

GRADO: Administración y Dirección de Empresas

Curso: 2022-2023

**PLAN ESTRATÉGICO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS
GIMNASIOS METROPOLITAN**

METROPOLITAN
SPORT CLUB & SPA



AUTOR/A: MAIDER ETXABE NUÑEZ

DIRECTOR: OSKAR VILLARREAL LARRINAGA

Bilbao, a 28 de septiembre de 2023

Resumen

Realizar ejercicio físico es una actividad esencial para el ser humano ya que proporciona beneficios tanto físicos como mentales. Por lo que la demanda de los centros deportivos se encuentra en auge y es un buen momento para las cadenas de gimnasios sacar provecho de esta oportunidad. Debido a este hecho, en este documento se expone un plan estratégico de internacionalización y crecimiento empresarial para el Club Metropolitan. El Metropolitan es una cadena de centros deportivos, caracterizada por su exclusividad y oferta de numerosos servicios ligados con el deporte y especial atención personalizada, que cuenta con 18 locales a nivel nacional y un centro deportivo en la ciudad francesa de Niza.

Este plan se va a iniciar realizando un análisis interno de la propia empresa y un estudio externo del país destino donde se quiere insertar. Para llevar a cabo este trabajo se utilizarán diversas fuentes de evidencia, tales como la búsqueda exhaustiva de información tanto de los países candidatos para la futura expansión como de la propia empresa y mi experiencia como cliente, entre otros. A partir de este análisis, se va a obtener la información necesaria para optimizar el proceso de internacionalización y elaborar las estrategias pertinentes más eficaces para conseguir con éxito una buena implantación en el país seleccionado.

Finalmente, recalcar que el presente documento se realiza con la finalidad de contribuir a la competitividad y obtener resultados positivos a través de un crecimiento internacional. Para ello, se va a configurar un cuadro de mando integral y se va a seguir el Modelo de las Diez Estrategias de Internacionalización como guía. Todo ello con el fin de introducirse en un nuevo mercado y lograr el éxito empresarial.

Palabras clave

Metropolitan, estrategia, objetivo, bienestar, salud, diferenciación, crecimiento, DAFO, internacionalización, Modelos de las Diez Estrategias de Internacionalización.

Índice

1. Introducción.....	4
2. Metodología.....	5
3. Marco Teórico.....	7
4. El caso Club Metropolitan.....	10
4.1. Sobre el Club Metropolitan.....	10
4.2 Misión, Visión y Valores.....	11
5. Análisis Estratégico Internacional.....	12
5.1 Análisis Externo.....	14
5.1.1 Análisis del Entorno General: PESTEL.....	14
5.1.2 Análisis del Entorno Específico: Las Cinco Fuerzas de Porter.....	19
5.2 Análisis Interno.....	24
5.2.1 Análisis por Áreas Funcionales.....	24
5.2.1.1 Departamento Financiero.....	24
5.2.1.2 Departamento Comercial.....	25
5.2.1.3 Área de Recursos Humanos.....	27
5.2.1.4 Área de Compras.....	28
5.2.1.5 Área de Obras y Mantenimiento.....	28
5.2.2 Recursos y Capacidades.....	29
A) Análisis de los Recursos.....	30
A.1) Recursos Tangibles.....	30
A.2) Recursos Intangibles.....	30
B) Análisis de las Capacidades.....	32
6. Diagnóstico DAFO.....	37
6.1 Matriz DAFO.....	38
6.2. Ejes Estratégicos de Internacionalización.....	41
7. Sistema de Objetivos Internacionales.....	47
7.1 Mapa Estratégico.....	47
7.2 Cuadro de Mando Integral (CMI).....	48
8. Estrategias de Internacionalización.....	52
9. Conclusiones.....	57
10. Bibliografía.....	58

Índice de Figuras

- Figura 1. Diseño Metodológico de Estudio de Caso
- Figura 2. Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa. Esquema General.
- Figura 3. Crecimiento del PIB (% anual)- Alemania entre 2012 y 2022
- Figura 4. Perfil Estratégico del Análisis del Entorno Genérico:PESTEL
- Figura 5. Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter
- Figura 6. Perfil Estratégico del Análisis del Entorno Específico (5 fuerzas de Porter)
- Figura 7. Evolución de Ventas del Metropolitan 2019-2022
- Figura 8. Perfil Estratégico de las Áreas Funcionales

- Figura 9. Perfil Estratégico de Recursos y Capacidades
- Figura 10. Matriz DAFO
- Figura 11. Eje Estratégico de la Estrategia de Localización
- Figura 12. Eje Estratégico de la Estrategia de Entrada y Permanencia
- Figura 13. Eje Estratégico de la Estrategia de Crecimiento
- Figura 14. Eje Estratégico de la Estrategia de Convivencia
- Figura 15. Eje Estratégico de la Estrategia Corporativa
- Figura 16. Eje Estratégico de la Estrategia de Internalización
- Figura 17. Eje Estratégico de la Estrategia Competitiva
- Figura 18. Eje Estratégico de la Estrategia de Estructura
- Figura 19. Eje Estratégico de la Estrategia de Enfoque
- Figura 20. Eje Estratégico de la Estrategia de Secuencia
- Figura 21. Mapa Estratégico de Internacionalización
- Figura 22. Cuadro de Mando Integral

Índice de Tablas

- Tabla 1. Ficha Técnica de Estudio de Caso
- Tabla 2. Enfoque de Internacionalización de Barlett y Ghoshal
- Tabla 3. Factores para seleccionar el país destino (Alemania-Italia)

1.Introducción

La finalidad del presente proyecto consiste en elaborar un Plan Estratégico de Internacionalización para el Club Metropolitan. Se trata de una de las mayores cadenas de Centros de Deporte, Salud y Bienestar que cuenta con dieciocho centros repartidos en las primordiales localidades españolas, además de un centro en Niza, Francia.

En la actualidad cabe destacar que las grandes empresas se están apoderando de la mayor parte del mercado mundial dejando en cierto modo en un lugar desventajoso a aquellas empresas que operan en un territorio más reducido. El efecto de la globalización ha puesto en escena el poder de las multinacionales grandes, pero por otro lado también proporciona la posibilidad de que multinacionales más pequeñas, en su comparación, puedan expandirse dándose a conocer así a nivel mundial. Debido a ello, cabe recalcar que el propósito de este Plan Estratégico de Internacionalización es proporcionar estrategias de valor que puedan ser realmente trascendentes para el crecimiento sostenible e internacional de la empresa escogida.

Deseo remarcar que la selección del trabajo a llevar a cabo viene impulsado por mi creciente interés hacia el impacto que pueden llegar a sostener las decisiones, actos y estrategias que las empresas realizan y en qué medida éstas pueden determinar el éxito o fracaso de la misma, tomando en consideración las dificultades que la evolución del entorno incierto y dinámico que nos rodea brinda. Cabe destacar que el Metropolitan posee la mayor parte de sus gimnasios en terreno español, contando únicamente con un local en la ciudad francesa de Niza, por lo que resultaría interesante para su desarrollo empresarial implantarse en otras localidades estratégicas. Por lo que, en este proyecto no solo se hará énfasis en los aspectos del entorno nacional, sino que también se va a estudiar la posibilidad de expandirse a otros países a través del Modelo de las Diez Estrategias de Internacionalización. Todo ello, haciendo hincapié en una actitud estratégica basada en la relación empresa-entorno y su más adecuada adaptación.

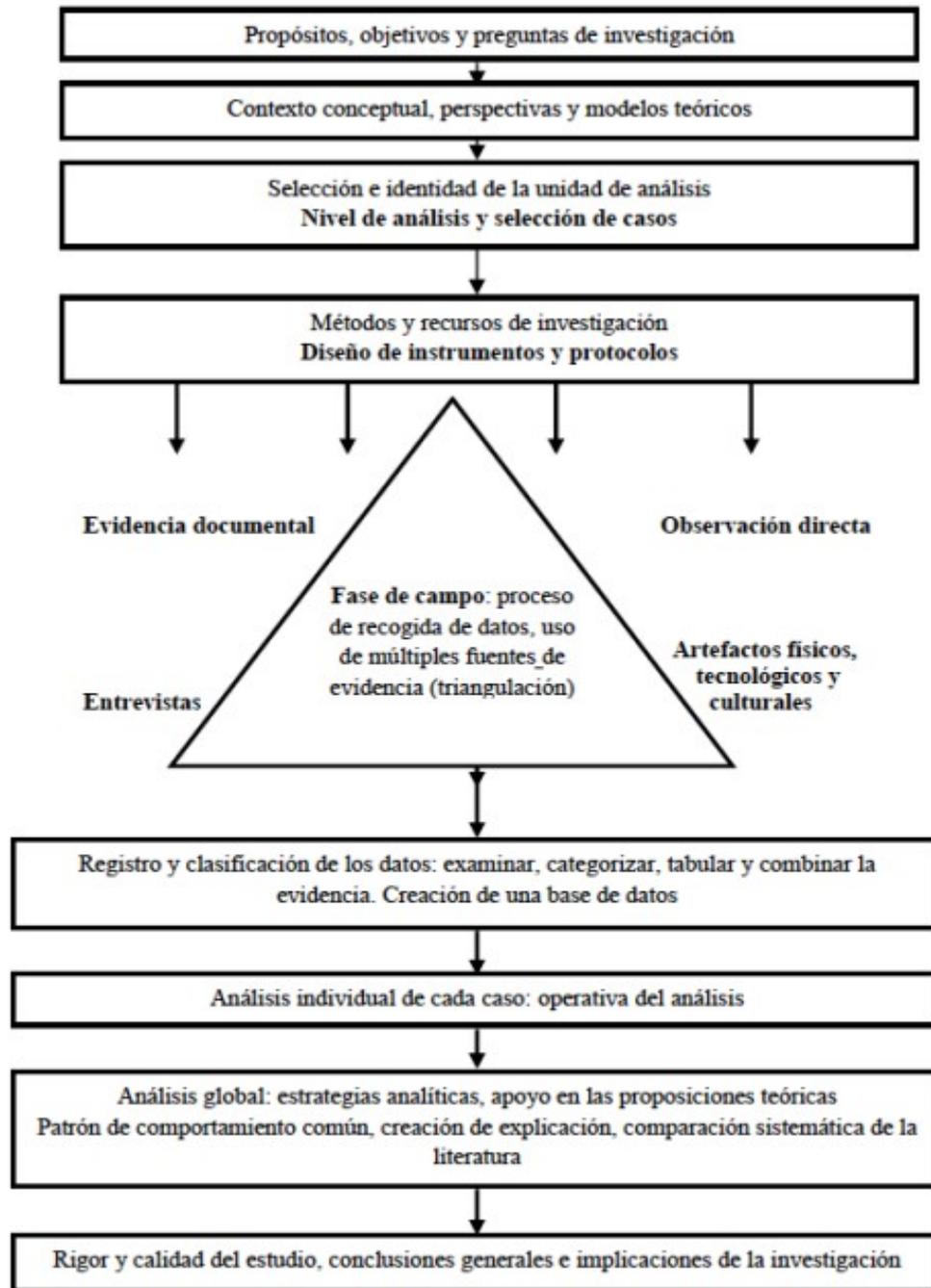
Para desarrollar el proceso de internacionalización, vamos a valernos de los conceptos tanto teóricos como prácticos, vinculados al crecimiento empresarial, estudiados en las asignaturas de “Dirección Estratégica: Política de Empresa” y “Dirección Estratégica: Crecimiento y Desarrollo Empresarial”, impartidas en el curso 2022-2023. El objetivo es elaborar unas estrategias efectivas que permitan a la empresa emprender su camino hacia el triunfo empresarial a un nivel geográficamente superior, siempre acompañado de sus valores.

El estudio sigue una metodología del estudio de caso único. Debido a lo cual, en primer lugar, se completará una ficha técnica resumiendo los aspectos metodológicos del estudio pertinentes. Después, se continuará con el marco teórico en el que se basará. Posteriormente, se profundizará en el análisis de todos los factores que engloban a la propia empresa y aquellos que se encuentran en su entorno, tanto el entorno genérico como específico, con sus correspondientes perfiles estratégicos proporcionando así una visión más completa. También se elaborará una matriz DAFO y de ahí, se derivarán una serie de ejes estratégicos y la formulación de los objetivos internacionales dando pie a las diez estrategias de internacionalización. Finalmente, la correcta realización de todas estas acciones dará lugar a un Plan Estratégico de Internacionalización apropiado para el Club Metropolitan.

2. Metodología

Para la elaboración de este documento se ha empleado la metodología del estudio de caso único de carácter holístico, dicho del mismo modo, que únicamente posee una unidad de análisis simple. Se trata de un procedimiento que sirve para proceder al análisis de una empresa real y que permite formular las estrategias de internacionalización correspondientes a la misma. Para ello, se ha tomado como guía la propuesta de diseño de estudio metodológico del estudio de casos como se puede observar en la figura 1 (Villarreal, 2007).

Figura 1. Diseño Metodológico de Estudio de Caso



Fuente: Villarreal (2007), adaptado de Eisenhardt (1989), Yin (1989, 1994, 1998), Maxwell (1996, 1998), Rialp (1998), Shaw (1999), Fong (2002), Rialp et al. (2005)

En este caso, el análisis va dirigido a una empresa que cuenta con muy poca experiencia internacional. Por lo tanto, se han recopilado datos mediante distintas fuentes, tales como las búsquedas en la página web, redes sociales, observación directa, etc., con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información posible para situarnos en el escenario real, tanto de la empresa como de su entorno, y desarrollar las estrategias de internacionalización pertinentes. Asimismo, para poder poseer una visión global de la empresa y plantear las estrategias más apropiadas, se ha realizado una ficha técnica del estudio de casos.

Tabla 1. Ficha Técnica del Estudio de Caso

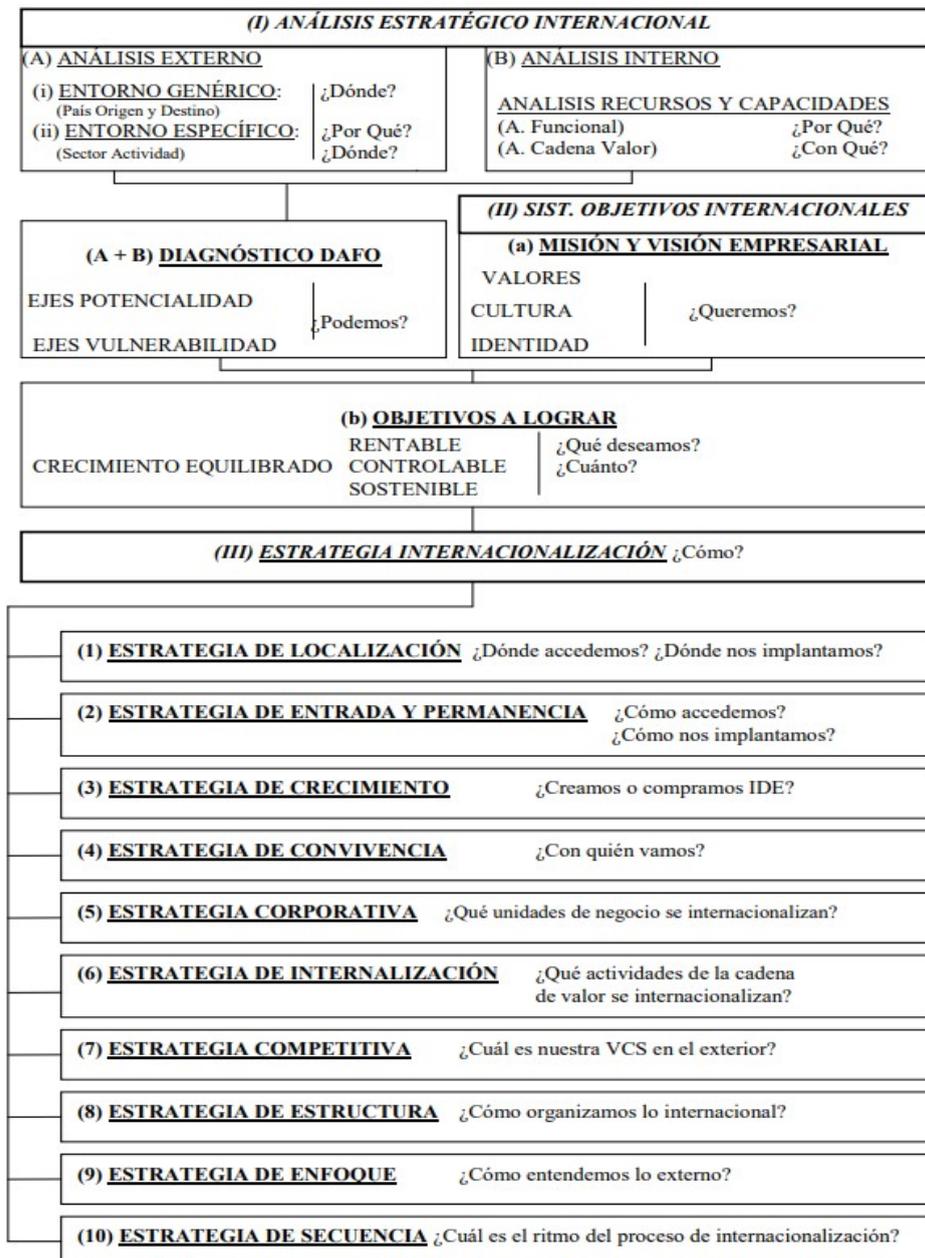
Propósito de investigación	Realizar un estudio exhaustivo de la propia empresa, de su entorno y de los candidatos seleccionados para su país destino, con el fin de identificar las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas con las que se encuentra. A partir de ahí, se definirán estrategias realistas dotadas de coherencia y se elaborará una propuesta del plan de internacionalización mediante el Modelo de las Diez Estrategias.
Metodología de investigación	Estudio de casos único de carácter holístico (unidad de análisis simple). Estudio descriptivo y exploratorio.
Marco teórico	Plan Estratégico de Internacionalización a través del Modelo de las Diez Estrategias de Internacionalización.
Unidad de análisis	Empresa del sector deportivo con interés de internacionalización.
Ámbito geográfico	Unión Europea.
Universo	Empresas con intención de internacionalizarse.
Tipo de muestra	Muestra lógica y teórica (capacidad de generalización analítica del fenómeno estudiado), no aleatoria (muestreo y generalización estadística).
Muestra	Club Metropolitan.
Métodos de recogida de la evidencia	-Observación directa. -Revisión documental (archivos).
Fuentes de información	Interna: archivos (páginas web del Metropolitan, redes sociales del club, archivos de imagen y sonido), observación directa del funcionamiento y escenario físico real. Externa: Medios de comunicación (sobre todo artículos) e informes de otros organismos oficiales.
Métodos de análisis de la evidencia	Tipología cualitativa fundamentalmente.
Evaluación rigor y calidad metodológica	Validez, fiabilidad y consistencia.

Fuente: Elaboración propia adaptada de Villarreal (2017)

3. Marco Teórico

El Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa (MEI) utilizado para la elaboración de este proyecto de internacionalización ha sido el Modelo de las Diez Estrategias, (Villarreal 2008), que se muestra en la siguiente Figura 2. Este modelo ha sido el eje central del proyecto ya que ha permitido realizar un estudio completo, estructural, anticipativo y efectivo partiendo desde diversas perspectivas de la dirección estratégica. La finalidad de esta propuesta es alcanzar el crecimiento de la empresa mediante la internacionalización y para ello se han tomado en consideración de forma coherente cada una de las diez estrategias.

Figura 2 . Modelo Estratégico de Internacionalización de la Empresa. Esquema General.



Fuente:
Villarreal
2008

Siguiendo este esquema, comenzamos por elaborar un análisis estratégico internacional. Dicho en otras palabras, se trata de llevar a cabo un análisis estructural desde un punto de vista tanto interno como externo. Para su desarrollo, por un lado, se va a realizar un profundo análisis interno referente a la dimensión “empresa”, valorando sus áreas funcionales, recursos y capacidades empresariales, proporcionando así una visión global. Por otro lado, se va tener en cuenta el entorno en el que opera, tomando en consideración el ámbito específico o sector de actividad en el que se desenvuelve, así como el estudio del ámbito genérico que indirectamente le afecta. Éste último, utilizando herramientas como PESTEL y el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

El siguiente paso consiste en extraer del análisis realizado las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para construir una matriz DAFO. A partir de esta clasificación, se podrán componer los distintos ejes estratégicos que generen ideas eficientes y operativas de actuación.

También cabe destacar la importancia de la determinación del sistema de objetivos de internacionalización realistas y el Cuadro de Mando Integral (CMI), contando así con herramientas de medición y redirección de las metas.

Finalmente, en base a todo este estudio, se compondrán las estrategias de internacionalización resumidas a continuación, siguiendo el Modelo de las Diez Estrategias. Cabe recalcar que es de suma importancia la presencia de la interdependencia y coherencia entre estas estrategias de internacionalización.

(1) Estrategia de Localización: *¿Dónde accedemos? ¿Dónde nos implementamos?*

Para la realización de esta estrategia hay que tomar en consideración las razones que motivan la implementación de la empresa en el exterior y las ventajas estratégicas que puede proporcionar la selección de esta nueva localización geográfica. Para ello es imprescindible desempeñar una investigación profunda sobre el país destino para acaparar tanto los factores negativos como positivos.

(2) Estrategia de Entrada y Permanencia: *¿Cómo accedemos? ¿Cómo nos implementamos?*

Mediante la estrategia de entrada y permanencia se selecciona el modo en el que la empresa quiere introducirse en un nuevo mercado y el plazo hasta el que pretende operar. Las empresas pueden entrar de diversos modos, así como llevando a cabo exportaciones, mediante la implementación de servicios en el exterior (ISE), etc., en el que se deberán de prestar atención a las inversiones y acuerdos que se deseen realizar.

(3) Estrategia de Crecimiento: *¿Creamos o compramos IDE?*

Se trata de la forma seleccionada para el crecimiento de la empresa ya que se puede realizar de forma interna u orgánica a través de las inversiones por cuenta de la empresa, aumentando por ejemplo la capacidad productiva, o el crecimiento externo que puede ser fruto de las adquisiciones o fusiones.

(4) Estrategia de Convivencia: *¿Con quién vamos?*

Este tipo de estrategia se focaliza en la manera de introducirse en el mercado de forma solitaria o mediante acuerdos de cooperación tales como las licencias, consorcios, franquicias, empresas conjuntas y subcontrataciones, motivados por la búsqueda de ventajas ajenas en los momentos iniciales de implantación. Resulta habitual encontrar la estrategia de convivencia combinada con la estrategia de crecimiento, dando nacimiento a distintos tipos de empresas.

(5) Estrategia Corporativa : *¿Qué unidades estratégicas de negocio internacionalizamos?*

Esta estrategia hace hincapié en el ámbito de actuación del negocio, centrándose en la especialización y diversificación hacia la cual la empresa desea encaminarse. Para ello se deberá prestar especial atención a los recursos de la empresa y a aquellas oportunidades de negocio a las que se pueden aferrar.

(6) Estrategia de Internalización: *¿Qué actividades de la cadena de valor internacionalizamos?*

Se centra en seleccionar qué actividades de la cadena de valor se deberían internacionalizar. Para ello, en primer lugar se debe poseer una visión global de la cadena de valor de la empresa y considerar si es necesario internacionalizar algunas de las actividades o todas ellas en general. Normalmente se tiende a replicar la implantación local en el país destino.

(7) Estrategia Competitiva: *¿Cuál es nuestra ventaja competitiva sostenible en el exterior?*

A través de la estrategia competitiva se busca obtener una ventaja competitiva sostenible frente a los competidores. Se puede producir mediante la diferenciación, por ejemplo añadiendo valor a los productos y servicios y posicionando a la empresa en un lugar único y exclusivo en el mercado y por lo tanto, que los clientes estén dispuestos a pagar mayores cantidades. Por otro lado, también cabe mencionar el liderazgo de costes, reduciendo los costes de algunas de las distintas unidades de negocio, permitiendo así estimular el crecimiento.

(8) Estrategia de Estructura: *¿Cómo organizamos lo internacional?*

Consiste en considerar si la empresa necesita mantener o adaptar su estructura organizativa en función de las necesidades del país destino. Se encuentran distintas formas, tales como el mantenimiento de la estructura funcional original, una estructura matricial, etc.

(9) Estrategia de enfoque: *¿Cómo organizamos lo internacional?*

Para la estrategia de enfoque se deben considerar dos factores principales. Por un lado la integración global y por otro lado, la adaptación, basada en la sensibilidad local y en una serie de aspectos que diferencian al país destino del país de origen. Éstas están motivadas por las presiones competitivas internacionales y de ellas, se derivan cuatro tipos de estrategias tomando en consideración los distintos niveles de los factores, como se puede observar en la siguiente tabla 2 basada en el Enfoque de Internacionalización de Bartlett y Ghoshal.

Tabla 2. Enfoque de Internacionalización de Barlett y Ghoshal

		Adaptación (sensibilidad local)	
		Baja	Alta
Eficiencia (integración global)	Alta	Estrategia global	Estrategia transnacional
	Baja	Estrategia internacional	Estrategia multidoméstico

Fuente: Bartlett y Ghoshal 1991, adaptado por Villarreal 2008

(10) Estrategia de Secuencia: *¿Cuál es el ritmo del proceso de internacionalización?*

La empresa debe de meditar cuál es el momento y la velocidad idónea para implementar las estrategias de crecimiento. Esta estrategia se puede emplear de una forma secuencial, llevando a cabo un desarrollo gradual, o de forma simultánea, cuyo proceso de internacionalización es más acelerado.

La correcta realización de todas estas acciones y la implementación de las diez estrategias dará lugar a un Plan Estratégico de Internacionalización completo, velando por el crecimiento y desarrollo coherente empresarial en el exterior.

4. El caso Club Metropolitan

4.1. Sobre el Club Metropolitan

El Club Metropolitan es una de las mayores cadenas de gimnasios a nivel nacional. Fue fundada en el año 1989 de la mano de Javier Pellón, empresario del sector inmobiliario, y José Antonio Castro, presidente de Hesperia. La cadena cuenta con 18 centros en las principales ciudades españolas y un único centro en la ciudad francesa de Niza. Se trata de un espacio de diseño focalizado en el bienestar humano, ya que engloba una serie de servicios ligados con el deporte, la salud y la belleza.

La idea de negocio emerge de una situación real cuando uno de sus fundadores, Javier Pellón, reclamaba lo siguiente “Visitaba muchos y todos olían a sudor y estaban llenos de cachas”. Por lo que decidieron construir un gimnasio que se diferencie por ofrecer un mayor confort que los gimnasios habituales.

Idearon unos centros estudiados al detalle para ofrecer a sus clientes una experiencia de bienestar completa. Su principal cometido era ofrecer un espacio para realizar distintas tipologías de actividades físicas acompañando a sus clientes de los mejores profesionales en el sector y con todo tipo de equipos modernos, así como máquinas deportivas de última generación, televisiones, etc. El deporte está muy relacionado con la salud, la belleza y el bienestar, por lo que el Metropolitan también incluye un spa balneario, centros de belleza con todo tipo de tratamientos, restaurantes saludables y un área médica formada por especialistas en medicina del deporte. Todo ello escoltado de las mejores instalaciones. Además, estos centros se encuentran en edificios diseñados por arquitectos de prestigio, como Richard Rogers, arquitecto británico, que destaca por sus diseños de alta tecnología, recalcando su atención hacia los detalles.

Su hazaña comienza en Barcelona y en la actualidad la cadena de gimnasios Metropolitan cuenta con 19 centros (18 en España y uno en Francia), con un total de 120.000 metros cuadrados entre todas sus instalaciones. El número de empleados es de 1.200 y el de sus socios ha ascendido a la cifra de 90.000. El Metropolitan no quiere únicamente dirigirse a un segmento del público, por ello, ofrecen centros de distintos perfiles y cuotas que se adapten a las necesidades de los diferentes tipos de clientes.

Su máxima atención por el detalle, la tecnología, el diseño, el bienestar de sus clientes, la medicina y su espíritu innovador, además de sus 30 años de experiencia, han marcado la diferencia y lo han posicionado como un referente en el sector de las actividades físico-deportivas. Por otro lado, su vocación por la calidad ha contribuido al nacimiento del Metropolitan Institute, donde se fomenta el constante crecimiento profesional y la formación de sus equipos. Todos los aspectos mencionados ponen a la cadena de gimnasios Metropolitan el inconfundible sello de calidad.

4.2 Misión, Visión y Valores

La red de gimnasios Metropolitan es portadora de una nueva manera de visualizar la imagen de los centros deportivos, dejando atrás la fama de los gimnasios al uso. Este negocio quiere seguir ofreciendo una gran variedad de servicios ligados al deporte, acompañados de la mayor calidad y tecnologías de última generación, con el fin de satisfacer todas las expectativas y aspiraciones de sus clientes, haciendo hincapié en la personalización para ofrecer una experiencia completa de bienestar ajustado a cada uno de sus socios. El Metropolitan subraya la salud como un elemento clave y por ello fomenta la actividad física enfocada en las necesidades y objetivos de cada uno de sus usuarios. (*misión*)

A todo lo mencionado se debe añadir que el Club Metropolitan desea diferenciarse huyendo del concepto de un centro deportivo habitual, con el propósito de parecerse a un hotel de cinco estrellas, donde los socios tengan la posibilidad de disfrutar de una estancia confortable en el que priman las sensaciones de bienestar y relajación. Todo ello relacionado con la importancia de llevar una vida saludable y el cuidado del cuerpo. También, recalca su conciencia por el medio ambiente y en su afán por convertirse en un modelo a seguir tanto para las empresas emergentes como para sus competidores potenciales, posicionándose así en lugar reconocido en el sector de los centros deportivos. Dicho en otras palabras, aspira a consolidar una posición líder no solo en el mercado nacional, sino que también busca expandirse a otros países mediante un crecimiento estratégico y sostenible. (*visión*)

El Metropolitan destaca por el gran interés que muestra en cumplir los *valores* que han construido su autenticidad y sus rasgos diferenciadores desde su fundación. En primer lugar, nos encontramos con la **excelencia** basada en la pasión por ofrecer un espacio exclusivo, ubicado en edificios diseñados por arquitectos prestigiosos y que cuentan con las mejores instalaciones para los distintos tipos de actividades. Todo ello, junto al **compromiso** de un equipo de profesionales altamente cualificados, proactivos y especializados en el ámbito deportivo. La **integridad** también juega un papel importante en la política de la empresa. Cabe destacar su **espíritu innovador**, ya que siempre busca alguna forma de avanzar con prosperidad y marcar la diferencia, tomando siempre en consideración las necesidades del mercado. Es decir, aspira a ser un espacio donde el consumidor se siente más cómodo, cuando éste no se encuentre en su casa, además de posicionarse como un espacio

que prioriza la salud. Finalmente, reiterar su **interés por el crecimiento**, sin descuidar los valores mencionados que han establecido su imagen de marca y su esencia *premium*.

5. Análisis Estratégico Internacional

Como se ha mencionado con anterioridad, el Club Metropolitan cuenta con diecinueve centros deportivos, de los cuales dieciocho se sitúan en territorio español y uno de ellos en Niza. La cadena de gimnasios no tiene mucha experiencia internacional, ya que solo ha abierto un único centro en un país extranjero. Después de su éxito en España, los fundadores, que muestran un gran interés por el crecimiento y la expansión internacional, plantearon la idea de llevar a cabo nuevos proyectos en distintos países, como Francia y Colombia, pero la crisis sanitaria del Coronavirus no ha posibilitado su puesta en marcha en éste último.

Su primer paso en la estrategia de internacionalización recae sobre el mercado francés debido principalmente a su cercanía. Comenzaron por inaugurar en septiembre de 2019 un club en la ciudad de la Costa Azul de Niza, sur de Francia. Los directivos sabían que se trataba de un reto ya que el Estado francés cuenta con una legislación diversa, además de que el perfil del consumidor también varía al público español. Por lo que al negocio no le quedó otra opción que reinventarse pero sin descuidar sus valores y su sello de personalidad exclusiva. Una de sus ambiciones era entrar en la capital parisina ya que no hay presencia de competidores del nivel *premium* del Metropolitan. Pero la mayor desventaja radica en la dificultad para encontrar una localización que se ajuste a su imagen, encima, el suelo parisino resulta ser muy costoso.

La trascendencia de llevar una vida saludable mediante el deporte, una dieta nutritiva y la necesidad de desconectar de esta sociedad llena de tensión y estrés, están generando el auge del sector fitness. El Metropolitan ha divisado una oportunidad de negocio con un camino cada vez más seguro en términos de triunfo. Tras su éxito en las principales ciudades españolas y el crecimiento de este mercado, los directivos de la empresa evalúan planteamientos realistas para incorporarse en otros países.

Para buscar un apropiado destino de internacionalización se deben tomar en consideración una serie de rasgos que encajan con los valores del Metropolitan. Entre ellos se debe prestar especial atención al estilo de vida de los países a seleccionar, el perfil de los usuarios e incluso su nivel adquisitivo. Debido a estas razones, resulta más factible comenzar por internacionalizarse en países que no presenten grandes disimilitudes. Por ello, se considera más oportuno focalizarse en países que sean miembros de la Unión Europea (UE), debido a las ventajas en términos de explotación y los requerimientos legales de comercio, y posteriormente, si cabe la posibilidad comenzar a desarrollar planes estratégicos a un nivel intercontinental. Por otro lado, también es imprescindible seguir adaptando y remodelando los centros ya constituidos para no quedar rezagados.

El principal cometido de este Plan Estratégico de Internacionalización es crecer la capacidad empresarial del negocio, fomentando paralelamente un estilo de vida saludable, donde se prioriza el autocuidado y el bienestar humano. La expansión de estos valores son primordiales para el Metropolitan.

Como se ha señalado anteriormente, el Metropolitan únicamente ha abierto un centro en el sur de Francia, por lo que no cuenta con mucha experiencia de internacionalización. Por esta razón,

podría resultar interesante analizar el impacto que tendría en su facturación el hecho de abrir un nuevo centro deportivo en países como Italia y Alemania, ya que al tratarse de miembros de la Unión Europea presentan menos inconvenientes para una futura implantación.

Es un hecho que la compañía de gimnasios también ha mostrado cierto interés por el mercado sudamericano ya que realizó un proyecto para instalar un nuevo centro deportivo en la capital de Colombia, Bogotá. Este proyecto quedó en *stand-by* debido a las repercusiones que trajo consigo a la economía la pandemia del Coronavirus. Como se explicará más adelante detalladamente, las cuentas contables del Metropolitan sufrieron fuertes descensos que hicieron desistir al proyecto. En un futuro, la empresa no descarta volver a retomar esta extensión intercontinental. No obstante, presenta más seguridad comenzar por países europeos que sean más afines a la sociedad española.

Tras realizar un exhaustivo análisis comparativo de Alemania e Italia, contrastando los aspectos que pueden resultar esenciales para la cadena de gimnasios, como se puede observar en la siguiente tabla 3, se ha decidido seleccionar finalmente Alemania como el país destino. Este país posee más oportunidades que amenazas, que se han considerado que pueden derivar en un éxito empresarial. Por otro lado, Italia también puede ser un buen destino empresarial, pero presenta un mayor número de desventajas que Alemania, aunque sean mínimas. Además cabe recalcar que en el país italiano se lleva un nivel de vida análogo al español y que los factores escasamente fluctúan. Por ello, se plantea Italia como el siguiente destino de internacionalización. Si la expansión europea presenta beneficios considerables, cabe la posibilidad de programar una expansión transoceánica.

Tabla 3. Factores para seleccionar el país destino (Alemania-Italia)

FACTORES	ALEMANIA	ITALIA
LOCALIZACIÓN	País económico potencial de la Eurozona y fronteriza con otros nueve países europeos estratégicos.	País económico potencial perteneciente a la UE con una larga costa mediterránea, pero únicamente vecino de otros cuatro países europeos.
POBLACIÓN	84 millones en 2023. Uno de los países con mayor tasa de ocupación de la UE.	58,8 millones en 2023
ESTABILIDAD POLÍTICA	Se trata de una democracia parlamentaria. País caracterizado por su estabilidad política. Relaciones diplomáticas con Estados soberanos.	Inestabilidad política en los últimos años.
FACILIDAD DE LICENCIAS	Gobierno abierto a la inversión extranjera. Los ciudadanos pertenecientes a la UE no necesitan permisos especiales, sino de carácter general.	Presenta más complicaciones que Alemania ya que se necesita obtener la residencia italiana.
SUBVENCIONES	Alemania apoya a los emprendedores con programas de fomento para la creación y crecimiento empresarial.	Tras el Coronavirus, el número de ayudas ha aumentado.
ESTABILIDAD FINANCIERA	Mercado sólido, incluso en épocas de crisis. Mayor economía de la UE y la cuarta	Presenta muchas debilidades financieras.

	del mundo.	
PIB	3.876.810 M euros en 2022	1.909.154 M euros en 2022
COMPETIDORES	Gran número de gimnasios <i>low cost</i> .	Cuenta tanto con gimnasios <i>premium</i> como <i>low-cost</i> .
PROVEEDORES	El principal proveedor llamado TechnoGym posee tiendas físicas en Milán, Reino Unido, etc. Además, los demás proveedores cuentan con facilidades para la distribución.	
ESTILO DE VIDA	Buena calidad de vida, buen lugar de trabajo, poca delincuencia. Habitantes con hábitos saludables.	Dieta mediterránea, especial atención en la comida. Cultura parecida a la española.
IDIOMA	Alemán	Italiano
IDH	0,942	0,895
CAPACIDAD DE INNOVACIÓN	Alemania destino en 2019 alrededor del 3% de su PIB a la investigación y desarrollo, una cifra considerable en comparación a otros países miembros	El gobierno italiano apoya el desarrollo industrial y tecnológico destinando millones para las inversiones.
CONCIENCIA MEDIOAMBIENTAL	La protección del clima es una de las máximas prioridades del gobierno alemán, apoyando el desarrollo de las energías renovables.	El gobierno italiano ha puesto la reducción de la contaminación y políticas medioambientales en el epicentro de sus iniciativas.
PROYECTOS MEDIOAMBIENTALES	Alemania presenta un ambicioso plan climático para alcanzar cero emisiones en 2045.	El ayuntamiento de Milán aprobó el Plan Aire y Clima (PAC) en 2021 para convertirse en una ciudad neutra en carbono y ciclista para 2050.

Fuente: Elaboración propia

5.1 Análisis Externo

Cabe destacar lo imprescindible que es analizar el entorno de una empresa, debido a que éste proporciona datos fundamentales que pueden afectar considerablemente en el desarrollo de un negocio. El análisis del entorno ayuda a configurar el direccionamiento estratégico empresarial más efectivo, identificando en un primer lugar las oportunidades y amenazas que presenta,

5.1.1 Análisis del Entorno General: PESTEL

Para comenzar, se ha llevado a cabo el análisis genérico del entorno aplicando el modelo PESTEL. Se trata de un modelo que tiene como epicentro los elementos político-legales, económicos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos que envuelven a la empresa en el país destino, dejando al descubierto sus amenazas y oportunidades. En este caso, el país elegido es Alemania.

- Factores Político-legales

En lo referente a los factores político-legales, Alemania es un Estado federal democrático y social, definido por la Ley Fundamental de 1949 y está compuesta de dieciséis estados federales. Se caracteriza por ser un país con una **democracia estable** en el que los ciudadanos y ciudadanas configuran el principal cimiento del sistema político. (Oportunidad ++)

En las últimas elecciones, celebradas el 26 de septiembre de 2021, el candidato del Partido Socialdemócrata de Alemania (SPD), Olaf Scholz, salió victorioso y se convirtió en el nuevo Canciller de Alemania el 8 de diciembre, firmando un acuerdo de coalición para los siguientes cuatro años gracias a los votos de SPD, Alianza 90/Verdes y del Partido Democrático Libre (FDP), después de los 16 años en los que Angela Merkel estuvo al mando. Por lo que se puede concluir que en los últimos años el país **no ha sufrido grandes inestabilidades políticas** al no haber un constante cambio de “Cancilleres”, como sí ocurre en el país italiano. Además, cabe destacar que Alemania se enfrentó de una forma ejemplar a las inestabilidades que trajo consigo la crisis sanitaria del Coronavirus. (Oportunidad +)

Este acuerdo de coalición desembocó **nuevas metas** para el Estado, tales como proyectos para paliar los efectos del cambio climático para 2045, reducir un 65% los gases del efecto invernadero de la mano del proyecto Mitigación de los Gases del Efecto Invernadero (GEI), salir del carbón, fomentar el uso de las energías renovables al 80% del mix energético, aumentar las inversiones en I+D+i aplicando el 3,5% del PIB, apostar por la digitalización, aumentar el salario mínimo en un 20%, promover la innovación, la justicia social y ofrecer una sostenibilidad financiera, entre otros. Por otro lado, Alemania también evita el abuso político. (Oportunidad ++)

El país destaca por poseer un gran número de alianzas y ser partícipe en una serie de organizaciones internacionales, dejando al descubierto una buena relación con otros países a escala internacional. La República Federal Alemana lleva a cabo una importante actividad política y económica cada vez más creciente en otros estados. Es miembro de la Unión Europea, lo cual supone que forma parte de un **mercado único** en que reina el derecho a la **libre circulación**. Esto permite gozar de ventajas como la unión aduanera que facilita las importaciones y exportaciones, la circulación de las personas, reduciendo así las barreras de entrada, entre otros, además de poseer un **marco legal común** con los estados miembros. Cabe mencionar, que también es miembro de la OTAN, las Naciones Unidas, las cumbres del G7 y G20, favoreciendo los acuerdos comerciales. Todo ello sitúa al país en una **posición reconocida en la esfera mundial**. (Oportunidad ++)

Según el ranking del “Global Peace Index”, Alemania ocupa el puesto 25 entre los países más pacíficos del globo, remarcando su **bajo nivel de corrupción y transparencia**. Además, el gobierno también invierte grandes cantidades en términos de **seguridad**. (Oportunidad +)

- Factores económicos

Alemania se posiciona como la **cuarta potencia económica mundial y la mayor de Europa** y es conocida como la locomotora de la economía europea. Gran parte de su economía se basa en las exportaciones y sus principales compradores son los países miembros de la Unión Europea. Su comprador más potencial, fuera de Europa, es Estados Unidos. Además, como se ha mencionado con anterioridad, el país alemán también es miembro de organizaciones mundiales tales como las Naciones Unidas, la OTAN, el G7 y G20. Por lo que cuenta con **fuertes conexiones comerciales**. (Oportunidad ++)

Un aspecto desfavorable radica en la **dependencia** que presenta Alemania hacia China, Estados Unidos y Rusia, en términos comerciales. Éstos han dañado la economía alemana a través de la reciente invasión de Ucrania, el proteccionismo estadounidense y la rigidez de China, repercutiendo en el crecimiento del país. (Amenaza - -)

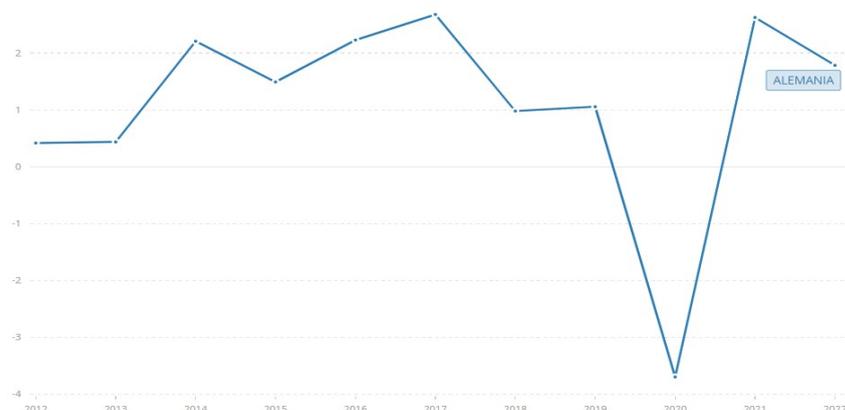
En vista de que sea **partícipe de la zona euro** trae consigo aspectos positivos, ya que este hecho disminuye los costes de transacción y la incertidumbre económica entre los países miembros de la Unión Monetaria, que son aquellos con los que Alemania realiza la mayoría de sus exportaciones. (Oportunidad ++)

Es cierto que la fortaleza económica de Alemania reside en el sector industrial, destacando la buena fama de la industria automotriz. Pero es un hecho la **importancia que supone el sector servicios**, debido a que más del 80% de las empresas que trabajan en el sector servicios generan alrededor del 70% del PIB y proporcionan un gran número de puestos de trabajo. (Oportunidad +)

Otro de los aspectos a tener en cuenta es la evolución del Producto Interior Bruto (PIB), ya que aporta información sobre la tasa de crecimiento económico de un país. Uno de los motivos por los que la economía alemana se posiciona en el podium de las economías es debido a su **PIB**. (Fortaleza ++)

El Producto Interior Bruto alemán experimentó un constante aumento en los años anteriores a la pandemia del Covid-19. Durante la crisis sanitaria su economía se vio afectada, pero después de sufrir esta recesión histórica, la economía del país se recuperó gracias al aumento del consumo privado. El PIB vivió un crecimiento en el año 2021, pero éste se vio mermado debido a las consecuencias de la guerra de Rusia y Ucrania, creciendo la economía únicamente en un 1,5 % en el año 2022. Alemania se encontraba en una situación muy **dependiente** del gas, petróleo y carbón ruso y las sanciones políticas y económicas que la Unión Europea impuso al país ruso, trajeron consigo ciertas repercusiones a los alemanes, ya que tuvieron que reducir su dependencia, perjudicando al sector industrial y sus consiguientes importaciones, las cuales representan una parte sustancial del PIB alemán. Este conflicto vino acompañado de una caída del consumo privado, una elevada inflación y el aumento de los gastos energéticos. Se debe añadir que las medidas llevadas a cabo para estabilizar la economía en los últimos años han fomentado el aumento del **déficit presupuestario**. (Amenaza - -)

Figura 3. Crecimiento del PIB (% anual)- Alemania entre 2012 y 2022



Fuente: Datos Banco Mundial

- Factores socioculturales

El **Índice de Desarrollo Humano** (IDH) de Alemania es **alto**, ya que consta de 0,942 puntos, situándose en los puestos de cabeza del planeta, junto con Noruega, Australia, Suiza, Dinamarca, Países Bajos e Irlanda. (Oportunidad +)

Alemania es un país con un **buen nivel de vida** debido a que es uno de los países más desarrollados del mundo en aspectos como la renta per cápita, el grado de alfabetización y la esperanza de vida. Además, en el ranking de las diez ciudades con mejores condiciones de todo el mundo, realizado por la sociedad de asesoramiento Mercer, se encuentran las tres ciudades alemanas de Múnich, Frankfurt y Düsseldorf. Para ello se tomaron en cuenta factores como la asistencia sanitaria, el sistema escolar, la vivienda, la estabilidad política y económica, la criminalidad, la libertad individual, la oferta de ocio y la contaminación ambiental, entre otros. Cabe destacar que es un país muy **pacífico** al no estar envuelto en grandes conflictos en las últimas décadas. (Oportunidad + +)

El país también cuenta con una **cultura de trabajo ejemplar** en que se priorizan los derechos laborales de los trabajadores a través de las leyes y los convenios laborales, diseñados para proteger a los empleados. (Oportunidad +)

El país alemán cuenta con un **bajo índice de natalidad** y al mismo tiempo aumenta la expectativa de vida de la población derivando en un **envejecimiento paulatino de la sociedad**. La mano de obra podría verse amenazada por el cambio demográfico, pero el aumento reciente de **jóvenes inmigrantes altamente formados** de países desarrollados están menguando las repercusiones resultantes de una población envejecida, además de favorecer al crecimiento del país. (Amenaza - - y Oportunidad +)

Una de las principales barreras para expandirse en Alemania es el **idioma**. El idioma oficial es el alemán. Éste también es utilizado en países como Bélgica, Austria y Luxemburgo. Se trata de una lengua complicada de aprender y este hecho puede provocar que pierda el atractivo para muchos inmigrantes. Por suerte, el inglés, lengua universal, es muy utilizado en el ámbito empresarial alemán. (Amenaza -)

- Factores tecnológicos

Con respecto al ámbito de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (I+D), en Alemania la ciencia y la investigación ocupan un lugar fundamental y esto se ha visto reflejado en las capacidades tecnológicas que posee el país sobre todo en el sector industrial. Asimismo, el país se está fijando el **objetivo de convertirse en el proveedor líder de tecnología** a lo largo de la esfera mundial y ser participe de un cambio tecnológico considerable temprano. Por ello, la política y economía alemana ha ido **umentando los presupuestos destinados a la ciencia y a la investigación** en los últimos años. En el año 2020, se registró que los costes de investigación supusieron el 3,13% del PIB alemán, un porcentaje superior que los que destinan los demás países europeos, lo que hace que destaque mundialmente como un país que **apuesta por la continua innovación**. Para 2025 el gobierno espera aumentar en un 3,5% del PIB. (Oportunidad + +)

La inversión en I+D+i es una garantía que poseen las empresas para mantenerse en el mercado y cooperar en el crecimiento económico. Debido a esto, Alemania ha decidido ofrecer una serie de **incentivos** con la finalidad de que las empresas inviertan más en la investigación, desarrollo e innovación. Desde 2020, las empresas pueden solicitar un subsidio de hasta 1.000.000 de euros anuales. Además, si la empresa hace uso de sus propios empleados de investigación, el 25% de los salarios y las contribuciones a la seguridad social tienen el derecho de quedarse libres de impuestos. (Oportunidad +)

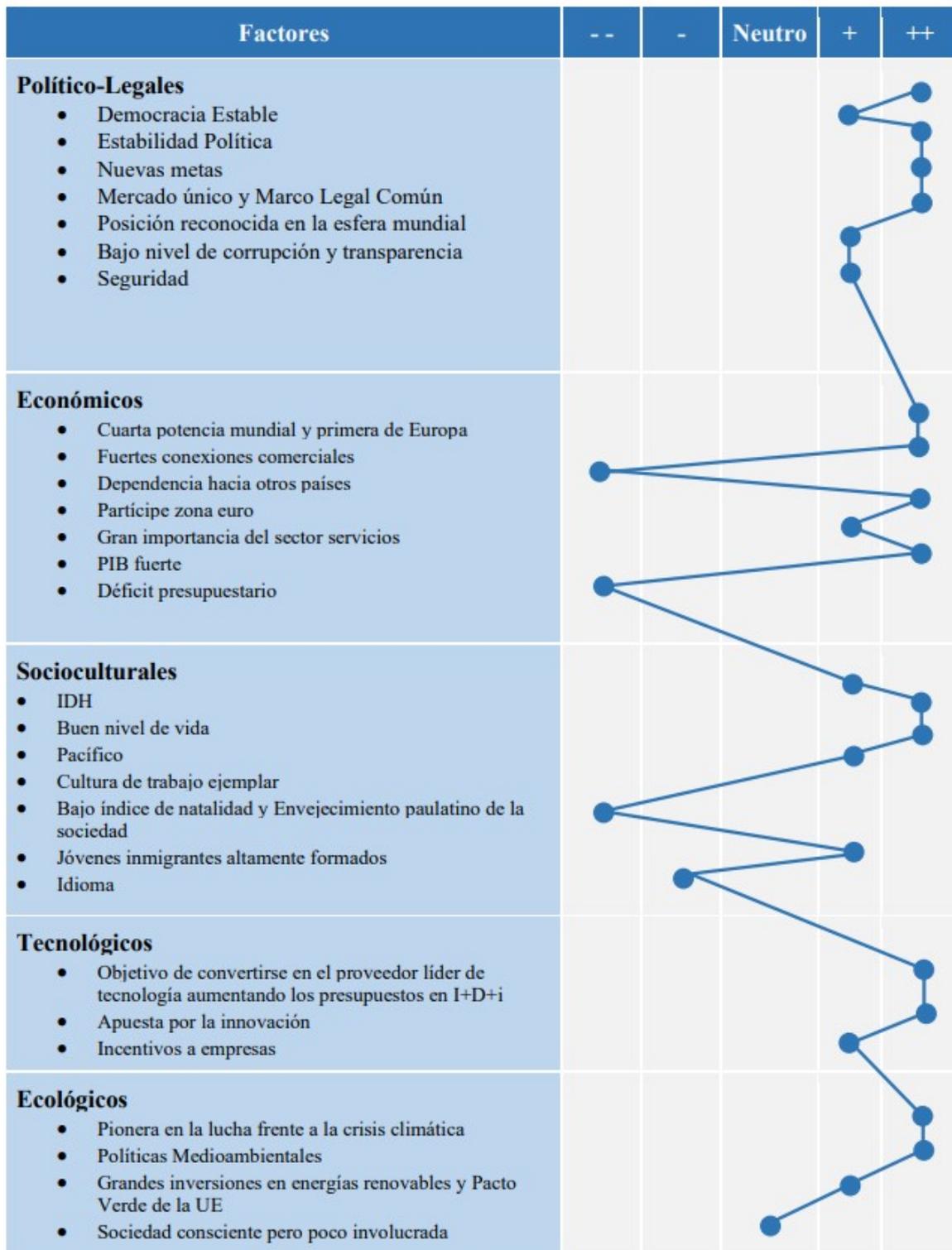
- Factores ecológicos

El Gobierno federal de Alemania ha posicionado la protección del clima como una de sus máximas prioridades y se ha convertido en un **pionera en la lucha frente a la crisis climática**. Su objetivo es lograr la neutralidad climática para el año 2045, impulsando la transición energética mediante el apoyo al desarrollo de las energías renovables. Por ello, el país intensificó una serie de **políticas medioambientales** y decidió renunciar al uso de las energías nucleares y aquellas provenientes de centrales carboeléctricas en la mayor medida posible. (Oportunidad ++)

En materia a lo mencionado, para acelerar este proceso de transición energética, para 2026 Alemania **invertirá más de 200.000 millones de euros** en el desarrollo de las energías renovables. Además, el Estado también ha **puesto en marcha leyes** para disminuir los gases de efecto invernadero con el objetivo de alcanzar una reducción del 88% para el 2040. Se debe añadir que también forma parte de proyectos como el **Pacto Verde de la UE**, donde Alemania promueve una reforma en el comercio de la Unión Europea en el que se exige aumentar el precio del CO2 para menguar su uso. (Oportunidad +)

Según un estudio realizado en 2022 por la Agencia Federal de Medio Ambiente (UBA) y el Ministerio Federal de Medio Ambiente (BMUV), la mayoría de los ciudadanos alemanes muestran cierta preocupación por cómo proteger el medio ambiente, conformando así una **sociedad consciente**. Aunque muchos también admiten que la **sociedad se está involucrando poco** en los comportamientos pro-ambientales. Es un hecho que el éxito climático únicamente se logra cuando toda la comunidad reúne sus fuerzas, por lo que todavía queda un gran recorrido. (Amenaza -)

Figura 4. Perfil Estratégico del Análisis del Entorno Genérico (PESTEL)



Fuente: Elaboración propia

5.1.2 Análisis del Entorno Específico: Las Cinco Fuerzas de Porter

Tras realizar un análisis exhaustivo del entorno genérico se va a proceder a llevar a cabo el análisis del entorno específico. Para ello nos vamos a enfocar en el Modelo de las Cinco Fuerzas de

Porter que hacen hincapié en la entrada de nuevos competidores, en la rivalidad entre competidores, en el poder de negociación tanto de los proveedores como de los clientes y finalmente, en los productos y servicios sustitutivos.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores

El sector de las actividades deportivas se encuentra en auge ya que su demanda ha crecido notoriamente en los últimos años debido a la conciencia de los ciudadanos a llevar un estilo de vida saludable y sudar el estrés diario. Las inscripciones a los centros deportivos han aumentado considerablemente por lo que paralelamente el **atractivo de este sector para la entrada de nuevos competidores** también está experimentado un incremento. (Amenaza - -)

La amenaza de entrada de nuevos competidores al mercado fitness está ligado al nivel de **barreras de entrada** que existen en este sector. Una barrera de entrada para los nuevos competidores sería la elevada inversión inicial necesaria en la etapa principal tales como el alquiler del local estratégico con las condiciones adecuadas para las actividades, la compra de equipamiento, el cumplimiento de las normativas vigentes, etc. Además, las mejoras tecnológicas obligan a que los centros deportivos tengan que renovar su equipamiento continuamente ya que los usuarios demandan un servicio de calidad. También encontrar aspectos que diferencien al gran número de rivales directos que existen ya en este mercado, con la meta de alcanzar un mayor valor de marca que los gimnasios con renombre ya establecidos. Todo esto supone grandes esfuerzos que puede provocar que aquellos que quieran iniciar este tipo de negocios desistan. (Oportunidad ++)

Cabe destacar que para la creación de cualquier negocio es necesario tener cierto conocimiento en el sector, pero al tratarse de un mercado que ha aumentado en los últimos años es habitual encontrarse con gimnasios que poseen pocos años de experiencia a sus espaldas. Por lo que se debe tener cuidado con los nuevos competidores, en el caso de que estén **altamente cualificados** en la materia, hayan estudiado con precisión el mercado, aporten aspectos diferenciadores y posean los recursos suficientes para la creación de la empresa. (Amenaza - -)

- Rivalidad entre competidores

El **crecimiento del sector**, derivado por la actual preocupación por el aspecto físico y la salud, se puede percibir como una oportunidad de negocio, en términos de aumento de demanda. Pero este hecho también viene acompañado de la presencia de **muchos competidores**. Existen diversos tipos de competidores tales como los **gimnasios low cost**. La mayoría de los gimnasios situados en el terreno español son de bajo coste, pero al mismo tiempo, éstos presentan una **escasa diferenciación** ya que todos ofrecen un servicio similar y habitualmente, únicamente se centran en las actividades deportivas o en las máquinas, descuidando otros servicios ligados al deporte como puede ser la nutrición, instalaciones para la recuperación o el área médica. (Amenazas - - y Oportunidades ++)

Agregando a lo mencionado, cabe prestar especial atención a **la capacidad de reacción frente las posibles amenazas de los competidores** que pueden derivar por ejemplo en una **guerra de precios**, lo que puede provocar una pérdida considerable de beneficios. Aunque la **reputación de la marca** puede ayudar a paliar los efectos negativos de una guerra de precios, ya que los clientes habitualmente relacionan el precio con la calidad. Las inversiones que las empresas rivales realizan en los **proyectos de marketing** también pueden suponer un riesgo para la empresa, sobre todo si tienen cierta repercusión en canales como las redes sociales de moda. (Amenaza - -)

Con respecto a las **barreras de salida**, el coste de cerrar el negocio puede llegar a ser elevado ya que despedir a los empleados, desmontar las máquinas, intentar vender el equipamiento y el desmantelamiento del lugar, entre otros, puede suponer unos gastos prominentes. (Amenaza -)

- Amenaza de productos y servicios sustitutivos

Los productos y servicios sustitutivos muestran cierta alerta debido a que son capaces de reemplazar aquello que se comercializa en un sector concreto. La industria deportiva se ve amenazada por **diversas actividades sustitutivas** idóneas que pueden perjudicar considerablemente, así como practicar ejercicios al aire libre en entornos naturales o hacer uso de zonas de ejercicios que contienen cierto tipo de maquinaria en los parques públicos, es decir, aquellos espacios que ofrecen servicios similares pero que son menos sofisticados que los gimnasios privados. Las plataformas que imparten clases online también están intimidando a los gimnasios, ya que éstas permiten acceder las 24 horas del día, todos los días del año, y ofrecen distintos tipos de ejercicios con la posibilidad de realizar actividad física en el momento y lugar deseados. Este servicio se ha visto incrementado después de la pandemia del Covid-19. (Amenaza - -)

Se puede concluir que la mejor manera de luchar contra estas amenazas sustitutivas es ofrecer servicios diferenciadores que aumenten el valor de los gimnasios, como puede ser por ejemplo socializar con otros usuarios, consiguiendo una fidelización fuerte por parte de los socios.

- Poder de negociación del proveedor

En la industria del fitness existe una gran variedad de proveedores por lo que el **poder de negociación es menor por parte de éstos**. Es decir, existe mucha competencia entre los proveedores, entonces es posible encontrar distintos precios y seleccionar aquellos que proporcionen las mejores condiciones para la empresa. Es habitual que los vendedores recurran a hacer uso de **promociones y ofertas** especiales para captar a los clientes. Además, las innovaciones tecnológicas provocan que aparezcan nuevos productos continuamente, por lo que el hecho de que existan muchos proveedores puede ser beneficioso, ya que cabe la posibilidad de contactar con distintos suministradores, en lugar de únicamente esperar a que un proveedor innove. Por lo tanto, el **cambio de proveedor en este sector es sencillo** y la **dependencia es mínima**. (Oportunidad ++)

Además, hay **muchas maneras de contactar con los suministradores** de productos relacionados con la actividad física. Hay muchas tiendas que solamente venden online y también existen tiendas físicas especializadas que abarcan una amplia gama de maquinaria y equipamiento. (Oportunidad +)

- Poder de negociación de los clientes

La alta competitividad que presentan las empresas en el mercado deportivo provoca que éstas tengan que **competir para la captación de clientes**. Por lo que es necesario que los centros deportivos **invirtan en factores para diferenciarse y satisfacer las necesidades de los usuarios** con la mayor calidad posible, además de ofrecer servicios que otros gimnasios no proporcionen. Por esta razón, se deben de tomar en consideración continuamente las **exigencias** de los clientes. (Amenazas - -)

Ser una industria explotada por numerosos competidores hace que el cliente disponga de mucha información y de **multitud de servicios sustitutivos y ofertas** a los que puede recurrir. Este

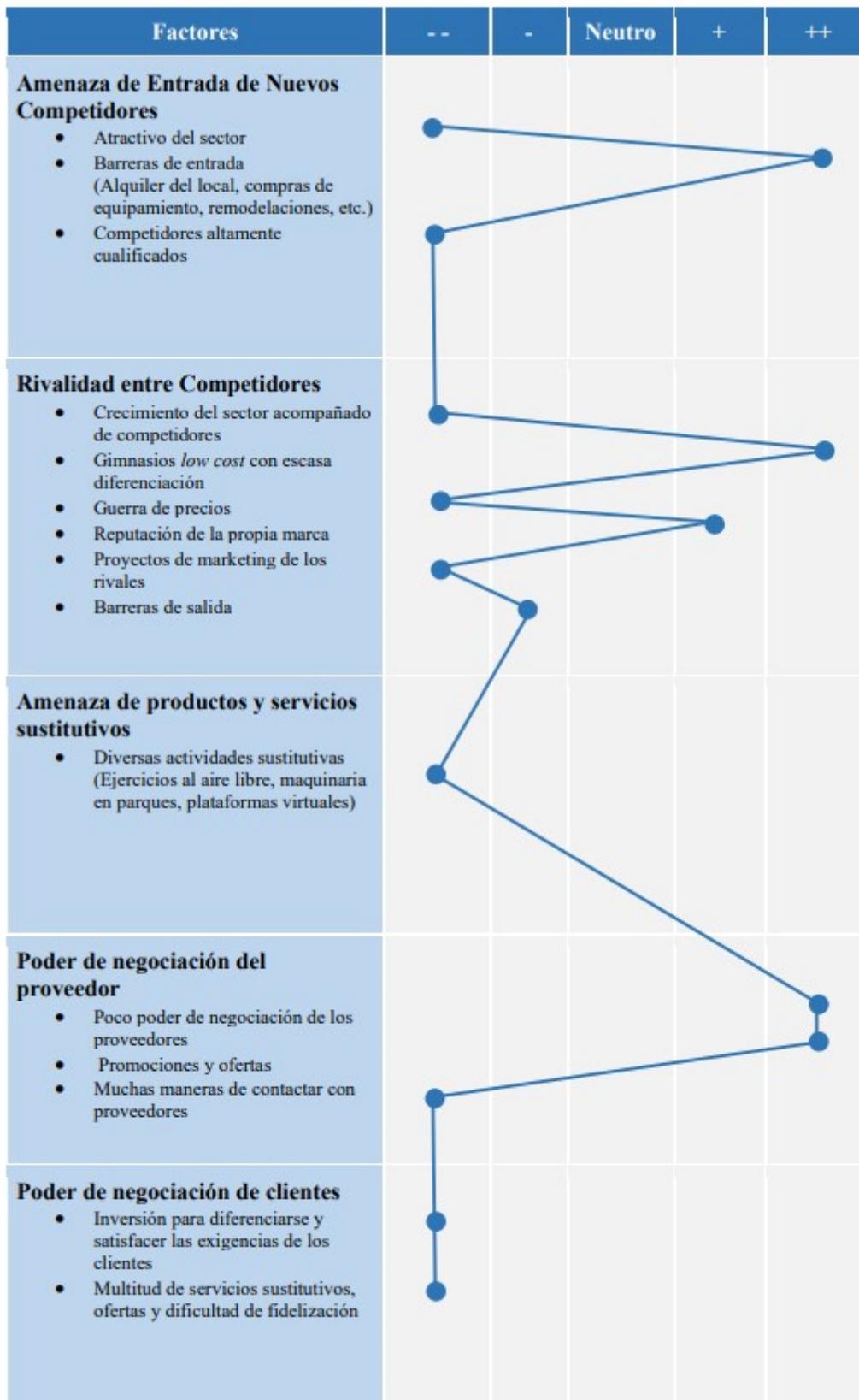
aspecto da **mucho poder de negociación a los clientes**. Cabe añadir, que otro riesgo reside en que una vez conseguidos los clientes, es muy **difícil fidelizarlos**. (Amenaza - -)

Figura 5. Resumen de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración propia

Figura 6. Perfil Estratégico del Análisis del Entorno Específico (5 fuerzas Porter)



Fuente: Elaboración propia

5.2 Análisis Interno

El análisis interno constituye una parte primordial en el desarrollo del Plan Estratégico ya que este estudio nos permite conocer la situación de la empresa. Es decir, mediante este análisis interno del Metropolitan se van a evaluar los recursos, competencias, capacidades, ventajas competitivas y la cadena de valor de la empresa para identificar las fortalezas y las debilidades con el fin de escoger las herramientas estratégicas pertinentes que neutralicen las debilidades y potencien las fortalezas. A partir de este análisis, se van a extraer las fortalezas y debilidades para añadirlos en la matriz DAFO y obtener un punto de partida para elaborar un plan estratégico óptimo.

5.2.1 Análisis por Áreas Funcionales

Es imprescindible realizar un estudio completo de las áreas funcionales que componen la empresa con la finalidad de desarrollar una ventaja competitiva de las fortalezas y debilidades que presenta. Cada área ejecuta funciones específicamente definidas y trascendentes para el eficaz funcionamiento de la misma. Cabe destacar que aunque en cada departamento se desarrollen actividades distintas, todos ellos deben guardar una interrelación entre sí.

Cabe destacar que el Metropolitan destaca por su gran reconocimiento de marca gracias a la variedad de servicios de calidad que ofrece y la especial atención que muestra hacia las necesidades de sus socios. Todo ello no sería posible sin la implicación de los distintos departamentos que conforman la empresa. Es cierto que se trata principalmente de una empresa de servicios por lo que la cadena de gimnasios no cuenta con todas las áreas funcionales generales y una cadena de valor extensa. En este negocio se distinguen principalmente las siguientes áreas: el departamento financiero, departamento comercial, el área de recursos humanos, el área de compras y el área de obras y mantenimiento.

5.2.1.1 Departamento Financiero

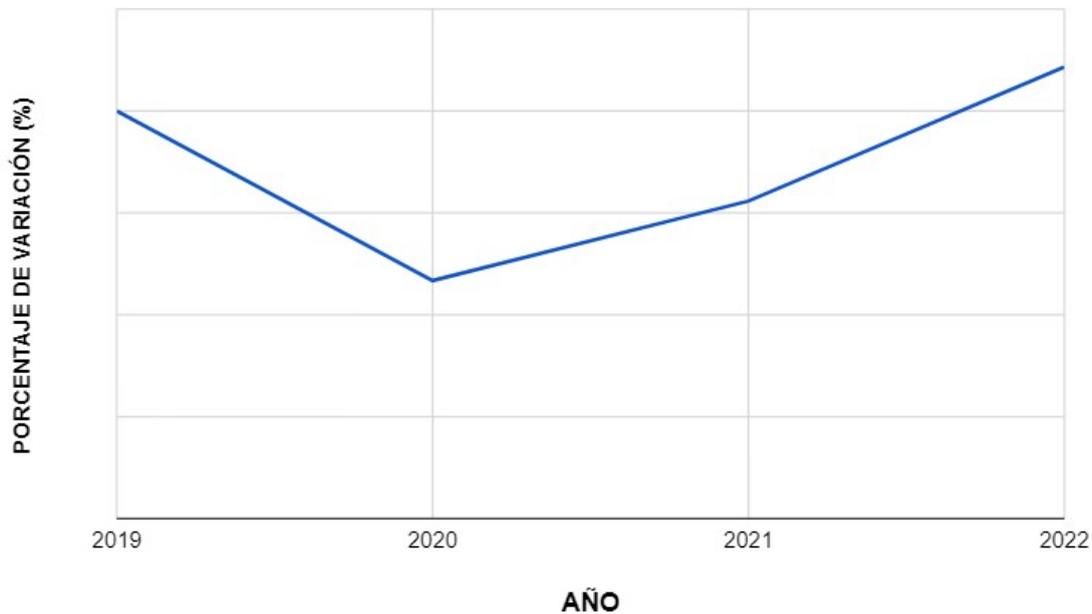
Pese a que la empresa Metropolitan es un negocio que cuenta únicamente con 30 años de experiencia, ya se ha posicionado en un lugar excelente en el mercado debido a que ha vivido una **evolución positiva respecto a sus ventas** en los últimos años. Cabe recalcar que la rentabilidad de la empresa ha seguido el mismo patrón que su nivel de facturación. (Fortaleza ++)

Pero no todo han sido luces ya que en 2020, año marcado por la pandemia del Coronavirus, la cadena de gimnasios registró una facturación de 35,6 millones de euros, siendo un 41,62% inferior a la conseguida en el año 2019. Para paliar el impacto del Covid-19, el Metropolitan tuvo que enfrentarse a cierres temporales, pero esto no permitió que la empresa no proporcionase salarios a sus empleados, ya que uno de sus objetivos era que esta situación no afectase al poder adquisitivo de sus trabajadores. Por ello, aplicó expedientes de regulación de empleo (Erte) a 1.100 empleados. Además, también solicitó dos préstamos por un valor de un millón de euros. Todo ello se resumió en unas **pérdidas contables** que supusieron una cantidad de 1,3 millones en números rojos. Como se puede ver, la pandemia frenó en seco la tendencia creciente de los resultados. (Debilidad - -)

Los siguientes años presentaron más luces para el negocio debido a que supo cómo enfrentarse y recuperarse poco a poco. La cadena de centros deportivos premium cerró el año 2021

con una facturación de algo más de 60 millones de euros, una cifra bastante superior a la del año anterior. Por lo que la compañía ha ido **recuperando el ritmo de crecimiento**.

Figura 7. Evolución de Ventas del Metropolitan 2019-2022



Fuente: Elaboración propia con información extraída de Einforma

Después de superar esta crisis, el Metropolitan superó su facturación en el año 2022 con un importe de alrededor de 80 millones de euros. La evolución de sus ventas han ido creciendo a un ritmo cada vez más elevado, como se puede observar en la figura 7, suceso que ocurre entre el año 2021-2022. Lo que ha puesto sobre la mesa un **ambicioso plan de crecimiento**, ya que la compañía prevé invertir unos 14 millones de euros en un nuevo centro en Sant Just Desvern, Cataluña, para finales del año 2023, además de reformar y ampliar gimnasios en Madrid, Sevilla, Gijón y Barcelona. Los **planes de inversión** se están convirtiendo en una fortaleza para la empresa. Asimismo, se está diversificando cada vez más, ofreciendo clases online y servicios especializados, eventos, talleres gastronómicos, etc. Posicionando al Metropolitan como una de las cadenas de gama media-alta más consolidadas de España. (Fortaleza ++)

En definitiva, aunque no se ha podido contar con datos numéricos recientes para este año 2023, se puede observar que la cadena de gimnasios *premium* ha ido superándose cada año en términos financieros y así va a seguir, debido a que tiene en mente ciertos planes de inversión, como aperturas de nuevos centros en países extranjeros.

5.2.1.2 Departamento Comercial

Como se ha mencionado con anterioridad, la empresa Metropolitan no solo cuenta con una área deportiva, sino que ofrece una **amplia cartera**, proporcionando servicios de belleza, gastronómicos, una área médica, asesoramientos y balneario y SPA, entre otros. La compañía apuesta por la **diversificación**, pero sin olvidar la **especialización**, enfocada hacia la calidad, en cada uno de los servicios que suministra. (Fortaleza ++)

Dentro del **departamento fitness**, la compañía ofrece una serie de diversas actividades deportivas tanto dirigidas como aquellas que se pueden realizar en solitario. Se pueden encontrar diferentes opciones de actividades que cuentan con distintas intensidades así como Zumba, cycling, body pump, Tai chi, aqua-gym, yoga, body-combat y un largo etcétera, con la intención de adaptarse a las distintas necesidades y gustos deportivos de sus socios. Todo ello, acompañado de la última tecnología en equipamiento y un equipo de instructores altamente cualificados y en constante formación, con la finalidad de que los usuarios entrenen de la forma más segura y eficaz y obtengan al mismo tiempo los resultados deseados.

Cabe destacar que el Metropolitan obsequia a sus nuevos integrantes privilegios, tales como un 50% de **descuento** en una sesión de iniciación con un entrenador personal con el objetivo de ofrecer al consumidor un entrenamiento especializado adaptado a sus características y objetivos personales. Se trata del programa “**Welcome to Wellness**”, en el que se estudian al detalle, mediante los sistemas de medición más avanzados, las necesidades de los clientes, permitiendo diseñar un plan de entrenamiento, además de realizar un seguimiento. Para los que ya son socios, también existe un programa llamado “**entrenamiento personal**”. Éste se puede realizar tanto individualmente como en grupos reducidos de tres.

También se podrá disfrutar de las denominadas “**Master Classes y Actividades Especiales**”. Se trata de un conjunto de actividades impartidas por invitados especiales. Por otro lado, este programa también proporciona salidas *outdoor*, así como salidas de esquí, raquetas de nieve y maratones. Los talleres de comida saludable, charlas de nutrición y dietética y los talleres de distintas disciplinas también entrarían en este proyecto.

La cadena decidió ampliar su propuesta, añadiendo una **plataforma de clases online** que cuenta con una biblioteca de 500 clases y nuevos contenidos semanales para todos los niveles. Esta app está al alcance de todo el público, pero los socios disfrutan de un contenido más exclusivo. Se trata más bien de un servicio complementario ya que el eje principal recae sobre las actividades presenciales.

Asimismo, la cadena de gimnasios cuenta con las más innovadoras instalaciones de **SPA-balneario**. Los socios tienen acceso ilimitado a estas instalaciones donde pueden disfrutar y relajarse, merecidamente, sus músculos después de un intenso entrenamiento.

Últimamente el aspecto físico es un ámbito que ha ganado trascendencia y el Metropolitan no se queda rezagado ya que posee **centros de belleza**. Este servicio se enfoca sobre todo en tratamientos faciales y corporales, además de ofrecer distintas tipologías de masajes, maderoterapia y rayos UVA. Todos estos acompañados de los mejores profesionales y los aparatos más innovadores.

En el **área médica** suministra un servicio de medicina deportiva en el se realizan pruebas de esfuerzo de distintos niveles para mejorar el rendimiento a la hora de realizar ejercicio físico y prevenir la salud. Este departamento está conformado por médicos especialistas en medicina de la Educación física y el Deporte. La fisioterapia también ocupa un hueco entre los servicios de estos centros. Se trata de un equipo de fisioterapeutas colegiados que realizan tratamientos preventivos o de mantenimiento, haciendo uso de técnicas como punciones, vendajes neuromusculares, manipulaciones y estiramientos especializados, entre otros.

Es fundamental acompañar el deporte con la nutrición. Por esta razón, el Metropolitan ofrece **servicios de nutrición y dietética**, de la mano de especialistas en área clínica y deportiva. Se trata de un servicio especializado en cada persona, elaborando un diagnóstico especial, análisis de los resultados y finalmente, un seguimiento. De la mano de la nutrición, la compañía también posee restaurantes en los propios centros deportivos donde ofrecen platos sanos y equilibrados elaborados con productos de temporada y de alta calidad.

Otra vía de crecimiento reside en una **nueva forma de negocio**. Se trata de la propia **marca deportiva denominada “The Club”**. Ésta fue lanzada en 2020 y para finales de 2021 ya experimentó una evolución positiva. Esta marca de ropa se puede encontrar en diez centros Metropolitan y en instalaciones multimarca. (Fortaleza +)

La **cuota de mercado** de esta empresa se resume de momento al mercado español, contando únicamente con un centro en Niza. La empresa lleva solo 30 años operativa y para su poca experiencia, ya ha conseguido destacar como una cadena de gimnasios *premium* que se enfoca en la calidad. Dicho en otras palabras, una de sus mayores fortalezas es su **buena imagen de calidad** acompañada de una **buena reputación**. Todo esto es el resultado de haber sabido reaccionar apropiadamente a las necesidades de sus clientes. (Fortaleza ++)

Respecto a la **política de precios**, sus tarifas oscilan entre los 50 y 60 euros mensuales para algunos de sus centros, pero para aquellos situados en Madrid y Barcelona las tarifas pueden llegar a alcanzar un importe de 110 y 130 euros, lo que para gran parte del público puede ser inaccesible. Por otro lado, como se ha mencionado, la compañía ofrece **descuentos** a los socios recién incorporados y ofrece ciertos **privilegios** a aquellos que llevan formando parte del club más tiempo. (Debilidad - y Fortaleza +)

Respecto a la **política de comunicación**, podemos observar que existe una carencia de inversión o de esfuerzo de marketing por parte de la empresa. Es cierto que posee cuentas en redes sociales como Instagram, Facebook y Youtube. Las cuentas están bien diseñadas pero dejan mucho espacio de tiempo entre publicaciones y esto puede tener repercusiones, ya que no saltan notificaciones constantemente a sus seguidores. Además, proporciona una pequeña visibilidad de clientes reales y de todos los servicios que ofrece. (Debilidad - -)

Finalmente, como se puede observar, la cadena de gimnasios intenta crecer introduciéndose en diversos canales de comercio, ya sean online o venta al por menor (retail), siempre y cuando sean acordes a la filosofía de la marca y aporten valor a la cuota de la compañía.

5.2.1.3 Área de Recursos Humanos

La familia Metropolitan está compuesta por un total de 1.200 empleados referentes en el sector. Al tratarse de una empresa diversificada que ofrece numerosos servicios, podemos encontrar entre su plantilla una **gran variedad de profesionales** tales como entrenadores personales, instructores de clases dirigidas, médicos, nutricionistas, fisioterapeutas, empleados expertos en belleza, cocineros, recepcionistas y trabajadores de atención al cliente. (Fortaleza ++)

Cabe destacar que el 80% de sus empleados son mujeres o profesionales menores de 35 años. Por lo que se puede observar cierta **tendencia a contratar personas jóvenes y excluir** a otros profesionales por no pertenecer a ese rango de edad. (Debilidad -)

La filosofía de marca se enfoca en la calidad, por lo tanto, la empresa debe contar con **empleados altamente cualificados** para seguir destacando como centros *premium*. Se requiere personal que cuente con un grado de estudios mínimo, pero sobre todo, prefieren contratar a trabajadores que poseen el Grado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (CAFYD). También buscan los profesionales más efectivos para las áreas restantes, tales como médicos especialistas en medicina de la Educación física y el Deporte, fisioterapeutas y nutricionistas. No todos los empleados tienen que poseer conocimientos deportivos, así como el personal del centro de belleza y el administrativo. A todos ellos se les exige conocer el centro perfectamente y mostrar una postura respetuosa y atenta ante los clientes ya que trabajan de cara al público. (Fortaleza ++)

Los nuevos **empleados se pueden inscribir fácilmente** mediante el formulario que proporciona la página web. Posteriormente, el departamento de Recursos Humanos valorará si el candidato es compatible con los requerimientos que exige el Metropolitan. Si poseen las habilidades necesarias, se abrirá un periodo de prueba. Si éste resultase favorable, se comenzaría a elaborar el contrato laboral. (Fortaleza +)

5.2.1.4 Área de Compras

El área de compras es el encargado de gestionar y resolver las necesidades de abastecimiento de la cadena de gimnasios, así como la maquinaria deportiva, los aparatos estéticos, dispositivos de medición de grasa, etc.

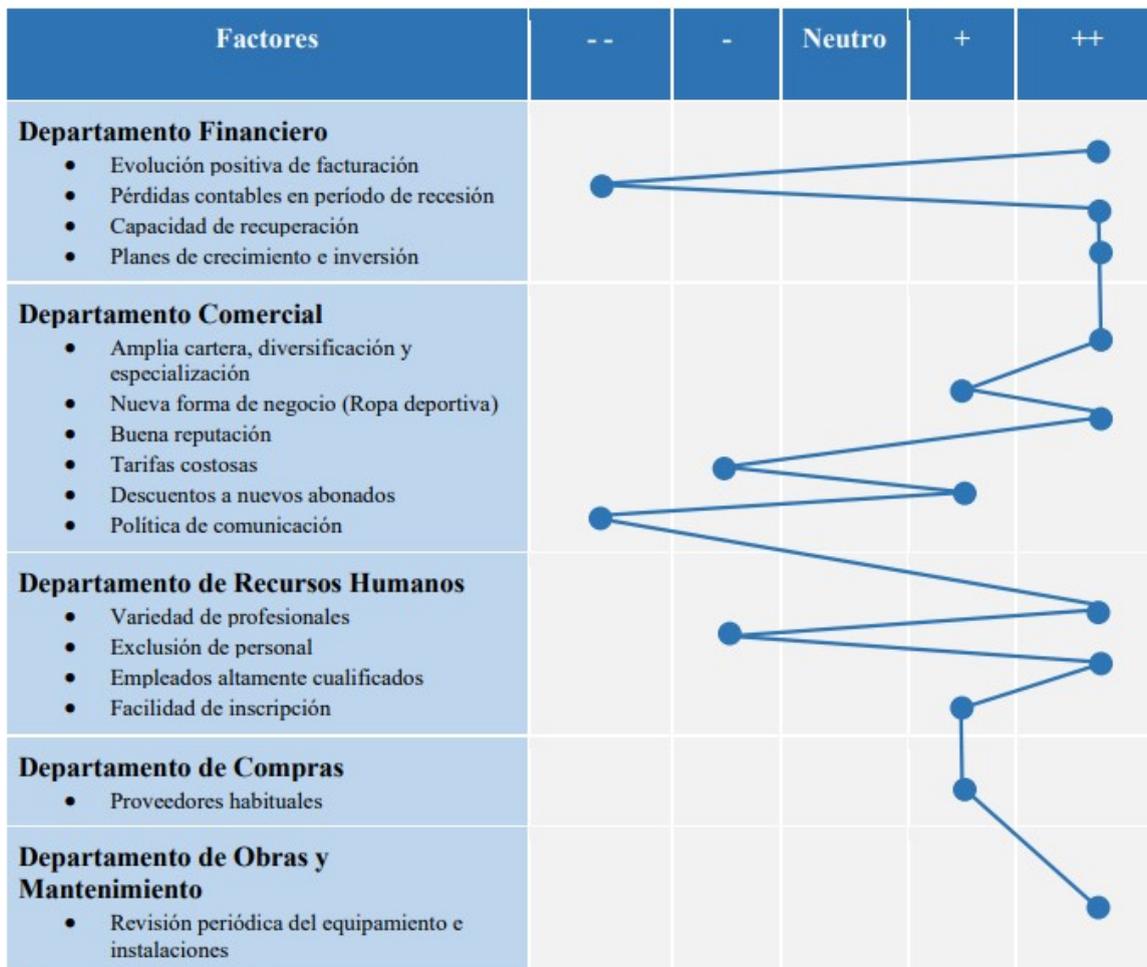
El centro deportivo cuenta con **suministradores habituales** con los que ha estrechado relaciones. Este sería el caso del proveedor de máquinas deportivas Technogym, el cual ofrece una amplia gama de maquinaria deportiva innovadora. Además, cabe la opción de realizar las compras tanto vía online como en las tiendas físicas. Estas últimas se encuentran en decenas de ciudades expandidas por todo el globo. Pero **no posee una tienda física en el país alemán**, por lo tanto se debería de evaluar si resulta más factible realizar la compra por ejemplo, en Zúrich debido a la cercanía y contratar a una empresa de transportes o, por otro lado, realizar la compra online. Destacar que en Alemania también cuenta con otras empresas distribuidoras de maquinaria deportiva, pero el desconocimiento del producto y sus políticas de servicio pueden suponer un riesgo para la empresa. (Fortaleza +)

5.2.1.5 Área de Obras y Mantenimiento

La importancia que muestra sobre el cuidado de los detalles es un rasgo competitivo, por lo tanto es imprescindible llevar a cabo un buen mantenimiento de las distintas instalaciones y maquinaria, para continuar con su sonada imagen de calidad. Recalcar que la **revisión periódica de las máquinas deportivas y de los propios establecimientos** son fundamentales para evitar cualquier tipo de incidencias y satisfacer a los consumidores. Además, cabe mencionar que las pruebas de mantenimiento no llevan mucho tiempo y pueden ser la clave para evitar críticas negativas de los clientes que pueden afectar a los nuevos abonados. (Fortaleza ++)

Otro factor trascendente es que el afán de estar siempre a la última tiene como resultado la necesidad de llevar a cabo remodelaciones y obras. Por lo tanto, es necesario realizar primero un estudio que defina las especificaciones de los proyectos de creación o remodelación a desarrollar y, posteriormente, comunicar al área financiera para comprobar si realmente es posible su puesta en marcha.

Figura 8. Perfil estratégico de Áreas Funcionales



Fuente: Elaboración propia

5.2.2 Recursos y Capacidades

A continuación se van a evaluar tanto los activos intangibles como tangibles de la cadena de centros deportivos y se va a efectuar el análisis de sus capacidades con la correspondiente figura de sus perfiles estratégicos.

A) Análisis de los Recursos

A.1) Recursos Tangibles

Respecto a los recursos tangibles de la empresa, los centros deportivos del Metropolitan están ubicados en las ciudades más importantes del estado español así como Bilbao, Madrid, Barcelona, Sevilla y Zaragoza, entre otros. Además muchos de los centros se encuentran cerca del núcleo de las ciudades y en centros comerciales, facilitando así el acceso a sus clientes. Los gimnasios Metropolitan gozan de una **ubicación estratégica excelente** y a todo ello se debe sumar que la mayoría de sus clubes están construidos sobre edificios diseñados por arquitectos prestigiosos, dejando al descubierto su **esencia premium** de exclusividad. Un claro ejemplo es el gimnasio Metropolitan de Bilbao diseñado de la mano del arquitecto japonés, Arata Isozaki, reconocido mundialmente por su talento de combinar los estilos orientales y occidentales. (Fortaleza ++)

La empresa destaca por su espíritu innovador y vocación hacia la calidad. Por esta razón, el Metropolitan realiza una **gran inversión en maquinaria deportiva de última generación y en tecnología como equipos de sonido e iluminación** para ofrecer a sus clientes una mejor experiencia mientras realizan sus actividades. (Fortaleza ++)

Por otro lado, a pesar de la inversión en el equipamiento deportivo también poseen una serie de **materiales deportivos no tan innovadores** y que pueden resultar antiguos. (Debilidad -)

También cuentan con **diversos tipos de instalaciones, infraestructuras y equipamientos** en función de los servicios que se van a ofrecer, así como la sala de yoga, cycling, la piscina etc., con sus correspondientes aprovisionamientos. No solo se enfoca en las instalaciones deportivas, sino que también ofrece restaurantes, balnearios y un área médica. Cabe destacar que un elemento diferenciador es que la empresa cuida todo tipo de detalles ofreciendo en sus vestuarios toallas, jabones, colonia e incluso secadores y planchas para el cabello. Todo ello con la garantía de que el consumidor se encuentre a gusto en un espacio donde se sienta arropado y querido. (Fortaleza +)

En el apartado financiero, la cadena de gimnasios se encuentra en una **situación económica positiva y dispone de una variedad de recursos financieros** que le permiten enfrentarse a las deudas, dotando a la empresa de cierta solidez en su actividad y supervivencia a largo plazo. (Fortaleza ++)

A.2) Recursos Intangibles

Los recursos intangibles son aquellos activos que son difícilmente cuantificables pero que son imprescindibles debido a que son capaces de aportar a la empresa una gran ventaja competitiva.

- Tecnológicos

Respecto a los recursos intangibles tecnológicos, la red de gimnasios Metropolitan cuenta con una **base de datos automatizada** de todos sus clientes, lo que deriva en un sistema de control de los abonados, ya que posee su información principal. Además, mediante la reserva de clases, que se debe realizar mediante la app del Metropolitan, se puede obtener mucha información sobre los clientes, así

como sobre las clases dirigidas a las que asisten, sus horarios... Con el propósito de conocer mejor los gustos de los usuarios y comprender cómo proporcionarles el mejor servicio posible. (Fortaleza ++)

La compañía presenta **una elevada modernidad tecnológica**, ya que cuenta con la última generación en equipamiento deportivo. Alemania se encuentra entre los países tecnológicos líderes, pero su desempeño tecnológico se centra fundamentalmente en la industria automotriz y, últimamente también ha puesto su foco en el sector de las industrias renovables. Un aspecto negativo sería que la empresa no cuenta con un departamento de I+D+i, por lo tanto se encuentra en una **situación dependiente a las innovaciones que salen al mercado**. (Fortaleza + y Debilidad -)

- Comerciales

Los centros deportivos Metropolitan llevan únicamente en funcionamiento 30 años, por lo que la empresa **no cuenta con una larga trayectoria, ni con una gran experiencia en el sector del fitness**. Pero esto no ha sido un impedimento para situarse en una buena posición en el mercado. Todo ello se debe al *know-how* y al **conocimiento técnico** que presenta la empresa. Las capacidades de adaptación que ha mostrado en el sector y sus estrategias focalizadas a la calidad y la satisfacción de la clientela, son los principales elementos diferenciadores que añaden valor a la cadena de gimnasios. (Fortaleza ++)

Su **inexperiencia en el ámbito de la internacionalización** puede causar mella, debido a que es un terreno desconocido que presenta nuevos riesgos a los que antes no se había enfrentado. Esto puede causar que el negocio experimente ciertas inquietudes que pueden afectar de manera negativa al negocio en el exterior. (Debilidad -)

El Club Metropolitan cuenta con una **gran imagen de mercado y una excelente reputación** entre los centros deportivos ya que cuida mucho los detalles y la imagen que quiere proyectar al público. No cabe duda de que el diseño de las instalaciones y la fachada reflejan la atención que el Metropolitan presta a todos los detalles, ofreciendo así un ambiente elegante y exclusivo. (Fortaleza ++)

En cuanto a los socios, cuenta con una **amplia cartera de clientes**. Entre ellos podemos clasificar aquellos clientes fieles y aquellos menos fieles a los que les supone más complicado hacer ejercicio. Esta alta rotación de clientes tiene como consecuencia la **poca dependencia** que tiene sobre ellos, desde este punto de vista se trataría de un aspecto positivo de cierto modo. (Fortaleza +)

La cadena de gimnasios cuenta con una **página web actualizada** donde podemos encontrar toda la información esencial, desde una breve presentación del gimnasio, todos los clubes disponibles, las instalaciones, las distintas actividades físicas que ofrece, servicios de belleza, restaurantes, etc., acompañados de fotografías actualizadas. También dispone de los horarios de las clases impartidas y sus correspondientes cuotas. Encima también muestra una **cierta presencia en redes sociales** como Instagram donde muestra las experiencias personales de sus clientes más notorios, pero suben **publicaciones muy extendidas a lo largo del tiempo**. (Fortaleza ++, Fortaleza + y Debilidad -)

Un aspecto negativo sería que el único idioma en el que se encuentra la página web es en **español**, sin tomar en consideración a posibles clientes de habla extranjera. Aunque es cierto que desde que se abrió un centro en Francia también podemos encontrar la página web en francés. Si se desea poner en funcionamiento la implantación en Alemania, es fundamental añadir el idioma alemán

para que los futuros abonados puedan disponer de toda la información necesaria. También sería imprescindible añadir a la carta de idiomas el inglés, al tratarse de una lengua universal. (Debilidad -)

Por otro lado, realizan una serie de **descuentos y promociones a los nuevos usuarios** tales como un plan de entrenamiento personalizado gratuito, 50% de descuento en tratamientos de belleza y restaurantes, sesión UVA gratuita, etc. (Fortaleza +)

Las **cuotas** pueden resultar un poco **costosas** y en vez de pagar en mensualidades, se debe pagar en bloques de seis meses pudiendo pagar en dos plazos. Este aspecto puede hacer que muchos usuarios no quieran aportar cantidades tan grandes para ese plazo de tiempo sin asegurarse de que vayan a hacer en realidad uso de las instalaciones. Señalar, que en Alemania la mayoría de los competidores son cadenas de gimnasios *low cost*, por lo que puede perder cierto atractivo en un inicio hasta que su reputación de calidad esté bien asentada. (Debilidad -)

- Humanos

Resulta esencial que los **trabajadores estén altamente cualificados** para proporcionar un servicio óptimo. Por ello, la empresa busca empleados que estén formados en áreas ligadas al deporte, el cuerpo humano, la nutrición, etc. Es decir, **empleados especializados en el bienestar físico y emocional**. El Metropolitan también apuesta por el crecimiento profesional y personal de sus trabajadores, y para impulsar aún más la carrera de sus empleados ha creado el llamado “**Metropolitan Institute**”, proporcionando **cursos de formación** y crear el equipo más profesional posible. Otro aspecto positivo, es que los trabajadores están al tanto de las últimas novedades relacionadas con el sector. Destacar que es habitual que se trate de personas jóvenes acostumbrados a la era de la digitalización . (Fortalezas ++)

Un aspecto desfavorable podría ser que el gimnasio busca monitores de una mediana edad especializados en la materia deportiva y que estén familiarizados con las nuevas tecnologías, dejando de lado a perfiles más maduros. Esto supondría, en cierto modo, un tipo de **exclusión** a la hora de reclutar empleados. (Debilidad -)

Los empleados se encuentran **altamente motivados** y reflejan su disposición tratando con amabilidad a todo tipo de usuarios, ya sean principiantes o no. Es posible que lo mencionado sea fruto de un **buen ambiente laboral** donde priman las relaciones sanas, el compañerismo y la equidad. Un buen clima de trabajo se traduce en un aumento de la productividad y en la posterior prosperidad de la empresa. Este buen clima de trabajo es una de las fortalezas clave de la cadena de gimnasios Metropolitan. (Fortaleza ++)

En el país alemán, no muchos ciudadanos optan por estudiar ciencias del deporte. Esto se podría traducir en un rasgo negativo por la **carencia de personal deportivo en el país destino**. Además, el traspaso del personal español podría considerarse como un coste para la compañía. (Debilidad - -)

B) Análisis de las Capacidades

- Organizativas

Respecto a las capacidades organizativas de la empresa, se puede observar que los centros Metropolitan no cuentan con un gran número de departamentos, lo que hace más sencillo que la **información fluya correctamente** y que la comunicación sea buena entre las diversas áreas. Esto tiene como resultado que la empresa **actúe como un todo**, destacando su **coordinación** y dejando claro cuál es el trabajo que tiene que seguir cada uno de los empleados para cumplir con los objetivos globales de la empresa. (Fortaleza ++)

En caso de convertir en un hecho la internacionalización, el Metropolitan se va a enfrentar a nuevos retos, tales como la adaptación de su estructura organizativa mediante una **reforma organizacional que encaje con las necesidades del país destino**, en este caso Alemania. Asimismo, deberá también tomar en consideración aspectos que surgen debido a la implantación en otro país, así como la reasignación del nuevo personal, nuevos trámites que se deben cumplir, cambios en logística... Todo ello puede causar ciertas incertidumbres en los momentos iniciales de la expansión. (Debilidad -)

Aunque la compañía deportiva tome como referente la estructura organizativa llevada a cabo en el proyecto de internacionalización de Niza, aún cuenta con **poca experiencia en terrenos exteriores para comprender cuál es la reforma estructural más eficiente** que encaje correctamente conforme las posibles diversidades que se pueden encontrar entre los distintos países. (Debilidad -)

- Directivas

Después de estar al mando durante 30 años, los máximos responsables de los centros Metropolitan, Javier Pellón y Sergio Pellón, fueron informados del cese de sus cargos, siendo apartados de sus puestos de dirección y siendo sustituidos por el hijo del accionista mayoritario de la empresa, Arturo Castro. El padre de éste poseía el 75% de la misma. Este **cambio de dirección** fue fruto de un conflicto entre los socios relacionado con la gestión de la cadena de gimnasios. (Debilidad -)

Como represalia, Javier Pellón decidió presentar **demandas judiciales** reclamando una indemnización multimillonaria. Recaltar que este hecho fue repentino y cogió por sorpresa a los empleados, proveedores, a los propietarios de los locales y al sector en general, creando cierta **inquietud** por el cambio. Todo este conflicto, puede tener consecuencias negativas y **dañar la imagen** de los centros Metropolitan. (Debilidad - -)

Es más, este conflicto, además de la **poca experiencia internacional a nivel directivo**, pueden crear muros que provoquen cierta inseguridad a la hora de asentarse en un país externo y perjudicar la imagen de calidad que han ido difundiendo a lo largo de los años. (Debilidad -)

- Comerciales

El Club Metropolitan cuenta con 30 años de experiencia a sus espaldas. A pesar de su **poca veteranía en el sector**, su éxito puede verse reflejado en la manera en que ha sabido adaptarse a las necesidades de sus clientes debido a su **constante investigación de mercado**. La cadena de gimnasios ha sabido aprovechar las oportunidades y reaccionar de manera sabia a las amenazas, como ocurrió durante la crisis sanitaria del Coronavirus. (Fortaleza +)

Por un lado, el negocio se está superando ya que ha creado **nuevas formas de negocio** abriendo una nueva plataforma online que cuenta con clases y ejercicios virtuales a raíz de la

pandemia. Por otro lado, ha ampliado su cartera con la venta de ropa deportiva disponible en diez de sus centros deportivos. (Fortaleza +)

Cabe subrayar que la empresa mantiene muy **buena relación con sus proveedores habituales**, con quienes lleva contactando desde sus comienzos. Encima, estos proveedores al uso, tales como TechnoGym, que es su principal suministrador, posee numerosas tiendas físicas esparcidas por todo el globo. Un aspecto negativo sería que aunque esta empresa suministradora de equipamiento deportivo, no cuente con una tienda física en ninguna de las ciudades de Alemania, cabe la posibilidad de realizar las compras en países limítrofes como Suiza u optar por la compra online. Aunque en esta última los costes de envío resultarían más costosos. Otra posibilidad sería contactar con proveedores alemanes de maquinaria deportiva, pero el desconocimiento que tiene el Metropolitan sobre éstas, tanto en términos de calidad como en sus políticas de pago y envío, podría perjudicar y provocar retrasos en la posible internacionalización alemana. (Fortaleza ++ y Debilidad - -)

Por otro lado, también muestra una **postura excelente hacia sus clientes** interesándose en todo momento en satisfacer sus necesidades, alcanzar sus metas personales y hacer del Metropolitan un espacio de cinco estrellas. Los centros ponen el epicentro en el cliente concediendo un **especial cuidado** incluso en los vestuarios donde suministran colonia, jabones, secadores y planchas de pelo, entre otros. (Fortalezas ++)

Todos estos son los **rasgos competitivos** que lo diferencian en gran medida de sus competidores. Por lo que se puede concluir, que aunque posea poca experiencia de internacionalización, el Metropolitan deberá de mantener estos rasgos diferenciadores para no perder su identidad y posicionarse en un lugar exclusivo dentro de los mercados extranjeros,

- Financieras

Gracias a la fortaleza económica descrita con anterioridad, nos percatamos que los centros deportivos Metropolitan gozan de **una estabilidad financiera** y una **capacidad de endeudamiento considerable**. Aunque este último podría verse perjudicado por los siguientes planes de inversión que desea llevar a cabo, debido a que el hecho de crecer e implantarse en otros países implica un gran desembolso inicial. (Fortaleza +)

Además la empresa ha dejado claro su **buena reacción ante situaciones críticas económicas** que se dan en la sociedad y su posterior **capacidad de recuperación**, como ocurrió en la crisis del 2008 y en la pandemia del Coronavirus. (Fortaleza ++)

Pero el acto de introducirse en economías de diversos países, puede suponer un reto para la red de centros deportivos. Además, el hecho de contar con una **escasa experiencia en una economía distinta a la española**, puede afectar en su forma de tomar decisiones y posteriormente, perjudicar en los resultados de la empresa. (Debilidad -)

- Tecnológicas

En materia a las capacidades tecnológicas, la cadena de gimnasios está equipada con la **tecnología deportiva de última generación y con las mejores instalaciones adaptadas** a las diferentes actividades que ofrece. Dentro del sector fitness es imprescindible estar a la última, por ello el Metropolitan se encuentra en la **continua búsqueda** de cualquier tipo de avance para no quedar rezagados frente a sus competidores. (Fortaleza +)

Al contrario, su **capacidad de innovación muestra cierta dependencia** a la capacidad de innovación de sus proveedores. Además, solo pueden innovar en su forma de impartir las actividades, en los eventos que ofrecen y en su posible diversificación, entre otros, por lo que tiene **poco margen de innovación propia**. En Alemania, la innovación se enfoca más hacia el ámbito de las energías renovables y el sistema automotriz, dejando de lado otros sectores que no hacen tanto eco en el país, como puede ser el mercado deportivo. (Debilidad -)

A todo esto se le debe sumar que su **poca trayectoria en terrenos internacionales, puede perjudicar a la hora de buscar maneras de estar al día con los acontecimientos tecnológicos que puede presentar el país destino**. (Debilidad -)

- Humanas

La **profesionalidad** de sus trabajadores es una ventaja competitiva que posee el Metropolitan, ya que como se ha mencionado con anterioridad, la empresa busca **personal con un alto nivel de formación** que cuenten con estudios relacionados con el deporte. Aspecto que puede echarse en falta de cierto modo en el país alemán. Uno de los rasgos diferenciadores de la empresa son las **amplias capacidades humanas** que ofrece. Además, la empresa apuesta por el **crecimiento profesional y personal** de sus trabajadores posibilitando **cursos** que fomenten su continuo desarrollo. (Fortaleza ++)

Añadir que los trabajadores se encuentran **especializados** en el desarrollo de sus competencias, ya que el personal de cocina o los empleados y empleadas de los centros de belleza no poseen los conocimientos suficientes para impartir por ejemplo actividades dirigidas de fitness. Dicho con otras palabras, la empresa **carece de rotación**, lo que podría considerarse como un aspecto negativo en caso de bajas repentinas. (Debilidad - -)

Finalmente, el **buen ambiente laboral** también añade valor y esto se ve reflejado en su correspondiente resultado de calidad. Asimismo, el Metropolitan subraya la importancia de **valores** como trabajar en equipo y actuar como una familia. (Fortaleza +)

Es imprescindible, tomar en consideración todos los puntos mencionados, pero cabe destacar que su **limitada experiencia de internacionalización**, provoca que la empresa **tarde más tiempo en contratar a empleados ya que necesita realizar un estudio profundo sobre la población del país destino**. (Debilidad -)

6. Diagnóstico DAFO

Una vez recogida toda esta información, se va a proceder a clasificar todos aquellos aspectos que se han considerado como fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno y las amenazas y oportunidades derivadas del análisis externo. Para ello, se va a tomar en consideración el Modelo DAFO y a partir de este punto, se realizará una evaluación de los factores y, en función de la relevancia de éstas, se va a dar lugar al origen de los objetivos y estrategias futuras de la empresa Metropolitan. Se trata de un proceso esencial para el análisis estratégico que se está llevando a cabo.

6.1 Matriz DAFO

Figura 10. Matriz DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Democracia estable alemana O2: Estabilidad política alemana O3: Estado alemán con nuevas metas y proyectos para paliar los efectos del cambio climático O4: Evita el abuso político O5: Mercado único O6: Libre circulación O7: Marco legal común O8: Bajo nivel de corrupción y transparencia en Alemania O9: Seguridad alemana O10: Cuarta potencia económica mundial y la mayor de Europa (Alemania) O11: Fuertes conexiones comerciales O12: Partícipe de la zona euro O13: Fuerte PIB alemán O14: Importancia del sector servicios en Alemania O15: IDH alto O16: Buen nivel de vida O17: Pacífico O18: Cultura de trabajo ejemplar O19: Jóvenes inmigrantes altamente cualificados O20: Objetivo de convertirse en el proveedor líder de tecnología aumentando los presupuestos en I+D+i O21: Apuesta por la continua innovación O22: Pionera en la lucha frente a la crisis climática O23: Políticas medioambientales O24: Barreras de entrada para nuevos competidores O25: Crecimiento del sector O26: Presencia y poco poder de negociación con proveedores</p>	<p>A1: Dependencia que presenta Alemania hacia China, Estados Unidos y Rusia A2: Dependiente del petróleo, gas y carbón ruso A3: Déficit presupuestario A4: Baja natalidad A5: Envejecimiento paulatino de la sociedad A6: Idioma A7: Sociedad poco involucrada en los temas medioambientales A8: Atractivo de este sector para la entrada de nuevos competidores A9: Competidores nuevos altamente cualificados A10: Muchos competidores existentes en Alemania A11: Gimnasios <i>low-cost</i> A12: Capacidad de reacción frente las posibles amenazas por parte de los competidores A13: Guerra de precios A14: Proyectos de marketing de competidores A15: Barreras de salida para la empresa A16: Diversas actividades sustitutivas A17: Continuo esfuerzo para la captación de clientes A18: Inversión en factores para diferenciarse y satisfacer las necesidades de los usuarios A19: Exigencias de los clientes A20: Multitud de servicios sustitutivos y ofertas A21: Elevado poder de negociación de los clientes desde la perspectiva de que pueden optar por servicios sustitutivos A22: Dificultad de fidelización</p>

O27: Ofertas y promociones con proveedores
 O28: Cambio de proveedor en este sector es sencillo y la dependencia es mínima y muchas maneras de contactar con ellos

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Evolución positiva de las ventas F2: Saber llevar a cabo acciones apropiadas para futuras recuperación económica F3: Ambicioso plan de crecimiento F4: Planes de inversión F5: Amplia cartera F6: Diversificación F7: Especialización F8: Nueva forma de negocio (marca de ropa) F9: Buena imagen de calidad F10: Buena reputación F11: Descuentos para principiantes y privilegios para los ya socios F12: Gran variedad de profesionales F13: Empleados altamente cualificados con un nivel de educación superior F14: Inscripciones laborales sencillas F15: Ubicación estratégica excelente F16: Esencia <i>premium</i> F17: Diversos tipos de instalaciones, infraestructuras y equipamientos F18: Situación económica positiva y dispone de una variedad de recursos financieros F19: <i>Know-how</i> F20: Elevada modernidad tecnológica F21: Conocimiento técnico F22: Amplia cartera de clientes F23: Poca dependencia hacia los clientes desde la perspectiva de una amplia rotación F24: Página web actualizada F25: Presencia en redes sociales</p>	<p>D1: Periodos de pérdidas contables D2: Cuota de mercado únicamente nacional D3: Política de precios elevados según la localización D4: Política de comunicación débil D5: Pocos esfuerzos de marketing D6: Tendencia a contratar personas jóvenes y exclusión de personal D7: Poca inversión en maquinaria deportiva D8: Poseen una serie de maquinaria no tan moderna D9: No cuenta con una larga trayectoria, ni con una gran experiencia en el sector del fitness D10: Situación dependiente a las innovaciones que salen al mercado D11: Publicaciones extendidas a lo largo del tiempo D12: Página web únicamente en español y francés D13: Cuotas costosas D14: Poca margen de innovación propia D15: Capacidad de innovación muestra cierta dependencia hacia la capacidad de innovación de los proveedores D16: Continua búsqueda de innovación D17: Constante investigación de mercado D18: Conflicto por el cambio de dirección (Inquietud por el cambio y demandas judiciales que pueden dañar la imagen) D19: Carencia de personal deportivo con estudios en Alemania D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización D21: Poca experiencia en terrenos exteriores para comprender cuál es la reforma estructural más eficiente D22: Desconocimiento de posibles nuevos distribuidores alemanes de maquinaria deportiva en términos de calidad y políticas D23: Reforma organizacional que encaje con las necesidades del país</p>

F26: Empleados especializados
F27: Constante formación de trabajadores
F28: Empleados altamente motivados y buen clima laboral
F29: Carece de rotación del personal
F30: Capacidad de endeudamiento considerable
F31: Buena coordinación entre departamentos
F32: Empresa en crecimiento
F33: Información fluye correctamente
F34: Diferenciación
F35: Proveedores habituales
F36: Revisión periódica
F37: Base de datos automatizada

Fuente: Elaboración propia

destino
D24: Inexperiencia internacional a nivel directivo
D25: Escasa experiencia en una economía distinta a la española
D26: Tardar más tiempo en contratar a empleados, ya que necesita realizar un estudio profundo sobre la población del país destino
D27: Su poca trayectoria en terrenos internacionales, puede perjudicar a la hora de buscar maneras de estar al día con los acontecimientos tecnológicos que puede presentar el país destino

6.2. Ejes Estratégicos de Internacionalización

Los siguientes ejes estratégicos de internacionalización emergen de las distintas combinaciones de los aspectos destacados en la Matriz DAFO anteriormente expuesta. Estos ejes inspiran a la definición de una serie de estrategias que se desplegarán con mayor precisión en el Modelo de las Diez Estrategias de Internacionalización.

(E1) Estrategia de Localización

La cadena de gimnasios Metropolitan ha optado por Alemania como su próximo destino de internacionalización. Se trata de la mayor potencia económica de la Unión Europea y la cuarta del mundo y es partícipe de la zona euro, con las ventajas competitivas que la acompañan, tales como fuertes conexiones comerciales. Todos estos aspectos son clave para la futura implementación del Metropolitan en Alemania y facilitan la entrada en el terreno alemán.

Figura 11. Eje Estratégico de la Estrategia de Localización

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D3: Política de precios elevados según la localización D4: Política de comunicación débil D10: Situación dependiente a las innovaciones que salen al mercado D12: Página web únicamente en español y francés D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A1: Dependencia que presenta Alemania hacia China, Estados Unidos y Rusia A5: Envejecimiento paulatino de la sociedad A6: Idioma A11: Gimnasios <i>low-cost</i> A16: Diversas actividades sustitutivas	F2: Saber llevar a cabo acciones apropiadas para la futura recuperación económica F4: Planes de inversión F9: Buena imagen de calidad F30: Capacidad de endeudamiento considerable	O2: Estabilidad política alemana O5: Mercado único O10: Cuarta potencia económica mundial y la mayor de Europa (Alemania) O11: Fuertes conexiones comerciales O12: Partícipe de la zona euro O13: Fuerte PIB alemán O14: Importancia del sector servicios en Alemania O16: Buen nivel de vida O18: Cultura de trabajo ejemplar O26: Presencia y poco poder de negociación con proveedores

Fuente: Elaboración propia

(E2) Estrategia de Entrada y Permanencia

La estrategia de entrada y permanencia seleccionada es realizar una inversión directa mediante la Implementación de Servicios en el Exterior (ISE). Se trata de hacer uso de las capacidades económicas de la empresa e invertir directamente en la construcción o compra de un local en suelo alemán, adaptando las instalaciones a las necesidades deportivas y a la variedad de servicios que ofrece. Asimismo, se deberán de adaptar ciertos ámbitos, tales como añadir el idioma alemán a la página web. Todo esto derivaría en una integración total de la cadena de gimnasios.

Figura 12. Eje Estratégico de la Estrategia de Entrada y Permanencia

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D9: No cuenta con una larga trayectoria, ni con una gran experiencia en el sector del fitness D10: Situación dependiente a las innovaciones que salen al mercado D12: Página web únicamente en español y francés D19: Carencia de personal deportivo con estudios en Alemania D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A1: Dependencia que presenta Alemania hacia China, Estados Unidos y Rusia A5: Envejecimiento paulatino de la sociedad A6: Idioma A11: Gimnasios <i>low-cost</i> A16: Diversas actividades sustitutivas A17: Continuo esfuerzo para la captación de clientes A19: Exigencias de los clientes	F4: Planes de inversión F18: Situación económica positiva y dispone de una variedad de recursos financieros F30: Capacidad de endeudamiento considerable F31: Buena coordinación entre departamentos F32: Empresa en crecimiento	O7: Marco legal común O13: Fuerte PIB alemán O14: Importancia del sector servicios en Alemania O15: IDH alto O16: Buen nivel de vida O18: Cultura de trabajo ejemplar O28: Cambio de proveedor en este sector es sencillo y la dependencia es mínima y muchas maneras de contactar con ellos

Fuente: Elaboración propia

(E3) Estrategia de Crecimiento

Una buena opción sería optar por un crecimiento interno u orgánico con la apertura de un nuevo centro deportivo en Alemania. La capacidad de endeudamiento que posee la empresa abre las puertas para hacer frente a nuevos planes de inversión con los recursos propios que posee. A esto se debe sumar, la investigación del mercado, el *know-how* del Metropolitan en el sector, aunque cuente con poca trayectoria, y las estrategias llevadas a cabo en España, lo que ha tenido como resultado una buena reputación e imagen de calidad que puede favorecer de cara al público extranjero.

Por otro lado, Alemania se muestra receptivo ante la llegada de nuevas empresas ya que su legislación no pone muchas dificultades a la hora de asentar un nuevo negocio y, mucho menos, si va a ofrecer puestos de trabajo. Las facilidades de entrada convierten a Alemania en una localización excelente para una futura implantación.

Figura 13 . Eje Estratégico de la Estrategia de Crecimiento

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D5: Pocos esfuerzos de marketing D6: Tendencia a contratar personas jóvenes y exclusión de personal D9: No cuenta con una larga trayectoria, ni con una gran experiencia en el sector del fitness D10: Situación dependiente a las innovaciones que salen al mercado D16: Continua búsqueda de innovación D17: Constante investigación de mercado D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A8: Atractivo de este sector para la entrada de nuevos competidores A10: Muchos competidores existentes en Alemania A11: Gimnasios <i>low-cost</i> A16: Diversas actividades sustitutivas A17: Continuo esfuerzo para la captación de clientes A18: Inversión en factores para diferenciarse y satisfacer las necesidades de los usuarios A19: Exigencias de los clientes	F9: Buena imagen de calidad F10: Buena reputación F14: Inscripciones laborales sencillas F15: Ubicación estratégica excelente F16: Esencia premium F18: Situación económica positiva y dispone de una variedad de recursos financieros F19: <i>Know-how</i> F30: Capacidad de endeudamiento considerable F32: Empresa en crecimiento	O2: Estabilidad política alemana O12: Participe de la zona euro O13: Fuerte PIB alemán O15: IDH alto O16: Buen nivel de vida O20: Objetivo de convertirse en el proveedor líder de tecnología aumentando los presupuestos en I+D+i O25: Crecimiento del sector O26: Presencia y poco poder de negociación con proveedores

Fuente: Elaboración propia

(E4) Estrategia de Convivencia

En base a la estrategia de convivencia se ha planteado la posibilidad de actuar en solitario a nivel sector, ya que el Metropolitan cuenta con los recursos suficientes para realizar un estudio exhaustivo del país destino, dejando al descubierto las ventajas competitivas que proporciona. De este modo, la cadena de gimnasios no depende de ninguna otra empresa o agente que le obligue a adaptar sus políticas de trabajo. Además, recalcar que la mayoría de los competidores alemanes son gimnasios *low cost*, por lo que el Metropolitan podría perder el *status premium* que lo identifica desde sus comienzos. Lo que no se descarta es cooperar de cierto modo con algún proveedor que permita, en cierto modo, facilitar la entrada y minimizar, aunque continúen presentes, los riesgos.

Es cierto que el coste de realizar un análisis propio sobre Alemania es superior y que sus niveles de riesgo se elevan, pero esto se puede ver compensado en caso de que se alcancen resultados positivos, ya que no se deberá retribuir a ninguna otra empresa. Por lo tanto, la nacionalidad de los socios seguiría siendo española pero en otro ámbito geográfico, derivando en una alianza doméstica.

Figura 14. Eje Estratégico de la Estrategia de Convivencia

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D4: Política de comunicación débil D5: Pocos esfuerzos de marketing D7: Poca inversión en maquinaria deportiva D9: No cuenta con una larga trayectoria, ni con una gran experiencia en el sector del fitness D14: Poco margen de innovación propia D15: Capacidad de innovación muestra cierta dependencia hacia la capacidad de innovación de los proveedores D17: Constante investigación de mercado D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A6: Idioma A10: Muchos competidores existentes en Alemania A11: Gimnasios <i>low-cost</i> A17: Continuo esfuerzo para la captación de clientes A18: Inversión en factores para diferenciarse y satisfacer las necesidades de los usuarios A19: Exigencias de los clientes A21: Elevado poder de negociación de los clientes desde la perspectiva de que pueden optar por servicios sustitutivos	F9: Buena imagen de calidad F10: Buena reputación F16: Esencia premium F19: <i>Know-how</i> F20: Elevada modernidad tecnológica F22: Amplia cartera de clientes F30: Capacidad de endeudamiento considerable F32: Empresa en crecimiento	O7: Marco legal común O13: Fuerte PIB alemán O14: Importancia del sector servicios en Alemania O15: IDH alto O18: Cultura de trabajo ejemplar O19: Jóvenes inmigrantes altamente cualificados O25: Crecimiento del sector O26: Presencia y poco poder de negociación con proveedores

Fuente: Elaboración propia

Es habitual combinar la estrategia de crecimiento con la estrategia de convivencia. En este caso se ha optado por un crecimiento interno u orgánico, acompañado de una actuación en solitario, lo que da lugar a la creación de una filial de plena propiedad.

(E5) Estrategia Corporativa

Para la estrategia corporativa se ha considerado llevar a cabo una internacionalización gradual de las distintas Unidades Estratégicas de Negocio que conforman a la cadena de gimnasios. Es decir, se ha planteado no desarrollar todos los servicios que engloba a la empresa, como sucedió en el caso de Niza, que no cuenta con el restaurante. Cada una de las UEN requiere una serie de productos que

poseen un costo, por lo que las pérdidas podrían multiplicarse en caso de que el negocio como tal no tuviese una buena respuesta en el mercado alemán.

Por lo tanto, se ha planteado prescindir de ciertas áreas, como el gastronómico, médico o los centros de belleza, e incorporarlos en un futuro tras observar el impacto que ha tenido la compañía deportiva y prevenir así una cifra mucho más elevada de pérdidas. Este plan presenta cierta diversificación, aunque no sea tan amplia como los clubes Metropolitan habituales.

Figura 15. Eje Estratégico de la Estrategia Corporativa

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D6: Tendencia a contratar personas jóvenes y exclusión de personal D7: Poca inversión en maquinaria deportiva D9: No cuenta con una larga trayectoria, ni con una gran experiencia en el sector del fitness D12: Página web únicamente en español y francés D16: Continua búsqueda de innovación D17: Constante investigación de mercado D19: Carencia de personal deportivo con estudios en Alemania D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A4: Baja natalidad A5: Envejecimiento paulatino de la sociedad A6: Idioma A10: Muchos competidores existentes en Alemania A11: Gimnasios <i>low-cost</i> A17: Continuo esfuerzo para la captación de clientes A18: Inversión en factores para diferenciarse y satisfacer las necesidades de los usuarios A19: Exigencias de los clientes	F4: Planes de inversión F5: Amplia cartera F6: Diversificación F7: Especialización F10: Buena reputación F14: Inscripciones laborales sencillas F18: Situación económica positiva y dispone de una variedad de recursos financieros F19: <i>Know-how</i> F32: Empresa en crecimiento	O2: Estabilidad política alemana O14: Importancia del sector servicios en Alemania O15: IDH alto O16: Buen nivel de vida O18: Cultura de trabajo ejemplar O19: Jóvenes inmigrantes altamente cualificados O25: Crecimiento del sector O26: Presencia y poco poder de negociación con proveedores

Fuente: Elaboración propia

(E6) Estrategia de Internalización

Respecto a la estrategia de internalización, se ha observado que al tratarse de una empresa de servicios, el Metropolitan cuenta con una sencilla cadena de valor. Por lo tanto, para la nueva apertura del centro deportivo será necesario trasladar fundamentalmente el área comercial, debido a que es el área más amplia y donde se encuentran los departamentos de los distintos servicios que suministran.

No obstante, internacionalizar el área de recursos humanos y el financiero como tal, no resultaría factible, ya que éstas pueden desempeñar su función a distancia mediante la digitalización y las bases de datos. Estas herramientas contribuyen a la buena fluidez de la información construyendo fuertes lazos de comunicación entre los dos países. Pero sería excelente que la compañía deportiva contase con un número reducido de representantes alemanes que controlen de cerca cada aspecto.

Figura 16. Eje Estratégico de la Estrategia de Internalización

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D4: Política de comunicación débil D12: Página web	A6: Idioma A19: Exigencias de los clientes	F18: Situación económica positiva y dispone de una variedad de recursos	O7: Marco legal común O18: Cultura de trabajo ejemplar

únicamente en español y francés D19: Carencia de personal deportivo con estudios en Alemania D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A21: Elevado poder de negociación de los clientes desde la perspectiva de que pueden optar por servicios sustitutivos A22: Dificultad de fidelización	financieros F19: <i>Know-how</i> F21: Conocimiento técnico F30: Capacidad de endeudamiento considerable F31: Buena coordinación entre departamentos F33: Información fluye correctamente	O19: Jóvenes inmigrantes altamente cualificados O21: Apuesta por la continua innovación O26: Presencia y poco poder de negociación con proveedores O27: Ofertas y promociones con proveedores
---	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

(E7) Estrategia Competitiva

El Metropolitan se enfrenta a numerosos competidores en el mercado alemán. No obstante, se trata de rivales *low cost*. Por lo tanto, como estrategia competitiva se nutre de la diferenciación mediante su oferta de servicios de calidad y atención personalizada, dirigida a fomentar hábitos saludables y proporcionar bienestar a través de una experiencia *premium* y exclusiva. Una de sus claves competitivas es la diversificación, debido a que ofrece más servicios que los gimnasios habituales, y por otro lado, la especialización. Asimismo, el club pone el foco en detalles como la fachada del edificio, la decoración, el mobiliario e incluso en los vestuarios, ya que ofrece jabones, colonia, toallas, secadores y planchas de pelo ghd, que son de las mejores del mercado. Todo ello aporta un valor diferenciador y dota a la empresa de una posición de ventaja en el mercado.

Figura 17. Eje Estratégico de la Estrategia Competitiva

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D3: Política de precios elevados según la localización D4: Política de comunicación débil D5: Pocos esfuerzos de marketing D7: Poca inversión en maquinaria deportiva D14: Poco margen de innovación propia D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A10: Muchos competidores existentes en Alemania A11: Gimnasios <i>low-cost</i> A13: Guerra de precios A14: Proyectos de marketing de competidores A16: Diversas actividades sustitutivas A17: Continuo esfuerzo para la captación de clientes A18: Inversión en factores para diferenciarse y satisfacer las necesidades de los usuarios A20: Multitud de servicios sustitutivos y ofertas	F5: Amplia cartera F6: Diversificación F7: Especialización F8: Nueva forma de negocio (marca de ropa) F9: Buena imagen de calidad F10: Buena reputación F19: <i>Know-how</i> F20: Elevada modernidad tecnológica F27: Constante formación de trabajadores F28: Empleados altamente motivados y buen clima laboral F30: Capacidad de endeudamiento considerable	O18: Cultura de trabajo ejemplar O19: Jóvenes inmigrantes altamente cualificados O20: Objetivo de convertirse en el proveedor líder de tecnología aumentando los presupuestos en I+D+i O21: Apuesta por la continua innovación O24: Barreras de entrada para nuevos competidores O25: Crecimiento del sector O26: Presencia y poco poder de negociación con proveedores

Fuente: Elaboración propia

(E8) Estrategia de Estructura

En materia de la estrategia de estructura se ha optado por desarrollar una estructura organizativa funcional adaptada con el fin de garantizar el mismo éxito que el modelo español en el exterior. Como se ha mencionado en la estrategia de internalización, se va a transferir el área comercial, al tratarse del área más amplia de la empresa. Al contrario, se plantea que el resto de áreas

posean un representante en tierras alemanas, para obtener una información más contrastada, pero que las decisiones y las acciones se desarrollen en los departamentos del país origen.

Por lo tanto, es imprescindible reducir las debilidades internas que posee el Metropolitan para evitar, a su vez, un funcionamiento ineficaz de la estructura organizativa alemana. Un claro ejemplo sería las inquietudes que ha despertado en la cadena de valor el reciente cambio de dirección.

Figura 18. Eje Estratégico de la Estrategia de Estructura

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D9: No cuenta con una larga trayectoria, ni con una gran experiencia en el sector del fitness D17: Constante investigación de mercado D18: Conflicto por el cambio de dirección (Inquietud por el cambio y demandas judiciales que pueden dañar la imagen) D19: Carencia de personal deportivo con estudios en Alemania D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A5: Envejecimiento paulatino de la sociedad A6: Idioma A18: Inversión en factores para diferenciarse y satisfacer las necesidades de los usuarios A19: Exigencias de los clientes	F10: Buena reputación F19: <i>Know-how</i> F28: Empleados altamente motivados y buen clima laboral F30: Capacidad de endeudamiento considerable F31: Buena coordinación entre departamentos F32: Empresa en crecimiento F33: Información fluye correctamente	O14: Importancia del sector servicios en Alemania O18: Cultura de trabajo ejemplar O19: Jóvenes inmigrantes altamente cualificados O28: Cambio de proveedor en este sector es sencillo y la dependencia es mínima y muchas maneras de contactar con ellos

Fuente: Elaboración propia

(E9) Estrategia de Enfoque

Como estrategia de enfoque se ha seleccionado la estrategia de enfoque global, debido a que la integración global es alta y la adaptación, al contrario, es baja. Es cierto que el idioma alemán puede ser una desventaja a la hora de comunicar ciertos aspectos, pero en cuanto a la demanda de los servicios deportivos y el estilo de vida europeo, existen muchas similitudes por lo que el nivel de adaptación no es significativo.

Figura 19. Eje Estratégico de la Estrategia de Enfoque

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D12: Página web únicamente en español y francés D17: Constante investigación de mercado D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A6: Idioma A9: Competidores nuevos altamente cualificados A10: Muchos competidores existentes en Alemania A19: Exigencias de los clientes	F7: Especialización F19: <i>Know-how</i> F30: Capacidad de endeudamiento considerable F34: Diferenciación	O7: Marco legal común O10: Cuarta potencia económica mundial y la mayor de Europa (Alemania) O25: Crecimiento del sector

Fuente: Elaboración propia

(E10) Estrategia de Secuencia

Con respecto a la estrategia de secuencia se llevará a cabo un proceso simultáneo, es decir, que la internacionalización se va efectuar a un ritmo acelerado con una entrada rápida en el mercado. Destacar que aunque el desembolso inicial para la implantación en el terreno alemán sea considerable,

se estima que la cadena de gimnasios va a tener una buena aceptación en el mercado. Una vez observado la respuesta del público alemán, la cadena de gimnasios podrá diversificar más su cartera de servicios en los centros alemanes, por ejemplo, añadiendo el restaurante, dando lugar a una internacionalización más exitosa.

Figura 20. Eje Estratégico de la Estrategia de Secuencia

Debilidades	Amenazas	Fortalezas	Oportunidades
D4: Política de comunicación débil D5: Pocos esfuerzos de marketing D10: Situación dependiente a las innovaciones que salen al mercado D17: Constante investigación de mercado D19: Carencia de personal deportivo con estudios en Alemania D20: Inexperiencia en el ámbito de la internacionalización	A5: Envejecimiento paulatino de la sociedad A6: Idioma A10: Muchos competidores existentes en Alemania A11: Gimnasios <i>low-cost</i> A12: Capacidad de reacción frente las posibles amenazas por parte de los competidores A14: Proyectos de marketing de competidores A21: Elevado poder de negociación de los clientes desde la perspectiva de que pueden optar por servicios sustitutivos	F5: Amplia cartera F6: Diversificación F7: Especialización F9: Buena imagen de calidad F10: Buena reputación F16: Esencia premium F17: Diversos tipos de instalaciones, infraestructuras y equipamientos F20: Elevada modernidad tecnológica F28: Empleados altamente motivados y buen clima laboral F31: Buena coordinación entre departamentos F32: Empresa en crecimiento F33: Información fluye correctamente	O7: Marco legal común O13: Fuerte PIB alemán O14: Importancia del sector servicios en Alemania O18: Cultura de trabajo ejemplar O25: Crecimiento del sector O26: Presencia y poco poder de negociación con proveedores

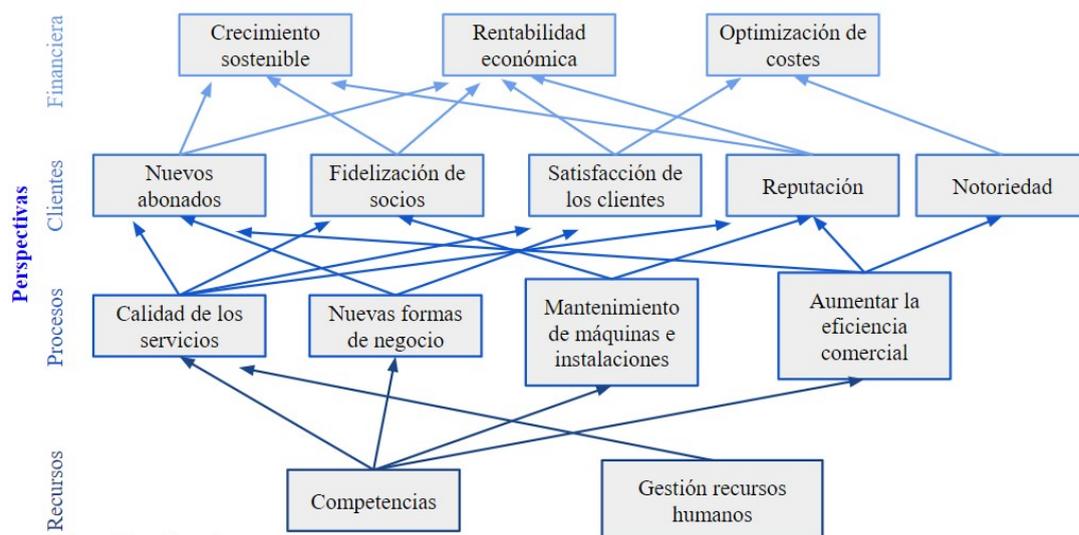
Fuente: Elaboración propia

7. Sistema de Objetivos Internacionales

7.1 Mapa Estratégico

Una vez se han elaborado los ejes estratégicos de internacionalización, se va a proceder a realizar un mapa estratégico con el fin de mostrar las relaciones que se encuentran entre los distintos objetivos planteados a raíz del diagnóstico DAFO. De esta manera seremos capaces de observar de una forma visual el grado de compatibilidad y coherencia que existe entre ellos.

Figura 21 . Mapa Estratégico de Objetivos Internacionales



Fuente: Elaboración propia

7.2 Cuadro de Mando Integral (CMI)

En la siguiente figura se presenta el Cuadro de Mando Integral (CMI), que contiene los objetivos planteados con anterioridad desde cuatro puntos de vista diferentes, tales como la perspectiva financiera, los clientes, los procesos internos y, finalmente, desde la posición de la formación y el desarrollo. Señalar que se han establecido distintas metas a 3 años, además de las iniciativas estratégicas para su consiguiente logro. Todo ello relacionándolo con el Modelo de las Diez Estrategias de Internacionalización. El principal cometido de este CMI es proporcionar un punto de vista estratégico global con el fin de controlar y redireccionar acciones para acercarse cada vez más a las metas definidas.

Figura 22 . Cuadro de Mando Integral

Perspectiva Financiera					
Objetivos Estratégicos	Indicador	Metas			Iniciativas Estratégicas
		Año 1	Año 2	Año 3	
Crecimiento Sostenible	Fluctuación de la facturación, que indique el crecimiento anualmente (%)	5%	10%	12,5%	Diferenciación para la captación de nuevos clientes y llevar a cabo formas de marketing más fuertes (E1, E2, E3, E5, E6)
	Número de países en los que está presente	3	3	3 (4 en caso de lograr el éxito alemán)	Estudio de nuevos mercados (E1, E2, E3, E7, E9)
Rentabilidad Económica	ROI (%)	0%	5%	10%	Generar nuevos planes de financiación (E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10)

Optimización de Costes	Porcentaje de costes anuales con respecto a la facturación (%)	1,5%	1%	0,5%	Aprovechar los periodos de ofertas y promociones de los proveedores, análisis de la gestión de datos y minimizar el desperdicio (E1, E2)
Perspectiva del Clientes					
Objetivos Estratégicos	Indicador	Metas			Iniciativas estratégicas
		Año 1	Año 2	Año 3	
Nuevos Abonados	Número de clientes nuevos	550	850	1.000	Analizar nuevos mercados y aplicar fuertes campañas de comunicación (E3, E6, E7)
Fidelización de Socios	% de usuarios que se repiten anualmente	65%	70%	80%	Realizar encuestas a clientes para su seguimiento y prestar atención a las reseñas publicadas en internet (E5, E6, E7)
Satisfacción Clientes	Índice de satisfacción (CSAT) (%)	80% (Muy satisfechos)	85% (Muy satisfechos)	90% (Muy satisfechos)	Comprender las expectativas del cliente, llevar a cabo servicios personificados de calidad y el mantenimiento de las instalaciones y maquinaria (E2, E3, E4, E5, E6, E7, E9)
Reputación	% de clientes potenciales que nos perciben diferenciados	75%	80%	85%	Gestionar las críticas para mejorar la reputación y ser activos en redes sociales (E3, E7, E9)
Notoriedad	Porcentaje de población que conoce la empresa (%)	60%	65%	70%	Formular una nueva estrategia de imagen de marca vía herramientas de marketing digital (E3, E7, E9)

Perspectiva de Procesos Internos					
Objetivos Estratégicos	Indicador	Metas			Iniciativas Estratégicas
		Año 1	Año 2	Año 3	
Calidad de los Servicios	Porcentaje de quejas obtenidas	10%	5%	2%	Establecer procesos de medición potenciar la formación (E5, E6, E8, E10)
Nuevas Formas de Negocio	Nuevos productos y servicios	1	2	4	Encuestas y evaluaciones sobre la introducción de nuevos servicios y su impacto en la rentabilidad, así como un parking propio, hotel, biblioteca, rocódromo... (E2, E3, E5, E6, E7, E8)
Mantenimiento de máquinas e instalaciones	Eficacia global de los equipos (OEEE)	90%	95%	97,5%	Diseñar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo (E5, E6, E8, E10)
	Tiempo medio de reparación anuales (MTTR)	50 horas	35 horas	25 horas	
Aumentar la eficiencia comercial	Tráfico web anual (%) (google analytics)	80%	85%	90%	Formular una nueva estrategia de marketing digital y adaptarla a más idiomas (E1, E2, E6, E7, E9, E10)
Perspectiva de Formación y Desarrollo					
Objetivos Estratégicos	Indicador	Metas			Iniciativas Estratégicas
		Año 1	Año 2	Año 3	

Competencias	Tiempo destinado a cursos de formación (% del total de horas laborales).	5%	10%	10%	Implantar cursos de formación obligatorios (personalizados a cada departamento) (E2, E3, E7, E8)
Gestión de Recursos Humanos	Número de nuevos empleados	150	225	300	Procedimientos de contratación sencillos, aportar flexibilidad y oportunidad para crecer profesionalmente (E2, E3, E8)
	Índice de satisfacción del personal (%)	85%	90%	95%	Encuestas periódicas sobre la situación de los trabajadores, planes de comunicación interna y considerar sus planes de mejora (E2, E3, E8)

Fuente: Elaboración propia

8. Estrategias de Internacionalización

(E1) Estrategia de Localización

Alemania ha sido el destino seleccionado para la internacionalización de los gimnasios Metropolitan, debido a las ventajas competitivas que presenta para implantar este tipo de negocio. Principalmente fija el foco en que es la mayor potencia económica de la Unión Europea que cuenta con un elevado PIB, por lo tanto, el país y la mayoría de su población gozan de una buena situación económica. A todo esto se le debe sumar que en la actualidad la conciencia de llevar un estilo de vida saludable y un aspecto físico cuidado están haciendo eco en la mayoría de sociedades europeas, por lo que la demanda va creciendo continuamente en este sector.

Destacar que el país únicamente cuenta con gimnasios *low cost*, convirtiendo la esencia *premium* del Metropolitan en un rasgo diferenciador. Por lo que a pesar de que existan numerosos competidores, la cadena de gimnasios española puede aprovechar este aspecto diferenciador para hacerse un gran hueco en el mercado alemán. Además, los ciudadanos pertenecientes a la UE no necesitan de permisos especiales para la apertura del negocio, sino que deben cumplir con aquellos de carácter general, lo que facilita más la entrada que en otros países miembro.

Un aspecto negativo a considerar, reside en que Alemania no cuenta con una tienda física de los principales suministradores de equipamiento deportivo, Technogym. La tienda física más cercana al país alemán se encuentra en la ciudad de Zúrich, Suiza. Aunque se debe tomar en consideración que existen ciertas empresas que también se dedican a la venta de materiales deportivos, pero el riesgo del desconocimiento sobre su calidad y políticas de entrega, hace que la mejor vía para alcanzar el éxito sea cooperar con su proveedor habitual.

Teniendo en cuenta los factores descritos, la principal ciudad alemana en la que se va implantar un centro deportivo va a ser en la ciudad de Múnich. Múnich es la capital del estado federado de Baviera y es la tercera ciudad alemana más poblada, detrás de Berlín y Hamburgo. La ciudad se considera el motor económico de las industrias tecnológicas, financieras, automotrices y de servicios. Además, según el estudio Monocle's Quality of Life 2019, es la ciudad con mayor calidad de vida de Alemania.

Múnich es una ciudad muy atractiva donde introducirse ya que se encuentra cerca de la ciudad suiza de Zúrich, donde se encuentra el principal proveedor de confianza del Metropolitan. De este modo, al no contar con una tienda física en el propio país, la cercanía de ambas puede derivar en una disminución de costes de transporte. Se trata de una ciudad muy concurrida que cuenta con 310,7 kilómetros cuadrados, 1,472 millones de habitantes en 2019, muy buenas infraestructuras y un eficiente sistema de transportes públicos. Asimismo, la ciudad alemana posee un gran número de ciudadanos con un gran poder adquisitivo que puede que busquen un gimnasio de alta gama. En definitiva, Múnich contiene una serie de ventajas para la futura implantación del Metropolitan.

(E2) Estrategia de Entrada y Permanencia

La estrategia de entrada y permanencia que se llevará a cabo es la Implementación de Servicios en el Exterior (ISE). Para ello, la cadena de gimnasios comprará un local en Múnich y adaptará las instalaciones a los diversos servicios que ofrece. Es imprescindible considerar que el mercado inmobiliario es muy costoso en Múnich, además, los precios varían en función del tamaño,

distrito y condiciones de la propiedad. También se ha considerado la opción de alquilar un local, pero las remodelaciones que se deben realizar, para adaptarlo a los servicios que proporciona, podría incurrir en pérdidas en un futuro.

Los buenos resultados financieros de los últimos años permiten que el Metropolitan pueda realizar este tipo de inversiones. No obstante, al desconocer la respuesta que va a obtener en el mercado alemán, resulta más seguro comenzar comprando un local no tan inmenso como aquellos situados en España, pero sí que se encuentre situado en una ubicación estratégica. Así como, en una vía muy transitada cerca del centro y zonas de trabajo, lugares donde se encuentran los clientes potenciales y que sea posible llegar con facilidad mediante el transporte público, con el fin de ganar una cuota de mercado.

Cabe destacar que el desembolso inicial va a resultar elevado, lo cual supone una amenaza para el Metropolitan, si la implantación no obtiene los resultados esperados. También recalcar que este modo de entrada y permanencia posibilita entrar rápidamente en el mercado alemán derivando en una posición fuerte y en una integración total. Finalmente, si el crecimiento es sostenible y posee una buena aceptación en el mercado, se podrán plantear otros planes de inversión.

(E3) Estrategia de Crecimiento

La estrategia de crecimiento más idónea para el Metropolitan es llevar a cabo un crecimiento interno u orgánico mediante la apertura de un nuevo centro deportivo en la ciudad de Múnich. A pesar de la poca trayectoria de la empresa deportiva, el *know-how* de la empresa y los beneficios obtenidos en los años tras la pandemia, han dotado a la compañía deportiva de una capacidad de endeudamiento y conocimientos que posibilitan efectuar planes de inversión individualmente. Por lo que la cadena de gimnasios puede enfrentarse a los costes iniciales que conlleva comprar y remodelar un local en el suelo de la ciudad de Múnich, sin la necesidad de aliarse o cooperar con otra empresa del sector.

Por otro lado, señalar que llevar un crecimiento externo puede repercutir en los valores *premium* del Metropolitan, ya que en Alemania predominan los gimnasios *low cost*, y por lo tanto, estas uniones camuflarían su principal aspecto diferenciador de calidad.

(E4) Estrategia de Convivencia

Con respecto a la estrategia de convivencia se ha decidido incorporarse en la ciudad de destino de manera solitaria, dejando de lado las posibles cooperaciones que podrían surgir con otros negocios del sector, es decir con competidores dando lugar a acuerdos horizontales. El principal motivo de esta actuación en solitario, sin la participación de empresas rivales, viene respaldado por la capacidad de endeudamiento que posee la empresa, como se ha mencionado con anterioridad. Es un hecho que la empresa posee los recursos financieros suficientes para enfrentarse a los elevados desembolsos iniciales.

No obstante, es cierto que resulta menos costoso realizar acuerdos de cooperación con centros deportivos ya asentados en el mercado alemán, ya que estos ya conocen bien las necesidades del mercado y los distintos perfiles de clientes que se pueden encontrar, entre otros. Todo ello permitiría reducir los costes que conlleva un estudio profundo del país destino y permitiría una mayor seguridad en términos de riesgos comerciales. Pero estos acuerdos también crean dependencias que provocan ciertas adaptaciones hacia las empresas competidoras, provocando así la pérdida de identidad del Metropolitan y mezclándose con la categoría *low cost* de la que tanto quiere escapar.

No obstante, no se descarta realizar una cooperación vertical con su principal proveedor, Technogym. Es cierto que éste no posee una tienda física en Alemania, pero al ser una empresa que se encuentra asentada a lo largo de todo el globo, posee más experiencia internacional, por lo que puede proporcionar pautas de internacionalización eficientes al Metropolitan. Está claro, que los riesgos van a seguir presentes, pero esta asistencia hace que sus niveles se debiliten.

Por estas razones, el Metropolitan se introducirá en Múnich cooperando verticalmente con su proveedor habitual, Technogym. De este modo, los socios seguirán siendo los mismos, es decir, su nacionalidad será española, pero actuarán en otro ámbito geográfico, obteniendo como resultado una alianza doméstica.

La combinación entre la estrategia de convivencia y la estrategia de crecimiento es muy habitual en los planes de internacionalización. Ambas estrategias se complementan, ya que su definición emerge de criterios semejantes. Destacar que en este caso, como se ha descrito anteriormente, se ha decidido llevar a cabo un crecimiento interno u orgánico junto con una actuación en solitario que deriva en la creación de una filial de plena propiedad.

(E5) Estrategia Corporativa

En base a la estrategia corporativa, se ha tomado la decisión de no internacionalizar todas las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN) que engloba los centros deportivos Metropolitan. Se va a seguir el mismo patrón que se llevó a cabo en el club inaugurado en Niza. Éste no proporciona el servicio gastronómico. Cada uno de los distintos servicios que ofrece el Metropolitan requieren diversas exigencias y una serie de productos que precisan una búsqueda en el mercado de proveedores de calidad, además de unos elevados costes. Además, en caso de que el negocio tenga una mala aceptación en el territorio alemán, las pérdidas podrían multiplicarse, por lo que se ha considerado pertinente mantener una postura preventiva y no internacionalizar todos los servicios.

El principal cometido de la cadena de gimnasios es proporcionar un espacio que permita realizar una serie de actividades físicas acompañado de la tecnología de última generación de calidad. A raíz de la principal hazaña de los centros deportivos, se ha decidido prescindir de ciertos establecimientos complementarios ligados al deporte en cierto modo, tales como el restaurante, los centros de belleza e incluso el área médica.

Tras conocer el impacto que tendrá el centro en Múnich, si este resulta ser positivo, se puede considerar diversificar más el centro añadiendo las áreas anteriormente mencionadas de cara al futuro e incluso incorporar nuevas formas de negocio.

(E6) Estrategia de Internalización

El Metropolitan, al tratarse de una empresa de servicios, no posee una extensa cadena de valor. Pero esto no significa que no exista la necesidad de internacionalizar ciertas áreas que son fundamentales para el buen funcionamiento de la empresa en el exterior. Por lo tanto, como estrategia de internalización, se va a trasladar únicamente el área comercial, ya que es el área más extensa que posee la empresa deportiva, donde se encuentran los departamentos de los diversos servicios que ofrece.

Por otro lado, internacionalizar el resto de áreas, es decir, el área de compras, de recursos humanos, el financiero y de obras y mantenimiento, puede no resultar del todo viable, debido a que cabe la posibilidad de que los departamentos de España lleven a cabo estas funciones mediante la

digitalización y las bases de datos. Al tratarse solamente de un centro deportivo en Múnich, sería un coste elevado trasladar todas las áreas y reclutar a más personal. Por lo tanto, se ha decidido contratar, en Alemania, a una persona responsable para cada una de las áreas, con la finalidad de controlar de cerca cada aspecto, y que éstos comuniquen a los departamentos situados en España la información pertinente para poder desempeñar su trabajo de una forma más eficaz. Estos empleados deberán de conocer el alemán e incluso el inglés para transmitir sus necesidades al país origen.

Todo lo abordado se realiza con el objetivo de mantener un equilibrio, coordinación y sintonía con el país origen. Además, las decisiones más relevantes seguirán siendo tomadas por los departamentos españoles para no perder la coherencia, ni la filosofía del Metropolitan.

Según se vayan obteniendo resultados positivos en Múnich y se vaya afianzando la relación con los nuevos socios, surgiendo así una mayor necesidad de ampliar la planta, se optará por internacionalizar más áreas, así como el área de obras y mantenimiento.

(E7) Estrategia Competitiva

En el sector deportivo de Alemania están presentes un gran número de competidores, pero se tratan de gimnasios *low cost* en su gran mayoría. Debido a esta razón, el Metropolitan puede coger ventaja de esta situación e implantar una tipología de gimnasio más exclusiva donde además de predominar el deporte, también proporcione servicios ligados al mismo.

El Metropolitan siempre se ha caracterizado por su esencia *premium* y su aspecto diferenciador. Para el ámbito internacional, se pretende continuar con la estrategia de diferenciación, ya que llevar a cabo, como estrategia competitiva, un liderazgo de costes puede resultar más complicado para la empresa al estar presentes centros deportivos más asequibles.

La diferenciación reside en su amplia oferta de diversos servicios de calidad y en la atención personalizada a cada cliente de la mano de grandes profesionales en el ámbito del deporte. Todo ello dirigido a fomentar un estilo de vida saludable, lleno de bienestar mediante una experiencia completa de cinco estrellas. Uno de sus puntos clave se resume en la diversificación, ya que ofrecería más servicios que los gimnasios al uso, tales como entrevistas con nutricionistas y entrenadores personales dotados de una gran especialización y el servicios de SPA-balneario para la relajación muscular y mental.

Una eficaz estrategia de marketing también contribuye a la diferenciación para respaldar esta ventaja competitiva sostenible. El club se enfoca en los detalles y el cuidado, por más mínimo que sea, así como la fachada de sus edificios y la decoración. El Metropolitan alemán deberá contactar con un arquitecto prestigioso para reflejar su exclusividad desde el exterior. Asimismo, otro hecho que aporta un valor diferenciador a la cadena de gimnasios es su cuidado por los vestuarios, debido a que ofrece jabones, colonias, secadores y plancha de pelo ghd. Éstas últimas se encuentran entre las primeras en el ranking de las mejores marcas de belleza. También es trascendente poner el foco en acciones de responsabilidad social corporativa, así como generar puestos de trabajo, ya que los alemanes lo consideran imprescindible.

Considerando que la protección del clima es una de las máximas prioridades del gobierno alemán, también pretende el Metropolitan favorecer al medioambiente mediante el uso de energías renovables, como las placas fotovoltaicas, que proporcionen una fuente de energía limpia. Destacar

que sería de los primeros gimnasios en hacer uso de energías renovables, lo cual sería un punto clave para la deseada diferenciación.

Todos los puntos abordados se consideran ventajas competitivas que contribuyen a la buena posición en el mercado alemán y debido a este motivo, todos estos aspectos se deben plasmar en la página web y en las redes sociales con la finalidad de darse a conocer y captar nuevos clientes potenciales.

(E8) Estrategia de Estructura

En estos momentos la estructura organizativa más apropiada para la internacionalización del Metropolitan es el desarrollo de una estructura organizativa funcional adaptada. Este tipo de organización ha tenido un buen impacto en el centro deportivo introducido en la ciudad de Niza, Francia, por lo que se ha optado por seguir el mismo camino al no presentar grandes inconvenientes. La estructura organizativa de Niza es la misma que el país de origen, solo que presenta algunas adaptaciones debido a las necesidades del país. A raíz de este hecho, es imprescindible reducir las debilidades internas que posee el Metropolitan para evitar, a su vez, un funcionamiento ineficaz de la estructura organizativa en los países exteriores.

Como se ha mencionado en la estrategia de internalización, en primer lugar se va desarrollar únicamente el área comercial en el exterior y las áreas restantes, van a contar con un representante alemán. Éstos serán los responsables de llevar cierto control y contrastar información que se considere pertinente, para comunicárselo al país origen y así trabajar desde la distancia en la toma de decisiones sobre los aspectos que afecten al centro deportivo ubicado en Múnich.

Si la internacionalización alemana consigue los resultados estimados, para continuar aumentando el éxito empresarial y prosperar, se plantearán nuevas estructuras organizativas más eficaces que se adapten a las nuevas necesidades y permitan acelerar el camino hacia ese triunfo empresarial, por ejemplo añadiendo más áreas, presentando así más similitudes al modelo español.

(E9) Estrategia de Enfoque

En base a la estrategia de enfoque, el Metropolitan pretende desempeñar una estrategia de enfoque global, siguiendo el modelo de Bartlett y Ghoshal (1991). Esto se debe a que muestra una adaptación baja al país de destino, pero por otro lado, tiene una integración global alta.

Señalar que es un hecho que el idioma alemán puede resultar una desventaja, debido a que es un idioma que presenta una dificultad elevada para su aprendizaje y que es solamente hablado en pocos países limítrofes como Suiza y Luxemburgo. Pero en el ámbito de la demanda de los servicios deportivos y las características culturales europeas de sus clientes, Alemania muestra muchas similitudes con España, por lo que el nivel de adaptación no es significativo. Dicho en otras palabras, las relaciones, los servicios comerciales y el asesoramiento personalizado no sufrirían grandes variaciones, aunque resulta imprescindible llevar a cabo un plan de investigación para ser capaces de atender efectivamente a los alemanes y evitar riesgos que pongan en peligro la aceptación del Metropolitan en el mercado alemán.

(E10) Estrategia de Secuencia

Tomando en consideración todas las características mencionadas con anterioridad sobre Alemania y las estrategias seleccionadas para la buena implementación en el país destino del Metropolitan, se ha decidido llevar a cabo un proceso simultáneo. Se espera que la internacionalización se va a efectuar a un ritmo suficientemente acelerado con una entrada rápida en el mercado alemán y que para finales de 2024, la cadena de gimnasios va a cumplir con su objetivo de crecimiento y captación de clientes potenciales, gozando así de resultados positivos, aunque su desembolso inicial sea elevado.

En definitiva, a pesar de los riesgos a los que se pueda enfrentar en este proceso de internacionalización. El Metropolitan pretende lograr un alto grado de rentabilidad y una elevada fidelización de los clientes, con la finalidad de seguir creciendo y establecer relaciones duraderas con otros países. Los buenos resultados obtenidos en los países exteriores motivan a la compañía a abrirse a otros mercados, y de este modo, dejar al descubierto su iniciativa y afán de superación con el fin de convertirse en una empresa referente. Todo ello acompañado de su filosofía exclusiva.

Tras comprobar los resultados obtenidos en Alemania y en caso de que éstos sean favorables, se plantea llevar a cabo un proyecto de internacionalización y crecimiento en Italia, siguiendo los mismos pasos llevados en la sociedad alemana. Esta hazaña se podría dar, por ejemplo, dentro de tres años, en 2026, cuando el Metropolitan cuente con unos resultados contables considerables. Es cierto que el país italiano muestra un mayor número de complicaciones, debido a esto la internacionalización puede convertirse en un gran reto.

9. Conclusiones

Tras observar detenidamente la trayectoria de los 30 años del Metropolitan en el sector deportivo, es evidente que la empresa ha puesto sobre la mesa una gran virtud de adaptación que ha contribuido a su supervivencia en el mercado, a pesar de haber vivido una crisis sanitaria que afectó considerablemente a su facturación. Su capacidad de respuesta, además de sus rasgos diferenciadores, han sido las claves de esta recuperación.

A raíz de la información proporcionada por la empresa y obtenida por fuentes tanto externas como internas, se puede concluir que la empresa ya se encontraba en una posición excepcional en el mercado nacional. La empresa ya había experimentado un gran crecimiento a nivel nacional, pero las iniciativas de expansión que muestran numerosas empresas y el afán de superarse y crecer, han creado en el Metropolitan la necesidad de seguir avanzando y descubrir nuevos terrenos externos, aunque se eleven los riesgos, con la finalidad de no quedarse rezagados y convertirse en un negocio con una cultura empresarial ejemplar.

Las estrategias que había empleado hasta el momento habían tenido unos resultados excelentes para la situación en la que se encontraba la compañía deportiva, pero para seguir manteniendo su grado de competitividad, es vital tener la capacidad de redirigir sus estrategias actuales a las tendencias y evolución del sector. Este hecho es fundamental, sobre todo si se desea crecer e introducirse en países extranjeros.

Por lo tanto, para alcanzar este reto de internacionalización, a través de este informe se pretende encontrar los caminos más óptimos, en función de las características que conforman al Metropolitan, para aumentar su presencia en distintos mercados e incrementar así sus resultados. Para ello, mediante el análisis externo e interno llevados a cabo, he sido capaz de elaborar estrategias de internacionalización coherentes, concisas y válidas que se ajusten adecuadamente al caso del Metropolitan, haciendo uso del Modelo de las Diez Estrategias de Internacionalización.

La clave del éxito de estas estrategias reside, sobre todo, en la capacidad que posee la empresa en sacar provecho tanto de las fortalezas como de las oportunidades que se cruzan en su camino. Además, destacar que el valor y el esfuerzo son grandes virtudes a la hora de poner en marcha estas estrategias, ya que el riesgo de éxito se encuentra tan presente como la probabilidad de fracasar.

Por último, me gustaría hacer un balance personal sobre ciertos aspectos que me he encontrado a medida que iba completando este plan estratégico de internacionalización. Gracias a este análisis he comprendido la trascendencia de llevar a cabo un estudio extenso y considerar una gran cantidad de variables para conseguir un plan estratégico efectivo. Es cierto que lo planeado no siempre se convierte en un hecho, por lo que es fundamental realizar un plan lo más completo posible, incluso para saber tener cierto margen de reacción, con el fin de encaminar a la empresa aún más cerca del éxito empresarial.

Asimismo, mencionar que este trabajo me ha ayudado a profundizar los conocimientos sobre los planes estratégicos de internacionalización y su importancia a la hora de realizar proyectos empresariales. Además me siento muy agradecida de haber tenido la oportunidad de llevar a cabo este estudio, debido a que las asignaturas impartidas en el curso 2022-2023 de “Dirección Estratégica: Política de Empresa” y “Dirección Estratégica: Crecimiento y Desarrollo Empresarial”, habían despertado un mayor interés en mí por comprender el impacto que conlleva un plan estratégico de internacionalización y crecimiento en la competitividad y en el triunfo empresarial.

Finalmente cabe mencionar que el Metropolitan se encuentra en un momento adecuado para cumplir con estas estrategias de internacionalización, ya que la economía se encuentra, en cierto modo, en una situación bastante estable. Además, el logro del proceso de internacionalización emprendido en Niza, que es en el que se ha basado este proyecto de expansión para Alemania, también transmite cierta seguridad en términos de una extensión extranjera. El plan se ajusta adecuadamente a las exigencias de la cadena de gimnasios, por lo que este estudio puede utilizarse como base para poner realmente en marcha un plan de internacionalización en el terreno alemán.

10. Bibliografía

Externas:

BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. (1991): *La empresa sin fronteras: La solución transnacional.*, McGraw-Hill., Madrid.

Castelló, V. (2014, diciembre 9). *Metropolitan, los gimnasios cinco estrellas.* Ediciones EL PAÍS S.L. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2014/12/05/empresas/1417811712_932951.html

Datosmacro.com/Expansión. (2023, enero 16). *PIB de Alemania - Producto Interior Bruto.* <https://datosmacro.expansion.com/pib/alemania?anio=2022>

Datosmacro.com/Expansión.(2023, marzo 2). *PIB de Italia- Producto Interior Bruto*.
<https://datosmacro.expansion.com/pib/italia?anio=2022>

European Union. (s/f).*Perfiles de los Estados miembros de la UE: Alemania*. Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/country-profiles/germany_es

Expat.com. (S/f). Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de <https://www.expat.com/es/guia/europa/alemania/16249-crear-una-empresa-en-alemania.html>

Eysmunicipales.es. (S/f). Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de <https://www.eysmunicipales.es/actualidad/nuevos-planes-para-el-aire-y-el-clima-de-milan>

Ferrer, A. (2022, enero 3). *Metropolitan: 60 millones de ingresos en 2021, un 25% por debajo de 2019*. Palco23.
<https://www.palco23.com/fitness/metropolitan-45-millones-de-ingresos-en-2021-un-13-por-debajo-de-2019>

Grupo Dirigentes. (2023, enero 13). *Los incentivos fiscales a empresas por invertir en I+D+i en Europa*. Dirigentes Digital.
<https://dirigentesdigital.com/economia/internacional/incentivos-fiscales-empresas-invertir-i-d-i-europa>

Guia de Alemania (2009, agosto 29). *Múnich*. <https://www.guiadealemania.com/munich/>

López, M. M. /. (2019, enero 21). *Metropolitan entra en Francia con un club en Niza y pone rumbo a los 100 millones de ingresos*. Palco23.
<https://www.palco23.com/fitness/metropolitan-culmina-su-entrada-en-francia-y-pone-rumbo-a-los-100-millones-en-2019>

López, P. (2022, marzo 17). *Alemania: el fitness 'low cost' exportado al mundo que lideró el fitness europeo tras la Covid*. 2Playbook.
https://www.2playbook.com/a-fondo/vuelta-mundo-por-20-mayores-mercados-fitness/alemania-fitness-low-cost-exportado-mundo-lidero-fitness-europeo-covid_7271_102.html

Maré, J. (2021, julio 9). *Metropolitan estudia entrar en el segmento de los gimnasios concesionales*. CMD Sport.
<https://www.cmdsport.com/esencial/cmd-fitnessgym/metropolitan-estudia-postularse-segmento-los-gimnasios-concesionales/>

Metropolitan Spain Sl. (s/f). EINFORMA. Información de empresas | Informes de empresas | Datos de empresas y registros empresas. Recuperado el 8 de mayo de 2022, de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/metropolitan-spain>

Metropolitan. (2022). Metropolitan. 2022, de Metropolitan Sitio web:
<https://clubmetropolitan.net/gimnasios>

Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina.(s/f). *Cafiero firmó un acuerdo con Alemania por 15 millones de euros destinados a proyectos ambientales y de lucha contra el cambio climático*. Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de <https://www.cancilleria.gob.ar/es/actualidad/noticias/cafierno-firmo-un-acuerdo-con-alemania-por-15-millones-de-euros-destinados>

Oficina de Información Diplomática del Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación.(s/f). *República Federal de Alemania*. Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de https://www.exteriores.gob.es/documents/fichaspais/alemania_ficha%20pais.pdf

Opiniones Metropolitan. (s/f). Gowork.com. Recuperado el 4 de mayo de 2022, de <https://es.gowork.com/metropolitan-barcelona>

Sport. (2023, septiembre 7). *Metropolitan invertirá 3 millones de euros en su nueva apertura en el Centro Comercial Plenilunio*. Sport. <https://www.sport.es/es/noticias/sociedad/metropolitan-invertira-millones-euros-plenilunio-91805535>

Technogym.com. (s/f). *Technogym Madrid*. Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de <https://www.technogym.com/es-ES/technogym-madrid/>

Universidad del País Vasco (n.d.). Programa de la asignatura Dirección Estratégica: Crecimiento y Desarrollo.

Universidad del País Vasco (n.d.). Programa de la asignatura Dirección Estratégica: Política de Empresa.

Villarreal Larrinaga, O. (2017). *¿Se quiere, se debe y se puede investigar con estudios de casos?*. *Cuadernos De Gestión*, 17(1), 147–172.

VILLARREAL, O. (2007): *La Estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un Estudio de Casos de Multinationales Vascas*, Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Bilbao

Villarreal, O. (2008). *La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias*. *Revista Internacional Administración y Finanzas*, vol. 1, n. ° 1, 2008, pp. 67-82.

World Bank Open Data. (s/f). *World Bank Open Data*. Recuperado el 24 de septiembre de 2023, de <https://datos.bancomundial.org/?locations=DE-1W>

Yebra, D. (2023, abril 25). *Los mercados vuelven a señalar a Italia por sus debilidades financieras*. elDiario.es.

https://www.eldiario.es/economia/mercados-vuelven-senalar-italia-debilidades-financieras_1_10149408.html

Observación directa:

Experiencia personal como consumidora.