este tipo de productos.

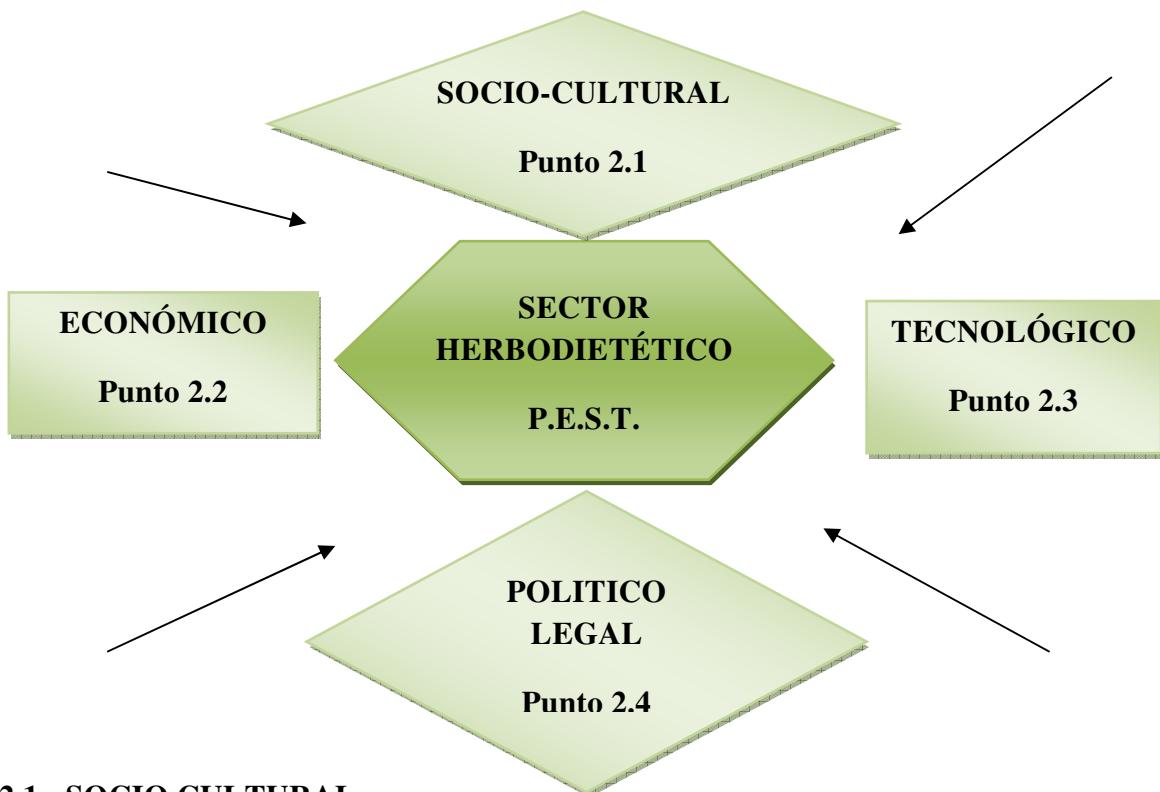
“La principal diferencia de este tipo de negocios con las grandes superficies, es que el pequeño comerciante se basa en el servicio personalizado que ofrece, la profesionalidad que brinda y sobre todo una vocación que los distingue de otros canales” – nos indica la gerente.- “La filosofía de “**Ecobotica Huesca**” es que en los herbolarios “se escucha”, algo que hoy en día ya es difícil de encontrar, y se asesora de acuerdo a las necesidades de cada cliente”. Su marca de empresa es que el Herbolario es “un confesionario”, pues “la gente nos cuenta sus problemas y nosotros los atendemos”. Principal diferencia con las grandes superficies.

En resumen, en el mercado herbodietético se ofrecen todo tipo de productos ecológicos y biológicos junto a servicios complementarios, como en el caso de la empresa que nos ocupa serían las mencionadas terapias o masajes fisioterapéuticos. Es la forma que tiene “**Ecobotica Huesca**” de conseguir mejorar su cuota de mercado, pues aunque cuenta con página web propia, las ventas que realiza a toda España por Internet apenas suponen un 3% de la facturación de la empresa.

Podemos concluir entonces que su competencia es local, el mercado oscense, y en concreto, el mercado de barrio, sin perder de vista el avance las grandes superficies hacia productos de su sector.

## 2.- Entorno General:

Dimensiones: Realizamos este análisis externo para la industria herbodietética, basándonos en el METODO DE ANÁLISIS denominado P.E.S.T. de **Liam Fahey** y **V.K. Narayanan** (1968), tratando de determinar el Entorno General en el cual se desenvuelve: Socio-Cultural, Económica, Tecnológica, Político-Legal.



### 2.1.- SOCIO CULTURAL

En los últimos años, se está produciendo un “boom” hacia todo lo natural y hacia la cultura del bienestar. El consumidor cada vez se preocupa más por su salud e intenta adoptar mejores hábitos de vida. Desde “Ecobotica Huesca” nos hablan de que “Cada vez son más las personas que están implicadas y se preocupan por su bienestar. Los valores y actitudes, se han basado en el hecho más que relevante de esta toma de conciencia de parte de la sociedad respecto a la salud y a los productos naturales, aumentando el consumo de estos artículos cada año de forma considerable”.

Según leemos en el “**Observatorio Sectorial DBK de INFORMA**”, publicado con fecha 12 de enero de 2017, “el favorable comportamiento del gasto de las familias y la creciente orientación de la demanda hacia productos con efectos beneficiosos para la salud dieron lugar a un positivo comportamiento del mercado de productos dietéticos en el período 2015-2016.

Asimismo, el lanzamiento de nuevas variedades, el mejor posicionamiento en los canales de venta y la disminución de los precios de algunos productos sirvieron de impulso para el negocio”.

Este informe nos indica que “el valor de las ventas de productos dietéticos en el mercado interior registró en 2016 un crecimiento de alrededor del 7%, similar al del año anterior. Esta evolución permitió alcanzar una cifra de unos 920 millones de euros”. Con estos datos, se afirma que “el mercado mantendrá en el período 2017-2018 un notable dinamismo, con un crecimiento previsto del 6% anual, lo que permitirá superar los 1.000 millones de euros en el último año”.

Han surgido además determinados Grupos Sociales que entienden que los problemas medioambientales tienen su origen en un modelo de producción y consumo agroalimentario, que hay que transformar para evitar una crisis ecológica.

Estos grupos, demandan tres nuevas formas de consumo: “la alimentación verde”, “la alimentación responsable” y “la alimentación saludable”.

Cuando decimos “alimentación verde” nos referimos a un tipo de alimento exento de cualquier pesticida o producto químico que pueda alterarlo. “Alimentación responsable” es toda aquella que fomenta el respeto del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Y por último la “alimentación saludable” es toda aquella que va más allá de comer bien y busca la mejora de nuestra salud frente a patologías específicas, como pueden ser los diabéticos, celíacos o personas hipertensas.

Nuevas culturas, sin olvidarnos de todos aquellos que sufren alguna intolerancia (lactosa, gluten,...), cada vez más habituales hoy en día, y que acuden a los herbolarios para encontrar los productos que se ajusten a su dieta. Otra muestra del “boom” hacia lo ecológico, es que muchas personas deciden de motu proprio excluir innecesariamente de la dieta uno o varios alimentos, según indica la investigadora Rosina López-Fandiño, al frente del grupo de investigación **BIOPEP ( Bioactividad y Alergenicidad de Proteínas y Péptidos Alimentarios)**, del Instituto de Investigación en Ciencias de la Salud del CSIC. “Es evidente que ha surgido una especie de furor *gluten-free* en Occidente. En Reino Unido, según **The Guardian**, solo en 2015 se vendieron productos libres de gluten por un valor de 213 millones de euros, y en EE UU 47.000 millones, más o menos el doble de lo alcanzado cuatro años antes”. Lo ecológico vive una buena época. Más que una moda, es una tendencia al alza.

## 2.2.- ECONÓMICO

Estamos ante un bien de lujo dado que no es un bien básico, de primera necesidad. Precisa de una actitud consumista. De hecho, se basa en modas puntuales o tendencias. Se trata entonces de productos a los que les afecta la riqueza del consumidor, pues dado su precio, se tornan secundarios para muchos clientes.

Actualmente, como acabamos de ver en el punto anterior, los datos del “**Observatorio Sectorial DBK de INFORMA**” apuntan a que en España se registró en 2016 un crecimiento de alrededor del 7%, lo que permitió alcanzar una cifra de unos 920 millones de euros, y el crecimiento previsto del 6% anual, permitirá superar los 1.000 millones de euros en el último año.

Este informe aprecia así mismo que “dentro del sector de productos dietéticos, el segmento de los complementos alimenticios es el que tiene un mayor peso en valor representando, 37% de las ventas en 2015. Le sigue el de alimentos para trastornos metabólicos y nutrición enteral, que supuso el 28% del total y muestra, además, una tendencia creciente. Por su parte, los segmentos de dietas hipocalóricas y de alimentos dietéticos representaron en 2015 el 14% y el 11% del mercado total, respectivamente. Tanto las ventas de edulcorantes de boca como las de hierbas medicinales registraron también una favorable evolución en ese ejercicio”.

Desde el año 2002 hasta mediados de 2007, con un continuo crecimiento en el PIB a nivel nacional de entre el 2,9% y el 3,8% respectivamente, su volumen de ventas fue aumentando de manera notable, si bien dada la naturaleza del producto sufrió un declive debido a la recesión general del país hasta el último trimestre del año 2013, último año con porcentaje de crecimiento negativo en el producto interior bruto español.

Desde entonces ha ido recuperándose, encontrándose ahora como vemos en una favorable situación.

Ver: “**Anexo I: Evolución del PIB en España de 2002 a 2016**”, página 47.

Todo este ciclo económico, sin entrar en excesivos datos, podemos decir que viene ligado al PIB del país porque cuando éste se ha incrementado, la demanda de estos productos también lo ha hecho de forma más que proporcional. Y lo mismo ha ocurrido en caso contrario. En momentos de bajada del PIB, con crecimiento negativo o nulo entre 2009 y 2013, el sector ha visto como caían las ventas y la situación de muchas empresas se tornaba incluso insostenible.

Veamos esta relación con el ejemplo de “**Ecobotica Huesca**”. Su evolución de ventas desde su apertura ha sido la siguiente (Cuadro 1: Ventas. Elaboración propia):

AÑO	VENTAS EN EUROS	VARIACIÓN VENTAS	VARIACIÓN PIB
2016	70.313,45	-2,62%	3,20%
2015	72.156,25	-2,71%	3,20%
2014	74.114,25	2,26%	1,40%
2013	72.438,19	-2,37%	-1,70%
2012	74.156,38	-2,70%	-2,90%
2011	76.156,25	-5,33%	-1,00%
2010	80.212,32	0,50%	0,00%
2009	79.813,45	-10,12%	-3,60%
2008	87.894,25	-5,99%	1,10%
2007	93.156,56	0,53%	3,80%
2006	92.666,14	9,77%	4,20%
2005	83.616,78	7,11%	3,70%
2004	77.669,95	4,48%	3,20%
2003	74.189,75	33,60%	3,20%
2002	49.260,22		2,90%

El negocio abrió sus puertas en marzo de 2002, por lo que la comparación efectiva sería desde el año 2003:

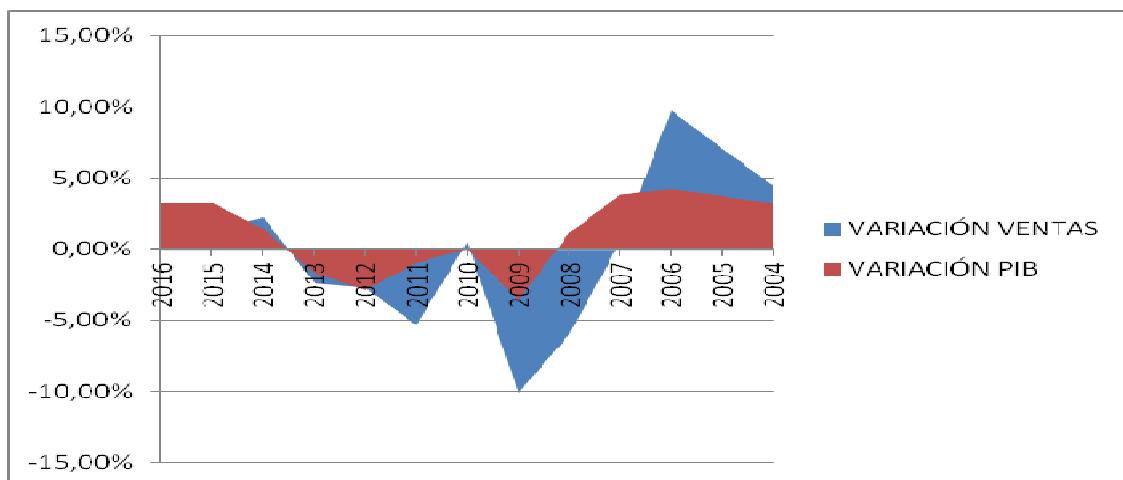


Gráfico 2: Variación de ventas de “**Ecobotica Huesca**” con respecto a la variación del PIB. Fuente: Elaboración propia.

Las características de estos productos, lejos de formar una cesta básica, los hacen fácilmente prescindibles para el consumidor final en momentos de recesión económica.

### 2.3.- TECNOLÓGICO

Son claves hoy en día las tecnologías de la información y la comunicación (TIC). Como hemos visto, la empresa realiza ventas a través de Internet, donde además de una página web, se encuentra presente en diferentes redes sociales. Pero, ¿puede un herbolario generar negocio desde la red?.

La tecnología es importante desde el punto de vista actual, dado que se manejan grandes cantidades de información a todos los niveles, y el consumidor puede estar al corriente de cualquier publicación relacionada con productos, servicios, etc. Por ello, una de las claves para que una web de este tipo de comercio funcione, es que genere información de valor para el cliente potencial. A nivel general, estos comercios “juegan” con el componente cultural, lo que tecnológicamente se traduce en que sus consumidores necesitan el apoyo de la información. Hemos comentado, que la diferencia entre estos negocios y las grandes distribuidoras, es que aconsejan, brindan conocimientos de sus productos al cliente. Y esa es la clave a la hora de generar una web que sea útil y se diferencie del resto.

Puntos fuertes del entorno tecnológico hoy en día, serían crear un boletín electrónico, promocionando así los productos que más interesen a cada comercio y promoviendo el herbolario. También, generar un club de suscriptores desarrollando incluso merchandising del negocio.

Como conclusión a este análisis, podemos decir que la supervivencia del comercio tradicional pasa por adaptarse al entorno tecnológico actual. En España, encontramos 600 empresas que se ofrecen como herbolario Online, según el directorio de empresas de la web **Empresite**. Las principales serían: [www.natursanix.com](http://www.natursanix.com), [www.denatural.es](http://www.denatural.es), [www.herbolariosaludnatural.com](http://www.herbolariosaludnatural.com), [www.elherbolario.com](http://www.elherbolario.com) o [www.dieteticaonline.es](http://www.dieteticaonline.es)

Pese a la innegable importancia de los negocios online en el sector, no profundizamos en mayor medida en este aspecto, centrándonos en la competencia más directa para el pequeño negocio objeto de estudio. Consideramos que para esta empresa será más útil ofrecerle una visión completa pero general del entorno, que una descripción pormenorizada del mismo.

## 2.4.- POLÍTICO LEGAL

Siendo un análisis general, hablamos de un sector que necesita de estabilidad política, como la gran mayoría de los que podemos encontrar en el mercado. Siempre que haya un marco estable, el desarrollo del sector será favorable, pues son productos que pueden ser fácilmente prescindibles si no estamos en época de bonanza. Y la situación Política tanto actual como pasada, ha sido prácticamente estable, con el único momento vivido de incertidumbre relativa de los últimos dos años, donde la falta de gobierno desestabilizó de manera controlada el escenario político.

No existe una legislación básica sobre la medicina natural. La ley a nivel estatal indicada más abajo, arroja que “las plantas medicinales podrán venderse libremente al público, siempre que se ofrezcan sin referencia a propiedades terapéuticas, diagnósticas o preventivas, quedando prohibida su venta ambulante”.

El ámbito legal que regula este sector, únicamente establece requisitos básicos en cuanto a las actividades de manipulación, almacenamiento, comercialización, prescripción y dispensación, como cualquier comercio de distribución.

Este tipo de negocios, según nos indica la gerente de “**Ecobotica Huesca**”, sólo viven conflictos ante prohibiciones de determinados productos, iniciadas por su competidor el sector farmacéutico, dependiente del Ministerio de Sanidad. Ha convivido siempre con intereses políticos.

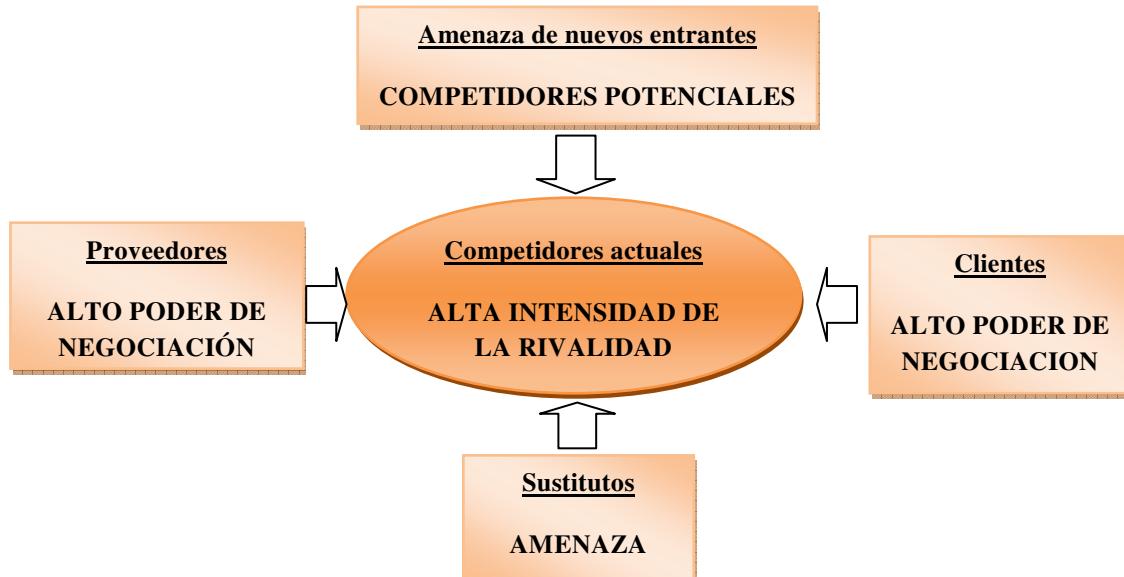
En cuanto a las leyes concretas que lo regulan encontramos:

- Orden de 3 de octubre de 1973 por la que se establece el registro especial para preparados a base de especies vegetales medicinales (BOE 247/1973, de 15 octubre 1973).
- Ley 25/1990, de 20 de diciembre, del medicamento (BOE 306/1990, de 22 diciembre 1990).
- Orden SCO/190/2004, de 28 de enero, por la que se establece la lista de plantas cuya venta al público queda prohibida o restringida por razón de su toxicidad (BOE 32/2004, de 6 febrero 2004).

El delito farmacológico, por el que se rigen los herbolarios, queda recogido en el artículo 361 del código penal.

### 3.- Las “Cinco Fuerzas de Porter”: Competencia actual. Amenaza de nuevos entrantes. Sustitutos. Clientes. Proveedores.

Tal y como anticipamos al inicio de este capítulo III, y continuando con el Análisis Externo de la empresa, vamos a centrar este análisis clásico llevándolo a cabo a través de las “Cinco Fuerzas de Porter”:



#### 3.1 – COMPETENCIA ACTUAL Y AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES:

La escasa regulación sanitaria y legal requerida para la venta de estos productos por cualquier tipo de negocio, facilita el acceso al sector herbodietético. Por este motivo existen un gran número de establecimientos en los que podemos adquirir todo tipo de artículos relacionados con los comercios herbodietéticos propiamente dichos. Nos encontramos con una alta intensidad de la rivalidad producida por las bajas barreras de entrada que permiten que diversas compañías ingresen en forma rápida y barata.

##### **3.1.1 – Competencia actual:**

###### **3.1.1.1. – Criterio administrativo:**

Basando el estudio estrictamente en las empresas encuadradas en el C.N.A.E. **6524 “Comercio al por menor de plantas y hierbas, herbolarios”**, encontramos las siguientes características:

- Número de empresas y tamaño: Dentro del mercado oscense, son actualmente diez las empresas que compiten. (Ver ficha 2: principales herbodietéticas en Huesca. Página 18).

Ninguna destaca por encima del resto y todas están igualadas en cuanto a tamaño (facturan en niveles muy similares, son pequeñas empresas unipersonales), lo que puede producir rebeldía. No existe un líder que imponga disciplina o que ejerza un papel coordinador del sector en precios. **“Ecobotica Huesca”** fue pionera en su ubicación, estableciéndose en un barrio que en ese momento no contaba con ninguna herboristería.

- Crecimiento de la demanda: En el sector herbodietético, la demanda en los pequeños comercios sufre un estancamiento. Existe una tendencia general que va a más en cuanto a la demanda de este tipo de productos como hemos comentado, pero no se ve reflejada en los comercios herbodietéticos en particular. Característica que nos habla ya de un sector maduro, el minorista, donde nuevos canales de distribución como las grandes superficies están entrando actualmente buscando su cuota de mercado, tal y como afirmaba la gerente de **“Ecobotica Huesca”**.

- Grado de diferenciación: Es nulo. Nos encontramos con una falta de diferenciación entre los productos, su estandarización y homogeneización, lo que hace que la elección de los compradores se base principalmente en precio y servicio, produciéndose una rivalidad máxima. La diferenciación para protegerse contra la competencia vendrá determinada por servicios complementarios, que generen preferencias y lealtad.

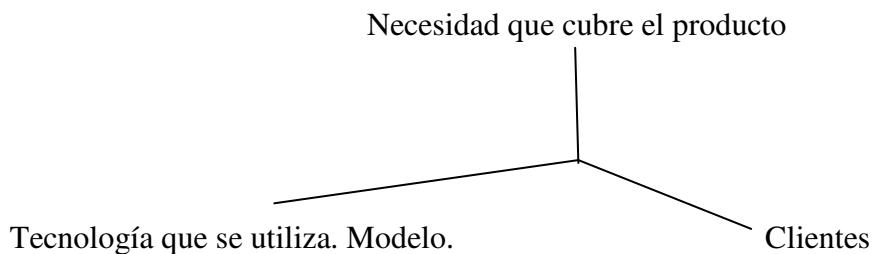
- Competidores diversos: Para las empresas propiamente dichas del sector que estamos analizando, las pequeñas tiendas herbodietéticas, este mercado es fundamental para su supervivencia, mientras que para otras como grandes superficies, farmacias o puntos de venta con otros orígenes es secundario, una segunda fuente de ingresos. Los objetivos de este segundo subsector son desestabilizadores para el mercado, pues son expansionistas y obtienen ventajas competitivas en costes que el pequeño comercio es incapaz de asumir.

A nivel local, en Huesca, ningún comercio supera el 16% de cuota de mercado de estas tiendas. La gran amenaza para el mercado oscense, no son las propias empresas dedicadas al sector herbodietético, si no grandes superficies como han sido los casos de **“Hipermercados Simply”** o **“Carrefour”**, los cuales han abierto secciones específicas de estos productos, cada con precios más competitivos. (Ver ficha 1: competencia local de grandes distribuciones. Página 16).

### 3.1.1.2. – Criterio de gestión empresarial:

La amenaza de estas empresas ajenas al sector herbodietético tradicional, nos lleva a hablar de operatividad económica y no sólo del criterio administrativo del CNAE, para identificar el sector.

Podemos delimitar el concepto del sector herbodietético bajo el criterio de gestión empresarial con las tres dimensiones de Abell (1980):



Estas variables constituyen el mejor criterio para identificar a las empresas que forman el sector herbodietético actual. A día de hoy no sólo son las nuevas tecnologías, sino también los competidores ajenos hasta hace pocos años al sector, el punto por el cual se están introduciendo las amenazas presentes, empresas que han aprovechado la tendencia de estos productos para obtener su cuota de mercado: principalmente, y como ya hemos comentado, la gran distribución.

Todo ello nos indica que el sector herbodietético es una industria fragmentada, tanto a nivel nacional como local, pues como vemos, existen en él un gran número de empresas, pero ninguna mantiene una posición de dominio respecto al resto.

### 3.1.2. – Sector fragmentado:

Hablamos de sector fragmentado, retornando al criterio estrictamente administrativo, en base a los siguientes argumentos:

- **Barreras de ingreso bajas:** no existen fuertes barreras de ingreso en este sector, pues la inversión inicial no es muy elevada, y es un negocio que exige pocos costes de mantenimiento. Además, todavía no nos encontramos con grandes empresas que dominen y controlen la entrada de potenciales competidores, aunque la llegada de grandes distribuidoras de alimentación podrá hacer cambiar esta situación a medio plazo.

- **No hay ventajas de tamaño al tratar con proveedores:** la negociación del precio no es posible, no se produce una ventaja competitiva al vender masivamente. De hecho, los proveedores son tan poderosos que favorecen la atomización del sector con sus reglas.
- **Novedad:** lo fue en sus orígenes y ha habido un giro en cuanto a la demanda de los productos. Cada vez es más habitual en nuestra sociedad el cambio hacia una vida saludable, buscando productos más sanos que los tradicionales de la industria, o añadiendo complementos a la hora de realizar deporte. El sector evoluciona de tal manera, que en función de las tendencias o modas del momento, se exige de la existencia de género nuevo.
- **Necesidad de atención intensa:** El propietario es clave en la venta del producto. La diferenciación para cada negocio, va a venir marcada por el nivel de conocimientos de la persona al frente de la empresa, pues generalmente es quien trata con el cliente final. Una **percepción de servicio personalizado**, es lo que sobresale en las herbodietéticas a diferencia de otros sectores con cadenas impersonales.
- **Gustos/necesidades locales:** se trata de un comercio de proximidad. Aunque los gustos sean de carácter general, pueden influir para el sector dado que en cada región se demandan más unos determinados productos u otros.

Todo ello, sumado a que no sólo las cuatro primeras empresas no superan el 40% de cuota del sector si no que tampoco las ocho primeras abarcan el 60% del mercado, nos lleva a afirmar que es un sector fragmentado. (R. Grant, E. Thomson (2014) *“Dirección Estratégica Conceptos, técnicas y aplicaciones”*, Civitas. 5<sup>a</sup> edición.

Por otro lado, las ventas de estos comercios tradicionales están estancadas (Ver como ejemplo, “Cuadro 1: Ventas. Elaboración propia”, página 23). Lo que indica que las herbodietéticas recogidas por el CNAE son un sector maduro.

### **3.1.3. – Sector maduro:**

Como muchos sectores en nuestro país, característica de una sociedad estable occidental, el sector herbodietético es un sector maduro. Pero sólo si nos ceñimos a las principales características del sector herbodietético:

- **Clientes repetitivos y experimentados:** un gran porcentaje de la clientela con la que se trabaja, son personas individuales habituadas a la compra de este tipo de productos. Son exigentes en cuanto a calidad y experimentados en este tipo de compras.
- **No hace falta incrementar capacidad:** No existe la necesidad de aumentar la capacidad del comercio ni la apertura de nuevas tiendas por parte de cada negocio. El estancamiento del sector no lo permite.
- **Aumenta la competencia:** las grandes superficies, supermercados atraídos por la moda del sector, son una amenaza para las ventas. En el caso del mercado oscense, como hemos comentado, “Hipermercado Simply”, filial de la francesa “Auchan” o la reciente apertura de “Carrefour”, multinacional de distribución también de origen francés, suponen una amenaza con su una amplia gama de productos herbodietéticos.
- **Cambios en la competencia a costes y a servicio:** El exceso de información ha sofisticado al cliente. Se está ofreciendo más por los mismos productos, lo que genera esta competencia. La evolución lógica, es que los pequeños comercios no crecen y se genera en estos un miedo a la pérdida de clientes.

### **3.1.3.1. - ¿Estamos realmente ante un sector maduro?**

Basándonos en las características anteriores, podríamos asegurarla. Sin embargo, si se mantiene con las condiciones actuales, como modelo de comercio de barrio, podríamos hablar de sector en declive. En este caso, habría que plantearse una segunda pregunta: ¿acabarán estos “monopolios de barrio” como nichos? La llegada de nuevos agentes como las superficies comerciales o la evolución actual hacia un comercio masificado donde se aglutan en un mismo centro todos los sectores de distribución, unidos a las nuevas tecnologías, pueden arrastrar a nuestro formato de tienda tradicional a un punto en que quede como algo residual, con su pequeña porción de mercado.

### **3.1.4. – Soluciones a la fragmentación y madurez del sector:**

¿Podemos escapar de la fragmentación? ¿Podemos convivir en un sector maduro?

Resulta complejo para el mercado tradicional herbodietético romper esa situación.

No se gozan de economías de escala, las necesidades están ya estandarizadas y la adquisición de nuevos negocios es inviable. Son empresas anquilosadas por las siguientes razones:

- Las empresas carecen de recursos o capacidades.
- Están ligadas emocionalmente a prácticas tradicionales.
- Ya se “inventó” el escape: las cadenas de distribución que han ido devorando todos los pequeños comercios.

Pero existen soluciones para paliar la posición actual:

- Incrementar el valor añadido: Difícil intentar diferenciar el producto en un sector tan homogéneo como este, pero con actividades complementarias como ofrecer muestras, o explicar sus aplicaciones terapéuticas, su utilidad, en qué períodos y cantidad utilizarlos y por lo tanto, adoptar no sólo el papel de vendedor, sino de prescriptor, puede generar un valor añadido difícilmente imitabile por las grandes superficies.
- Especialización por tipo de producto: Dado que estos comercios cuentan con numerosos artículos en la línea de productos, una estrategia puede ser especializarse en un grupo restringido de ellos. Por ejemplo, desmarcarse del resto de tiendas locales ofreciendo productos alimenticios muy específicos y logrando así obtener un pequeño nicho de mercado.
- Especialización por tipo de cliente: Podemos focalizarnos en los que tienen menos poder de negociación, porque compran poco o porque son pequeños (grupo reducido), ofreciendo un trato personal distintivo. O en los menos sensibles al precio, como determinados grupos con mayor peso en su decisión en cuanto al producto que al precio, dando un cierto elitismo a los mismos. Hablamos en este último caso, de clientes con rentas generalmente elevadas, que buscan productos muy concretos por sus características, sin importar su valor.

En la evolución del sector herbodietético actúan diversas fuerzas con distintas velocidades. A pesar del potencial actual del producto, las empresas tradicionales del sector no cambian porque es complejo encontrar un nuevo enfoque de comercialización entre tanta competencia ajena. Tratan de mantener su “monopolio de barrio” sin entrar en grandes inversiones. Se adaptan a la nueva demanda, ofreciendo los productos o servicios más actuales.

### 3.1.5. – Fuerzas que hacen evolucionar el sector

Si abrimos nuestro ángulo de visión más allá de los comercios tradicionales herbodietéticos, encontramos las siguientes fuerzas que evolucionan en el sector:

- Decisión de inversión: Principal fuerza a tener en cuenta. Dadas las características actuales del sector, esta decisión es tomada básicamente por las empresas “nuevas” en el mismo, mientras el antiguo comercio no es capaz de asumir nuevas inversiones, porque ni son necesarias para garantizar su supervivencia ni se las pueden costear.
- Expansión en la escala. El crecimiento actual de la tendencia social hacia estos productos implica un crecimiento en el tamaño del mercado potencial, aún mayor si también se gana participación en el mercado. Esto suele conducir a economías de escala, y en general tiende a ampliar el grupo de estrategias factibles, como puede ser la integración vertical entre otras, algo inviable a día de hoy para el pequeño comercio. Puede generar también nuevos ingresos. Muchas grandes empresas están entrando al mercado sólo después de haber comprobado que ha alcanzado un tamaño de importancia relevante. Han sido potencialmente capaces de entrar al mercado desde el nacimiento de este tipo de producto dadas sus actividades ya existentes, pero el tamaño que tiene el mercado actualmente es suficiente para justificar los costes fijos del ingreso y hacer una contribución significativa a su facturación total. Resulta habitual que las grandes empresas con recursos dejen a las más pequeñas detectar la necesidad en el mercado, y es lo que ha ocurrido. Una vez saturada la demanda del sector como modelo de barrio, grandes superficies están aprovechando su oportunidad. Como consecuencia, se está produciendo una expansión en el grupo de clientes. Evolución lógica del sector. El mencionado “monopolio de barrio” pierde su clientela habitual debido a la aparición de grandes superficies, o a las posibilidades de compra que ofrece Internet. Esta evolución ha hecho que varíen los requisitos anteriores de servicio, pues el modelo tradicional no basta. Se ha alterado la estructura del sector, hasta el punto de existir ahora nuevos agentes en el mismo. Es clave identificar y analizar todos los segmentos de compradores potenciales, manteniendo los actuales, y sus características y necesidades, para intentar prever la futura evolución de la estructura del sector.
- Aprendizaje de los clientes: Las compras repetidas facilitan la acumulación de conocimientos sobre un producto, su uso, y las características de las marcas competidoras.

Una vez adquiridos estos conocimientos, muchos clientes optan por la compra en grandes superficies, pues ya no necesitan la información del especialista herbodietético. Es una fuerza natural que reduce la diferenciación.

Es necesario el cambio en el producto, en la forma en que se vende (cada vez más personalizada) o se usa, en sus características etc. para compensar a la experiencia del cliente.

- Difusión del conocimiento: Actualmente, nos encontramos en un mundo globalizado, y con el tiempo las técnicas resultan más conocidas y difundidas, por lo que las barreras construidas sobre conocimientos especializados, tienden a desaparecer.

- Reducción de la incertidumbre: “**Ecobotica Huesca**” opera en un sector actualmente maduro donde se conoce perfectamente el potencial del mercado y la configuración óptima del producto, la naturaleza de los clientes y la mejor forma de llegar a ellos.

- Cambio en la política gubernamental: La influencia del gobierno siempre tiene un impacto importante, especialmente a través de la legislación. Y en nuestro caso, los principales cambios se refieren a la prohibición de determinados productos. Se da el hecho, de que con cierta asiduidad aparecen nuevas leyes que sustituyen las licencias de venta de determinados artículos, para conceder la venta en exclusiva al sector farmacéutico. Veamos dos ejemplos expuesto por la gerente de “**Ecobotica Huesca**” en nuestra entrevista:

- **Honey Rose** es una empresa que comercializa cigarrillos de hierbas con distintos sabores para ayudar a dejar de fumar. Dadas sus características naturales, se empezaron a comercializar en herbolarios. Pero tan sólo meses después de su salida al mercado, ante la moda creada por estos cigarrillos, el Ministerio de Sanidad decidió que las farmacias eran el único punto de venta autorizado que podían ofrecer estos artículos.

- La **Crema Noni** para cuidado de la piel. La **Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios** (AEMPS), dependiente del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, ordenó el 13 de diciembre de 2016 la prohibición y retirada del mercado de crema '**Noni Aloe Vera Reparadora**', comercializada por la empresa “**Kiyoma Siglo XXI**”, por incluir dos corticoides en su composición no declaradas en su etiquetado. Esta crema de manos vendida originalmente en herbolarios, fue autorizada para la venta en farmacias tres meses después de su prohibición, una vez subsanado el problema de etiquetado.

### **3.1.6 – Amenaza de nuevos competidores entrantes:**

Debemos analizar en primer lugar las barreras del mercado para conocer la amenaza existente. Dadas sus características, estas barreras resultan muy sencillas de saltar por las grandes empresas. **Hay 6 factores principales como barreras de entrada para el ingreso de nuevos competidores:**

- **Economías de Escala:** Concepto referido a factores que hacen caer el coste medio por unidad según se incrementa la producción (tamaño que minimiza el coste a largo plazo). El sector minorista tradicional no goza de economías de escala ya que los costes fijos son reducidos, y no permiten ahorrar tanto como para reducir los costes totales a medida que más unidades se venden. Hoy en día están entrando en el juego grandes empresas de distribución, que dedican parte de su negocio al sector herbodietético y que dadas sus características si gozan de economías de escala. Por ello, han surgido nuevos competidores que pueden hacer perder ventaja competitiva a los clásicos pequeños comercios dedicados en exclusiva al sector.
- **Capital:** No se requiere de grandes recursos financieros como hemos comentado antes. Su inversión inicial en activos fijos para su funcionamiento es reducida, como cualquier comercio al por menor y, su renovación periódica depende más del empresario que de una necesidad del sector.
- **Legislación:** En relación con las especies vegetales herbodietéticas y el resto de productos derivados que se pueden comercializar en las mismas, no hay ninguna legislación que regule específicamente el sector. Es la legislación alimentaria española la que regula los productos de estos comercios, como cualquier centro de alimentación. Si que nos encontramos, que determinadas Comunidades Autónomas con competencias en Sanidad, prohíben en ocasiones productos que si son aptos para la venta en el resto del país.

Para la apertura de estos comercios, rige la legislación local sin más trabas que las convencionales para cualquier negocio minorista. Será cada administración municipal quien ponga las condiciones de apertura, y dependiendo del tamaño del local exigirá habilitar rampas y lavabos para minusválidos.

• **Profesionalidad:** El sector no requiere un gran nivel de profesionalidad entre los trabajadores, si bien al estar tan fragmentado, un especialista en nutrición, alguien formado en fitoterapia o especialistas en productos dietéticos, pueden suponer una ventaja competitiva frente a dependientes poco formados o sin experiencia.

• **Curva de aprendizaje:** Del mismo modo que nos encontrábamos con la ausencia de economías de escala para el comercio tradicional, observamos que no existe la curva de la experiencia. El proceso es simple y rutinario y todas las empresas pueden hacerlo bien en poco tiempo. No hay curva de aprendizaje. Cualquier negocio desarrolla rápidamente los conocimientos básicos para dar a conocer la utilidad de cada producto.

Podemos decir que el sector herbodietético es una industria muy heterogénea, por lo que en el sector existen diferentes grupos estratégicos, claramente diferenciados.

### 3.1.7 – Grupos estratégicos:

Vislumbramos dos grandes grupos estratégicos principales que afectan a “**Ecobotica Huesca**”:

- Comercio tradicional.
- Grandes superficies.

Hablamos de dos grupos principales, aunque podríamos decir que existen en líneas generales cuatro grupos que comentamos brevemente a continuación. Los dos últimos son de menor importancia, dada su escasa representatividad en la composición del mercado. Todos ellos asumen distintas estrategias que significan distintos grados de aversión al riesgo, horizontes temporales de las expectativas, niveles de precios y de calidad... Por orden de importancia, estos grupos estratégicos son:

1º - **Comercio tradicional:** aglutina a todos los pequeños negocios, herboristerías tradicionales de barrio, que luchan por mantener su cuota de mercado frente a competidores “externos”. Dentro del mercado oscense, existen buenas relaciones de negocio entre determinados comercios, para facilitar la supervivencia de los mismos.

Concretamente, “**Ecobotica Huesca**” mantiene un acuerdo no escrito con otras dos empresas de la ciudad para facilitarse por ejemplo productos, que en un momento dado no puede contar con ellos y sí los tiene otra empresa en stock, cediéndoselos esta última para no perder una venta con un particular.

Hablamos de negocios de herboristería de similares características al negocio que se plantea en este trabajo.

2º - **Grandes superficies:** sector distribución. Ante la incipiente moda por lo ecológico, tratan de ofrecer productos propios de herboristería, si bien de una forma más impersonal. Cada vez es mayor el espacio dedicado por estos grandes supermercados en sus centros a los productos herbodietéticos. Son grandes superficies, que cuentan con áreas dedicadas a este tipo de productos.

3º - **Piggyback:** negocios que mantienen en común la estrategia de utilizar sus canales habituales para ofrecer artículos de herboristería, sin ser esta su actividad principal. Ocurre en gimnasios, centros de belleza y estética, salas de yoga o incluso en gasolineras.

4º - **Otros competidores directos:** Cadenas de franquicias, farmacias que incluyen artículos naturales: infusiones, cápsulas, etc. o parafarmacias.

La principal amenaza para el sector clásico de las herboristerías, son las grandes superficies que han ido incorporándose al sector de manera progresiva, aprovechando las débiles barreras del mismo y que obtienen ventajas competitivas como son las economías de escala. Válvula de escape clásica a un sector maduro y fragmentado, que en este caso solo pueden asumir las cadenas, franquicias que generan tamaño. El producto fue novedoso en sus orígenes, y hoy en día nos encontramos que los comercios tradicionales están abocados al declive por la situación en que los han situado las grandes cadenas de distribución mientras el producto sigue viviendo modas y una tendencia al alza. Ante esta paradoja cabe preguntarnos:

### **3.1.8 – ¿Es el comercio herbodietético tradicional un sector en declive?:**

En base a todo lo analizado, y ciñéndonos al mercado tradicional, estaríamos en un sector maduro, de acuerdo al potencial alemán comentado en la página 10, todavía en crecimiento. Pero si dividimos en los dos subgrupos o grupos estratégicos anteriores el mismo, podemos decir que el sector tradicional está o va a estar a muy corto plazo en declive. Basta fijarse en los dos últimos número de facturación de “**Ecobotica Huesca**”. ¿Marcan una tendencia o punto de inflexión, o hay otras causas coyunturales? Los “monopolios de barrio”, comercios herbodietéticos tradicionales, presentan las siguientes características hoy en día:

- Condiciones de la demanda: Existe un alto grado de incertidumbre percibido por los comercios respecto a si la demanda continuará cayendo hacia grandes superficies. Es un factor de volatilidad poderoso. Esto puede facilitar el retiro de capacidad del mercado de forma ordenada. La tasa de declive es lenta, tasa que puede ser ocultada por factores a corto, como modas puntuales sobre determinados productos, y generar más incertidumbre. Una caída rápida facilitaría el ajuste de la capacidad, ya que el optimismo es más difícilmente justificable. Por otro lado, las empresas que anuncien su retirada pueden influir en la velocidad de caída. Además, ésta tiende a acelerarse con el tiempo, ya que la contracción de volumen incrementa los costes y quizás los precios. Los clientes restantes en estos comercios son insensibles al precio, son poco vulnerables a sustitutos, por lo que constituyen una demanda de reemplazo insensible al precio.

- Rivalidad inestable: Las condiciones que determinan la rivalidad en el sector se ponen ahora de relieve. Esto se produce como consecuencia de que el producto se percibe como no diferenciado. La rivalidad también se incrementa por razones como la pérdida de poder frente a proveedores y clientes.

Las principales soluciones a esta situación son:

1.- **Cosecha**: La empresa busca optimizar el flujo de efectivo reduciendo o eliminando nuevas inversiones, y aprovechando cualquier punto fuerte residual. El negocio se simplifica en general. Necesidades estratégicas como las necesidades de efectivo pueden llevar a una cosecha temprana. También se presupone un ambiente que no degenera en batalla; de lo contrario los competidores aprovecharán la falta de inversión del sector herbodietético para apoderarse de parte del mercado, eliminando las ventajas de la empresas en la reducción de gastos. En la práctica una liquidación controlada es difícil de administrar, debido a los problemas que surgen con la confianza de los clientes y proveedores.

2.- **Retiro rápido**: La venta temprana por lo general maximiza el valor de la inversión que se recupera, aunque se corre también el riesgo de un pronóstico incorrecto. Podría ser conveniente retirarse ahora que están en madurez, ya que cuando el declive sea más evidente, los compradores de dentro y fuera del sector estarán en una posición negociadora más fuerte.

3.- **Liderazgo:** No es viable alcanzar un liderazgo actual dentro del sector, cuya estructura sea tal, que la empresa que permanezca tenga potencial para alcanzar rendimientos superiores al promedio.

4.- **Nicho:** La empresa puede invertir en establecer su posición y facilitar la salida de los competidores. Podría ser la estrategia más lógica:

Ante la previsión del declive, los comercios pueden mejorar su posición tomando medidas ahora que todavía se encuentran en la madurez como pueda ser minimizar inversiones que eleven las barreras de salida, dar importancia a los segmentos que le sean favorables en condiciones de declive, crear costes de cambio en éstos, etc. Para ello, la empresa **“Ecobotica Huesca”** tomó desde bien temprano la decisión de diversificar, tratando de alcanzar su nicho final de mercado:

### **3.1.8.1- La decisión de diversificar**

**La Red de Valor** de A. **Brandenburger** y B. **Nalebuff** complementa a **Las cinco fuerzas de M. Porter**. Los autores, hablan en este caso de cuatro grupos principales que influyen en la empresa: **Clientes, Proveedores, Competidores y Complementos**. Nos centraremos en el cuarto punto: los **Complementos**, productos o servicios que aumentan el atractivo de nuestro negocio. Los complementos son los que marcarán la diferencia en el sector a muy corto plazo, pues se tornan como solución a la evolución de los grandes grupos. Estamos en un sector muy tradicional en cuanto a formato de venta, pero que ofrece productos novedosos, actuales. Cambiar la naturaleza original del negocio o crear nuevas formas de aumentar cuota de mercado, a través de servicios complementarios, serán pues la clave para **“Ecobotica Huesca”**.

En el caso que nos ocupa, la primera alternativa de **“Ecobotica Huesca”** para “romper” con la fragmentación del sector y su posible declive fue la búsqueda de nuevos mercados. Dadas las características de la empresa, de carácter local, y no pudiéndose costear la apertura de nuevos centros, debido al alto riesgo que suponía, optó por la innovación. Y lo hizo con la creación de su página web [“www.ecoboticaonline.com”](http://www.ecoboticaonline.com) en el año 2014.

Como segunda estrategia, ha tratado de aumentar la satisfacción de las necesidades del consumidor, ofreciendo promociones y regalos de fidelización para clientes asiduos, entrando aquí en productos complementarios. Ello, le ha llevado a una estrategia de diversificación.

La estrategia de diversificación supone la incorporación en la empresa de nuevos negocios, y puede efectuarse a través del desarrollo interno, o bien mediante la adquisición de empresas que ya estén funcionando. La economía del ingreso descansa en las fuerzas fundamentales del mercado. Si estas fuerzas trabajan a la perfección, ninguna decisión de incorporación puede dar jamás un rendimiento sobre la inversión por encima de la media del coste de oportunidad. La cuestión está en que esta situación al ser puramente teórica no suele ocurrir, por lo que se generan distintas oportunidades para entradas con éxito, como ocurre con las grandes superficies.

Así pues, la decisión tomada por la empresa desde bien temprano, a la hora de escoger una estrategia que la diferenciara del resto de competidores del sector fue clara: **diversificar**, añadir complementos a su negocio. Tras analizar las distintas posibilidades como negocio complementario, y observando a la competencia, tuvo claro que ofrecer servicios relacionados con su sector era clave.

Otras empresas locales ofrecían servicio de dietas personalizadas a sus clientes, y **“Ecobotica Huesca”** tomó la idea y la llevó más allá:

Ya en el año 2004, con dos años de vida, se creó un sistema de consultas con una experta nutricionista que adaptaba nuevos sistemas y hábitos alimenticios a las necesidades de los clientes. Estas consultas, además de ser facturadas por el servicio en sí, hacían que las clientas compraran productos relacionados con ese control de peso. Doble objetivo obtenido. En años posteriores, se implantaron también en una sala adjunta al negocio, terapias naturales, charlas,... que implicaban la compra de artículos vinculados con ellas tras las mismas. La última variante de negocio, fue la oferta de masajes terapéuticos a través de un profesional experto en fisioterapia, que trabaja como autónomo, generando su negocio dentro de **“Ecobotica Huesca”**, y que también utiliza productos del comercio (cremas, geles, jabones, aceites, ...).

No es más que la voluntad de seguir creciendo por encima de lo que permite un mercado que ha madurado, añadiendo productos y servicios complementarios, lo que evita que entre en declive. Una diversificación que el pequeño comerciante basa en el servicio personalizado que ofrece, la profesionalidad que brinda y sobre todo una vocación que los distingue de otros canales. Como comentábamos, la filosofía de **“Ecobotica Huesca”** es escuchar, algo que hoy en día ya es difícil de encontrar, y asesorar de acuerdo a las necesidades de cada cliente.

### **3.2. – SUSTITUTOS, CLIENTES Y PROVEEDORES:**

A medida que aparecen más **sustitutos**, la demanda se hace más elástica. Podríamos considerar como únicos los productos herbodietéticos, pues su origen los hace insustituibles. La amenaza en este sentido es mínima pues los productos tienen ventaja específica (origen orgánico, exclusividad,...) en comparación con productos similares.

Nos encontramos con **clientes** con alto poder de negociación. Los productos de la industria se encuentran estandarizados. Lo que va a generar que cada cliente pueda tomar su decisión final de compra basándose únicamente en el precio. Esto es debido también, a que las nuevas tecnologías permiten realizar este tipo de compras incluso por internet, evitándose el cliente un desplazamiento.

Existe pues propensión a ejercer su poder. Cada cliente decide si quiere romper nuestro “monopolio de barrio” y elegir otras vías de distribución, o realizar su compra en nuestro comercio. Además, no existen costes de cambio, pues no se dan los compromisos de permanencia.

Los **proveedores** que abastecen al sector herbodietético se encuentran detallados en: “**Anexo II: Principales proveedores**”, páginas 48 a 50. Todos ellos venden los productos de forma diferenciada. No existen sustitutos para el producto que ofrecen. Cada casa comercial tiene en exclusividad sus productos particulares. Por ello son proveedores con alto poder negociación. Se ofrece una gama de productos que son únicos de ese proveedor. La estructura de los proveedores se encuentra además más concentrada que la del sector herbodietético. Es decir, los proveedores están muy bien organizados gremialmente, cuentan con fuertes recursos y pueden imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Si entramos a valorar la cantidad de productos que se ofrecen en una herbodietética, podemos decir que en proporción, las ventas de los principales proveedores representan un gran porcentaje de las compras de cada negocio herbodietético. Lo que explica los altos precios que por norma general tienen este tipo de productos de cara al cliente último.

El consumidor demanda productos de muy diversas marcas, y actualmente es imposible tener productos de todas las casas comerciales que existen en el mercado, dado que determinados proveedores cierran contratos de exclusividad.

### 3. – B. Análisis interno:

Cerramos el capítulo de Análisis empresarial, con el Análisis Interno a través de la **cadena de valor de M. Porter**. En nuestro caso particular, “**Ecobotica Huesca**”, como cualquier empresa minorista de sector retail que ofrece una amplia variedad de productos, crea **valor** para el consumidor al ofrecer todo ello en un solo lugar y brindando una serie de servicios adicionales que la complementan.

Cuando hablamos de la cadena de valor en un comercio tradicional como el que nos encontramos, la parte más importante es el flujo físico de bienes y servicios. Pero además, actualmente se está trasladando la importancia hacia el flujo de información no sólo dentro de la empresa sino entre los distintos eslabones de la cadena de valor. La existencia de información puede ser utilizada como una ventaja competitiva clave por aquellas empresas que posean mejores sistemas de información que sus rivales. Surgen nuevas oportunidades cuando la cadena de valor se descompone y se fragmenta debido a la aparición de internet, y cada empresa busca su posición en la nueva cadena de valor virtual definiendo su ventaja competitiva. Lo hemos visto en la página 24, cuando hablábamos del entorno tecnológico. “La cadena de valor virtual es el proceso mediante el cual la información sin procesar se transforma en productos, generando valor para los usuarios a través de medios electrónicos”. Naturalmente la información ha jugado su papel en las cadenas tradicionales, pero este era fundamentalmente de apoyo, actuando como ayuda y habitualmente no era una fuente de valor en sí misma.

Se puede creer que la cadena de valor “virtual” se aplica únicamente a los procesos de negocios basados en la información dentro del modelo de negocio, aunque como decíamos cuando mencionábamos el punto del entorno tecnológico, se puede considerar que para los comercios herbodietético, la información complementa los procesos físicos y constituye una fuente de ventajas competitivas.

Para este análisis de la cadena de valor, en la empresa a estudio, utilizaremos un enfoque meramente teórico, pues hablamos de un pequeño comercio. En el día a día, es la cabeza del empresario la que dirige la cadena. Todas las funciones desglosadas se concentran en la práctica en el propietario. Así pues, según nos informa la propietaria de “**Ecobotica Huesca**”, el conjunto de actividades que se desempeñan para llevar al mercado, entregar y apoyar sus productos son:

## 1.- Cadena de valor:

### Actividades primarias:

- **Logística interna:** almacenamiento, recepción y acceso clientes. Se cuenta con dos pequeños almacenes con stock de almacenaje dentro del propio negocio, distribuidos en función de productos perecederos y los que no lo son.
- **Producción:** Servicios de venta y distribución. La gerente es la “cabeza visible” de la producción, gestionando diariamente sus ventas y servicios.
- **Logística externa:** Procesamiento de pedidos según demanda. Preparación de informes actualizados sobre nuevo género en el mercado. Mensualmente se analizan las ventas para estudiar qué productos están en auge en cada momento.
- **Marketing y Ventas:** No realiza promociones, publicidad ni exposiciones propias. El marketing desarrollado viene marcado por las ofertas que lanzan los proveedores: ofertas 2X1, promociones de compra, regalo de muestras, sorteos de servicios o incluso viajes...
- **Servicio post-venta:** Aunque no son artículos reparables, cuenta con servicio de quejas y reclamaciones, devolviendo productos en mal estado o disconformidades cuando corresponden. Resulta importante para la gerente que el cliente quede satisfecho con su compra, por lo que siempre trata de resolver cualquier incidente generado por un mal producto o una utilidad mal entendida.

### Actividades de apoyo:

- **Infraestructura de la empresa:** Financiación a través de entidades financieras. El capital inicial fue desembolsado con patrimonio propio de la gerente y cada situación económica a la que debe hacer frente, la gestiona a través de las diferentes entidades financieras con las que trabaja.
- **Dirección de RRHH:** Capacitación en conocimientos del sector, con preferencia por especialistas en nutrición y dietética. Cuando ha contado con empleados, siempre se ha buscado personal cualificado y formado.
- **Desarrollo tecnológico:** Constante investigación de mercado. Innovación WEB. Participación en redes sociales.

#### 4. - DAFO, conclusiones y recomendaciones.

##### 1. - Análisis DAFO:

Como último apartado, analizados el sector y la empresa que nos ocupa, entramos a modo de resumen en el **análisis DAFO**. El objetivo del mismo, es el de determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le interese en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve. Por un lado, **Fortalezas y Debilidades**, como parte de su análisis interno. Y por el otro, como parte del externo, **Oportunidades y Amenazas**.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>* Pequeño tamaño, por lo que el poder de negociación de los proveedores aumenta.</li><li>* Escasez de recursos que permitan realizar inversiones.</li><li>* Escaso uso de herramientas de marketing.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Nuevos canales de distribución, como las grandes superficies o la venta on-line, ofrecen el mismo tipo de artículos.</li><li>* Elevado poder de negociación por parte de los proveedores.</li><li>* El sector farmacéutico, con gran poder nacional, persigue constantemente a este tipo de negocios.</li><li>* Sector atomizado donde resulta muy complejo obtener ventajas competitivas.</li></ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>* Relación de prestigio con los clientes y las empresas, basada en la confianza.</li><li>* Empresa pionera en su ubicación. Esto le ha permitido un claro reconocimiento y ventaja posicional.</li><li>* Experiencia en el sector, con amplios conocimientos de sus “reglas del juego”.</li><li>* Estrategia de diferenciación basada en el servicio.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>* Aparición constante de nuevas tendencias hacia productos del sector.</li><li>* Auge global de los artículos naturales y biológicos, por gran parte de la sociedad.</li><li>* Nuevos nichos de mercado.</li></ul>

## 2. – Conclusiones y recomendaciones:

“**Ecobotica Huesca**”, se encuentra como hemos visto en un sector maduro, pero que puede estar abocado al declive si no cambia el formato que ha mantenido hasta ahora, ofreciendo nuevas alternativas.

La creciente aparición de nuevos agentes de distribución, contra los que no puede competir manteniendo dicho formato tradicional, o la sombra permanente del sector farmacéutico, siempre tratando de absorberle parte de su negocio, son las mayores **amenazas** a tener en cuenta.

Pese a ello, este tipo de productos están viviendo un auge, producido por los cambios de nuestra sociedad hacia una vida más saludable y deportiva. Será clave aumentar la oferta hacia servicios relacionados con ello, para aprovechar la **oportunidad** que se le presenta. Introducir en el negocio nuevos servicios relacionados con lo biológico y lo ecológico, pueden darle una gran ventaja competitiva a la empresa.

La **fortaleza** de la empresa es haberse posicionado como uno de los negocios de referencia en su ámbito local, gracias a la experiencia, la continua innovación y la buena reputación obtenida tras 15 años en el mercado demostrando su know-how. La percepción de una buena reputación de la empresa por parte de sus clientes habituales, supone una buena motivación para seguir trabajando.

“**Ecobotica Huesca**” es una empresa que sabe anticiparse rápidamente a los cambios sociales y demográficos antes que sus competidores. Ello gracias a que está basada desde sus orígenes en la satisfacción del cliente. La propietaria está concienciada con el medio ambiente, la vida saludable y la sociedad en general, pensando en todo momento en las generaciones futuras. Por ello cree en su trabajo, lo transmite con pasión, y eso se traduce en un negocio que funciona y evoluciona.

Ante la **amenaza** de estar en un sector fragmentado y sin líderes claros hasta el momento, la diferenciación de todos sus productos y servicios a través de la innovación, la rapidez de respuesta y flexibilidad, las cuales se consideran de gran relevancia para tener éxito en el mercado herbodietético, cada vez más cambiante, han ido paliando la situación que se presentaba.

Con todo ello, la permanente búsqueda de innovación como modelo de negocio hace que se generen continuos ingresos y se conserven en el tiempo, a la vez que sirve para tratar de ser pioneros en el mercado obteniendo una ventaja competitiva superior a la de los demás competidores.

Resulta complejo después de todo lo visto tratar de obtener nuevas ventajas competitivas. Podríamos **recomendar** las siguientes alternativas:

- Una posibilidad de mejora para el negocio, podría ser la ampliación del mismo. Ello ligado a dar a entender a los clientes presentes y potenciales la importancia de estos negocios frente a otros canales como grandes superficies, podría ser un nuevo impulso al comercio. Francamente descabellado como hemos visto entrar en nuevas inversiones.
- Por otro lado, recomendaríamos tratar de incrementar sus ventas a través de la página web. Ofreciéndola en distintos idiomas, y haciéndola más atractiva, podría llegar a nuevos nichos de mercado, principalmente internacionales, incrementando así ese 3% que suponen las ventas en la red. Difundir a través de la página los beneficios ambientales y para la salud de los alimentos ecológicos. Aunque ofrecer un producto a través de Internet que no posean sus competidores, también se antoja complicado.
- Interesante sería también fomentar el consumo de alimentos ecológicos en los comedores de los colegios. Dar charlas en estos centros sobre contenidos relacionados con los beneficios individuales y colectivos que genera la producción libre de insumos químicos promoviendo la autoproducción de los alimentos y/o el consumo de los productos de la temporada y de la zona.
- Sin duda, sería clave aumentar los servicios complementarios. Ofrecer por ejemplo conferencias con campañas para que el consumidor conozca, identifique y relacione los usos de estos productos; o para deportistas donde se especificaran la utilidad de los complementos vitamínicos; incluso dar servicios de belleza o peluquería utilizando productos biológicos, como tintes sin químicos, o cosméticos naturales, o crear una consulta donde resolver dudas relacionadas con este tipo de productos cosméticos y sus usos, etc.

Pero con todo lo analizado, el principal objetivo de la propietaria debería ser generar una renta mínima, ante el coste de oportunidad cero que tiene como empresaria por la falta de alternativas.

## 5. – Bibliografía

- Libros:

- Brealey. Brealey R.A & Myers S. c. (1993) “*Fundamentos de Financiación Empresarial*”. Ed. McGraw-Hill.
- Abell, D. (1980) “*Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*”. Prentice Hall.
- Grant, R. B (2014) “*Dirección Estratégica Conceptos, técnicas y aplicaciones*”. Thomson Citivas, 5º edición.
- Nalebuff&Brandenburger (2005) “*Coo-petencia*”. Ed. Norma.
- Hernando Pertierra, B. (2007) “*Libro Blanco de los herbolarios y las plantas medicinales*”. Fundación Salud y Naturaleza (S.N.) SO-2/2007.
- Porter, M.E. (2009) “*Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores*” Ed. Pirámide.

- Páginas web:

- “<http://www.datosmacro.com>”
- “<http://www.ecoboticaonline.com>”
- “<http://www.ecological.bio>”
- “<https://www.boe.es>”

- Organismos:

- Cámara de Comercio de Huesca.
- Cámara de Comercio de Madrid.

- Informes:

- “**Organic in Europe, Prospects and Developments 2016**”, de IFOAM EU Group.
- “**Observatorio Sectorial DBK de INFORMA**” de enero de 2017.

- Otros:

- “**Revista Integral**” con código ISSN: **0210-0134**
- Libros contables de “**Ecobotica Huesca**”, desde 2002 a 2017.

## 6. – Anexos:

6.1. – “Anexo I: Evolución del PIB en España de 2002 a 2016”. Fuente: “<http://www.datosmacro.com>”

Evolución anual PIB España		
Fecha	PIB Mill. €	Crecimiento PIB (%)
2016	1.113.851M.€	3,2%
2015	1.075.639M.€	3,2%
2014	1.037.025M.€	1,4%
2013	1.025.634M.€	-1,7%
2012	1.039.758M.€	-2,9%
2011	1.070.413M.€	-1,0%
2010	1.080.913M.€	0,0%
2009	1.079.034M.€	-3,6%
2008	1.116.207M.€	1,1%
2007	1.080.807M.€	3,8%
2006	1.007.974M.€	4,2%
2005	930.566M.€	3,7%
2004	861.420M.€	3,2%
2003	803.472M.€	3,2%
2002	749.288M.€	2,9%

**6.2.- “Anexo II: Principales proveedores”.** Fuente: Elaboración propia.

En relación al punto 3.2 (página 40) los principales proveedores son los siguientes:

<b>A.VOGEL - V. BIOFORCE</b> Productos de salud y bienestar corporal.	<b>LABCATAL</b> Oligoterapia.
<b>ALGAMAR</b> Primera empresa española especializada en algas deshidratadas para la alimentación humana como verdura.	<b>LABORATORIOS BIONAL</b> Comercialización de productos naturales para el cuidado de la salud.
<b>ALGOLOGIE</b> Elaboración de cosméticos. Productos a base de algas, otros componentes marinos y extractos de plantas terrestres.	<b>LAMBERTS</b> Marca líder de complementos alimenticios: vitaminas, minerales, fórmulas multinutrientes, aminoácidos, ayudas digestivas, ácidos grasos esenciales, extractos herbales y otros nutrientes.
<b>ANA MARIA LA JUSTICIA</b> Artículos destinados a satisfacer la carencia de los elementos necesarios para la salud que debido a los sistemas de cultivo y a la alimentación actual son de difícil ingestión.	<b>LE MYOSOTIS</b> Fabricación y comercialización de velas de los oídos (salud y limpieza para los oídos).
<b>ARMONIA</b> Fabricación artesanal de cremas y productos de belleza a base de plantas y extractos de origen vegetal.	<b>LE PAIN DE FLEURS</b> Fabricación de pan sin gluten para celiacos.
<b>BELLSOLA</b> Productos desarrollados a raíz de la investigación y el desarrollo de la Fitoterapia, para el restablecimiento de la salud sin contraindicaciones, efectos secundarios ni intoxicaciones.	<b>MARNYS</b> Alimentos complementarios, plantas medicinales, cosmética natural y productos con certificado ecológico.
<b>BIOSERUM</b> Se basan en plantas procedentes de Parques Naturales o cultivos ecológicos, así como elementos de origen marino o mineral.	<b>MASTERDIET</b> Empresa con sus propias líneas de investigación dietética.
<b>BIOVER</b> Especializada en fitoterapia y en productos de salud naturales. Gama de tinturas madres, aceites esenciales, vitaminas y minerales y productos para los cuidados del cuerpo a base de aceites esenciales.	<b>MEGAPLUS</b> Marca de suplementos deportivos.
	<b>MON DECONATUR</b> Gama de cosméticos naturales sin perfumes sintéticos.
	<b>NALE</b> Se dedica a formular y adecuar la fabricación de productos a medida.
	<b>NATURGREEN</b> Marca dedicada a la alimentación ecológica, destinada a vegetarianos.

<b>CFN</b>  Fabricante de complementos alimenticios y herbarios: viales PET, ampollas, siropes, jarabes, extractos fluidos, cápsulas duras (gelatina y vegetales), cápsulas blandas, comprimidos y polvos.	<b>NUTERGIA</b>  Ofrece complementos nutricionales.
<b>CHOCOLATES TORRAS</b>  Elaboración artesanal y amplia gama.	<b>NUTRISPORT</b>  Nutrición deportiva: sólidos, líquidos y barritas.
<b>CORPORE SANO</b>  Productos de cosmetica natural	<b>OATLY</b>  Venta de productos no lácteos a base de avena.
<b>IRISANA</b>  Destacan las eco-bolas, eco-duchas y eco-grifos, en su línea de artículos de baño.	<b>PRONAGAR</b>  Comercialización de productos derivados de las algas.
<b>DIETETICOS INTERSA</b>  Fitoterapia en general.	<b>RENOVEN</b>  Enzimas vitalizadas, destinadas al sistema inmunitario.
<b>DIETISA</b>  Productos de alimentación, dietética y nutrición.	<b>RICE DREAM</b>  Marca inventora de la leche de arroz.
<b>ECOSALIM</b>  Los alimentos biológicos que proceden de la agricultura ecológica, exenta de pesticidas y herbicidas.	<b>PRODUCTOS BASADOS EN LA LECHE DE ARROZ</b>  Productos basados en la leche de arroz.
<b>ELADIET</b>  Ofrece soluciones naturales a problemas de salud.	<b>SABINCO</b>  Alimentos dietéticos y complementos alimenticios
<b>EL FRUTO DE BAOBAB</b>  Envasado y distribución del <b>Fruto del Baobab</b> ( <i>Adansonia digitata</i> ) y del aceite de semilla de Baobab procedentes de bosques de Senegal y Mali.	<b>SALUS</b>  Plantas medicinales en forma de infusiones, jarabes, jugos, gotas, cápsulas, grajeas y comprimidos.
<b>EL GRANERO</b>  Alimentación Natural y Dietética y suplementos alimenticios.	<b>SILICIUM</b>  Productos de bienestar personal con Silicio Orgánico de 5 <sup>a</sup> Generación.
<b>ESI</b>  Productos fitoterapéuticos y alimentos dietéticos suplementarios	<b>SOLARAY</b>  Suplementos, hierbas naturales, minerales, vitaminas y fórmulas especiales.
<b>FISIOCREM</b>  Cremas para dolores musculares y articulares.	<b>SOLGAR</b>  Complementos alimenticios.
	<b>SORIA NATURAL</b>  Empresa líder en el sector de la Fitoterapia, curación a través de plantas medicinales en España.

<b>FLORES DEL DR. BACH</b> Esencias florales ideadas por el doctor Bach.	<b>STEVIA NATURA</b> Productos derivados de la planta Stevia Rebaudiana Bertoni. Especialidad en diabéticos.
<b>GLUTANO</b> Alimentos sin gluten para la dieta de los celiacos.	<b>TINTES NOVAVIS</b> Tintes sin amoniacos
<b>GRANOVITA</b> Investigación y producción de alimentos saludables.	<b>TONGIL</b> Venta de Ginseng coreano.
<b>GSN</b> Compañía General de Suplementos Nutricionales.	<b>VEGETALIA</b> Alimentación natural y biológica.
<b>HEALTH AID</b> Vitaminas, minerales, fórmulas de hierbas y nutrientes, productos para el cuidado de la piel, cosméticos y aceites de aromaterapia.	<b>WELEDA</b> Medicamentos y cosméticos naturales.
<b>INT-SALIM</b> Cereales, mueslis, zumos de frutas, mermeladas de frutas, galletas, etc.	<b>YNSADIE</b> Producción y envasado de miel y comercialización de otros productos derivados de las colmenas como polen y jalea real.
<b>KILUVA</b> Cubre dietas de control de peso y suplementos alimenticios.	
<b>LA FINESTRA SUL CIELO</b> Alimentos que no utilizan como ingredientes: azúcar refinado y/o sin refinado, fructosa, zumo de agave, jarabe de glucosa, leche, lecitina y derivados aunque provengan de agricultura biológica.	