



UNIVERSIDAD DE JAÉN
Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE UNA EMPRESA

Alumno: Marina Muñoz Méndez

Junio, 2017

ÍNDICE

Resumen.....	4
Palabras clave.....	4
1. Introducción.....	5
2. Descripción de la empresa	
2.1.Breve descripción de la empresa.....	7
2.2.Clasificación de la empresa.....	8
2.3.Propósitos de la organización: misión, visión y valores.....	8
3. Objetivos empresariales y estructura organizativa de la empresa.	
3.1.Los objetivos de la empresa.....	9
3.2.Los grupos de interés (stakeholders) de la empresa.....	11
3.3.La estructura organizativa de la empresa.....	14
4. Análisis estratégico	
4.1.Análisis del entorno externo.....	16
4.1.1. Entorno genérico: PESTEL.....	17
4.1.1.1.Perfil Estratégico del entorno.....	30
4.1.2. Entorno específico.....	31
4.1.2.1.Determinación del atractivo de la industria: modelo de las fuerzas competitivas de Porter.....	31
4.1.2.2.Estudio de la competencia.....	34
4.2.Análisis interno	
4.2.1. Análisis interno funcional de la empresa.....	36
4.2.1.1.Perfil estratégico de la empresa.....	40
4.2.2. Análisis de los recursos y capacidades.....	41
4.2.3. Ventaja competitiva.....	43
4.3.Análisis DAFO.....	44
5. Elección estratégica.....	46
6. Conclusiones y recomendaciones.....	48
7. Bibliografía.....	50

ÍNDICE GRÁFICOS

- Gráfico 1: Evolución del Producto Interior Bruto.....	19
- Gráfico 2: Evolución de la demanda nacional y exterior.....	20
- Gráfico 3: Población Jaén desde año 2002 hasta 2016.....	22
- Gráfico 4: Pirámide de edad Jaén.....	23
- Gráfico 5: Evolución Tasa bruta de natalidad desde 1990 hasta 2015 de Jaén.....	24
- Gráfico 6: Gasto público en educación por actividad educativa.....	26
- Gráfico 7: Evolución del gasto en I+D.....	27
- Gráfico 8: Consumo de energía final en el año 2015.....	29

ÍNDICE FIGURAS

- Figura 1: Principales grupos de interés de la empresa.....	12
- Figura 2: Estructura organizativa de la empresa. (Organigrama).....	16
- Figura 3: Entorno general y entorno competitivo.....	17
- Figura 4: Perfil Estratégico del entorno.....	30
- Figura 5: El modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	31
- Figura 6: Mapa de grupos estratégicos.....	35
- Figura 7: Perfil estratégico de la empresa.....	40
- Figura 8: Clasificación de los recursos.....	41

RESUMEN

El presente trabajo pretende mostrar un análisis estratégico y formulación de una estrategia de una empresa, situada en la zona céntrica de la ciudad de Jaén, dedicada al sector de la salud, más concretamente a la industria de la fisioterapia y osteopatía.

En primer lugar, se muestra una breve descripción de la empresa y los objetivos empresariales de esta. En segundo lugar, se ha realizado un análisis, tanto interno como externo de la empresa, para saber cuáles son debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades con respecto a sus competidores y al entorno que le rodea. Seguidamente, se define cuál ha sido la elección de la ventaja competitiva y la estrategia empresarial seguida por la empresa. Finalmente, se han llegado a una serie de conclusiones y se dan unas recomendaciones para mejorar sus actividades.

PALABRAS CLAVE: Análisis estratégico, Estrategia competitiva, Perfil estratégico, fisioterapia, patología.

ABSTRACT

The present work intends to show a strategic analysis and formulation of a strategy of a company, located in the central area of the city of Jaén, dedicated to the health sector, more specifically the physiotherapy and osteopathy industry.

First, it shows a short description of the company and its business objectives. Secondly, there has been an internal and external analysis of the company to know what are weaknesses, threats, strengths and opportunities with respect to its competitors and the surrounding environment. Next, it is defined what has been the choice of the competitive advantage and the business strategy followed by the company. Finally, a series of conclusions have been reached and recommendations are made to improve its activities.

KEYWORDS: Strategis analysis, Strategy competitive, strategic profile, physiotherapy, pathology.

1. INTRODUCCIÓN

En primer lugar decir que por temas de confidencialidad, este trabajo no lleva el nombre de la empresa puesto que me han permitido acceder a su información a cambio de no poner el nombre de la empresa. También se ha acogido a la Ley Orgánica de Protección de Datos 15/1999, la cual le concede el derecho fundamental a la protección de datos y reconoce al ciudadano la facultad de controlar sus datos personales y la capacidad para disponer y decidir sobre los mismos.

En este trabajo, se ha llevado a cabo un análisis estratégico y formulación de la estrategia de una clínica de fisioterapia y osteopatía. He realizado este tipo de trabajo, al interesarme mucho conocer la estrategia que tiene y puede seguir la empresa y lo que le puede afectar o mejorar en la realización de sus actividades. También para aprender todo sobre cómo llevar este tipo de empresa y sobre todo para saber cómo trabaja por y para el cliente y la gran comunicación y motivación de los profesionales que trabajan en ella.

El objetivo de este análisis es que la empresa sepa hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar y cómo mejorar sus debilidades y aprender de las actividades que llevan a cabo. También, otro objetivo es saber todo aquello que afecta a la empresa tanto interno como del entorno que le rodea, así como los competidores a los que se tiene que enfrentar.

Se ha realizado este análisis, partiendo de la información administrada personalmente de la clínica. También se ha hecho necesario buscar información en diferentes libros de texto, revistas de investigación, bases de datos y distintas páginas web referidas al trabajo que se está realizando.

Después de tener toda la información necesaria, se ha comenzado a realizar una breve descripción de la empresa y los propósitos de esta. También se ha clasificado a la empresa en cuanto al sector donde se encuentra, tamaño y donde ejerce su actividad y comentar todos los servicios que ofrecen. Seguidamente, se ha comentado los objetivos empresariales de la empresa y su estructura organizativa, la cual sigue una estructura funcional. A continuación, se recogen quienes son los grupos de interés de la empresa, tanto internos como externos.

En referencia al análisis estratégico, se ha realizado un análisis del entorno que rodea a la empresa y un análisis interno de esta. Con respecto al análisis del entorno, se ha llevado a cabo un análisis genérico, en el que se comentan las distintas dimensiones político-legales,

económicas, socio-cultural, tecnología, medio ambiental. A continuación, se ha realizado un perfil estratégico valorando las distintas dimensiones de muy positivas a muy negativas. También se ha llevado a cabo un análisis más específico del entorno, para saber el grado de atractivo de la industria de la fisioterapia. Para ello, se ha estudiado el modelo de las 5 fuerzas de Porter: competencia actual, entrada de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutivos, y el poder negociador de los clientes y proveedores. Para finalizar este análisis específico, se ha realizado un estudio de la competencia de esta empresa.

Por otro lado, en el análisis interno nos habla de las distintas áreas funcionales de la empresa y posteriormente, se ha realizado un perfil estratégico de la empresa valorando esas áreas funcionales de muy positivo a muy negativo. También habla de los recursos y capacidades de los que disponen la empresa para la realización de sus servicios y se ha llegado a establecer cuál es su ventaja competitiva, la cual ha resultado ser de liderazgo en costes.

Finalmente, con el análisis del entorno y el análisis interno de la empresa, se han llegado a establecer cuáles son sus debilidades, sus amenazas, sus fortalezas y sus oportunidades.

También, con toda la información recogida y los resultados obtenidos, se ha realizado la elección estratégica. Estas estrategias siguen tres niveles, el de estrategia competitiva, la cual sigue una estrategia de liderazgo en costes, el de estrategia corporativa, la cual quieren llevar a cabo una estrategia de penetración del mercado y finalmente la estrategia funcional, que habla de las estrategias seguidas en cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Con el completo análisis estratégico de la empresa, se han llegado a una serie de conclusiones y se le hacen una serie de recomendaciones a la empresa. Al final de este trabajo se muestra cual ha sido la bibliografía utilizada para la realización de este trabajo.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. Breve descripción de la empresa

La Clínica de Fisioterapia fue creada en el año 2000 por un especialista con un gran espíritu y unas grandes ganas de darse a conocer en el mundo de la fisioterapia y osteopatía. Creó esta clínica para ofrecer su servicio a todas aquellas personas que sufren molestias y dolencias, aquellas que necesitan rehabilitación o padecen otros tipos de patologías.

Poco a poco ha ido creciendo hasta convertirse en una empresa, que está muy bien valorada por los clientes. Esta clínica está formada por un grupo de profesionales que ofrece un servicio personalizado al paciente, ofreciendo el tratamiento más adecuado a cada patología, aplicando las técnicas más novedosas y la más avanzada tecnología para obtener una rápida recuperación.

Esta clínica de fisioterapia, nace con el objetivo prioritario de cubrir las necesidades de fisioterapia y rehabilitación de usuarios que necesitan estos servicios para curar patologías o para mejorar la calidad de vida de personas.

Los servicios más importantes que ofrece la clínica son:

- Fisioterapia para todas aquellas personas afectadas por dolores en diferentes lugares de su cuerpo.
- Pilates para diferentes segmentos de la población, sobre todo para embarazadas y personas con dolor de espalda.
- Diferentes actividades para embarazadas, como la preparación al parto. Y actividades posteriores a estas, enfocadas a los bebés como el cólico del lactante.
- Acuaterapia individualizada en unas instalaciones donde haya piscina.
- Punción seca para la regeneración del músculo dañado y reducir el dolor.
- Osteopatía, son masajes y manipulación de las articulaciones.
- Acupuntura para aliviar el dolor.
- Drenaje linfático, una técnica dirigida a la activación del sistema linfático superficial.
- Láser de alta intensidad para disminuir el dolor y acelerar la recuperación.

2.2. Clasificación de la empresa

Esta empresa se encuentra dentro del sector de los servicios, puesto que prestan el servicio de clínica de fisioterapia y de esta manera mejoran el nivel de vida de las personas al solucionar los problemas de salud de los clientes. Dentro de las actividades económicas, las clínicas de fisioterapia se encuentran dentro del grupo otras actividades sanitarias, al cual le corresponde el CNAE de 869.

Con referencia al tamaño de la empresa, se trataría de una pequeña empresa, puesto que está compuesta actualmente por 13 personas.

En cuanto al origen de capital procede todo de una persona individual, que sería el fundador de la clínica, por lo que tiene un origen privado al ser el capital de un particular.

Se trataría una empresa que ejerce su actividad a nivel local en la ciudad de Jaén. No realiza actividades fuera de esta localidad, solo se centra en los clientes que demandan estos servicios en Jaén.

2.3. Propósitos de la organización: misión, visión y valores

Misión

Son una empresa de ámbito privado orientada a la fisioterapia. Están especializados en diferentes técnicas de vanguardia en atención a pacientes, utilizando la última tecnología.

Tiene como finalidad la atención asistencial a los pacientes en el tratamiento, prevención, seguimiento y curación de patologías relacionadas con la fisioterapia y rehabilitación. Incluye, también, asesoramiento a los profesionales sanitarios que están dispuestos a incorporarse al centro.

La clínica, presta un servicio caracterizado a cada cliente en función de sus necesidades, dando una mayor accesibilidad y oportunidad, garantizando al usuario la plena satisfacción de sus necesidades de atención, en un proceso de mejoramiento continuo en la prestación del mismo. Están comprometidos con la salud de cada uno de sus clientes.

Visión

Poner a disposición de los pacientes, tratamientos y servicios de alta calidad, apoyándose en los mejores conocimientos y equipos tecnológicos de la actualidad, para incorporarlos o reincorporarlos a su vida laboral, social, escolar, etc, en iguales o mejores condiciones, después de haber pasado por una situación que ha afectado a su vida cotidiana.

La clínica quiere ser un referente y convertirse en un centro de referencia para sus pacientes y crear equipos de profesionales identificados y comprometidos con los proyectos y actividades llevadas a cabo en los que desarrollan su labor profesional.

Valores

Marcados por la experiencia, la profesionalidad, la responsabilidad y la calidad, basan su actividad a la atención de los clientes que confían en ellos. Por ello, siguen una serie de principios:

- Igualdad y comprensión
- Total discreción
- Respeto a todas las personas tanto clientes como trabajadores, como proveedores y a las diferencias que existan entre los grupos existentes.
- Confianza y empatía
- Compromiso y responsabilidad.
- Alta cualificación y profesionalidad
- Innovación. Estar continuamente formándose, investigando nuevas técnicas e innovando con nuevas actividades.

3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA.

3.1. Objetivos de la empresa

Los objetivos se expresan en resultados concretos que se deben alcanzar en un plazo mayor de un año, con un horizonte de tiempo definido o una fecha límite; deben ser fácilmente

verificables, medibles o cuantificables y contribuyen al logro de los propósitos de la empresa, según Iván Pérez Gómez, el cual publicó un artículo en la revista Interamericana de Bibliotecología en Colombia.

Uno de los principales objetivos de toda empresa es la búsqueda del máximo beneficios (BBVA con tu empresa) y esta empresa también quiere conseguir tener mayores beneficios. Para ello llevan a cabo diferentes medidas como la reducción de costes. Otra de las medidas es la búsqueda de una mayor cuota de mercado y posicionarse como líderes del sector de la fisioterapia en Jaén, sobrepasando así a sus competidores más cercanos.

Otro de los objetivos es aumentar el número de clientes, para ello realizan diferentes formas de darse a conocer como por ejemplo la publicidad en distintos medios de comunicación o a través de su página web.

La satisfacción de los clientes es otro de los principales objetivos de esta empresa. Si los clientes salen satisfechos después de haber sido tratados o informados sobre sus diferentes problemas de salud, estos volverán a confiar en esta empresa para volver a ser tratados en posteriores ocasiones. Lo mejor, es que estos comuniquen a más personas el trato recibido por el personal en las distintas sesiones realizadas en las instalaciones y la empresa sea conocida cada vez más por las personas debido al boca a boca.

La imagen de esta empresa es muy prestigiosa dentro de Jaén, ya que es conocida por gran parte de la población, ya no por el gran trabajo de rehabilitación y fisioterapia que llevan a cabo, sino porque, además realizan diferentes servicios solidarios para ayudar y dar facilidades a todas aquellas personas que por motivos económicos se encuentren en situaciones desfavorables y no pueden acceder económicamente a este tipo de servicios. Por otro lado, es una entidad humanitaria, social y formativa que trabaja en favor del desarrollo cultural y social de los más desfavorecidos a través del deporte.

En cuanto a la calidad, los clientes están bastante satisfechos con la calidad total del servicio, desde que son recibidos por el personal de recepción, para ser informados sobre las distintas actividades y servicios y la adecuación de las distintas instalaciones, hasta el trato final con el paciente que finalmente ha sido tratado y así resuelto sus dolencias. En definitiva, lleva a cabo una buena atención al cliente.

Esta empresa también tiene muy en cuenta a sus trabajadores, por lo que ofrece sistemas de formación para todos aquellos que quieran seguir aprendiendo nuevas actividades, técnicas,

tratamientos nuevos y también mejorar las formas de tratar a los pacientes. De esta manera formándose cada día más, pueden llegar a convertirse en unos grandes profesionales del sector de la fisioterapia. También tienen en cuenta todas las nuevas ideas y conocimientos que procedan de sus trabajadores para mejorar en sus servicios, y de esta manera se sientan motivados.

Finalmente, otro de los objetivos llevados a cabo por esta clínica de fisioterapia es mantenerse durante mucho tiempo en el mercado. Para ello, deben consolidarse en el mercado como una de las mejores clínicas de fisioterapia de nuestra ciudad. Esta tarea resulta un poco difícil, ya que en Jaén hay mucha competencia en este sector de la salud. Aun así, esta empresa es una de las más prestigiosas en Jaén, aunque tiene el objetivo de seguir creciendo.

En definitiva el principal y más importante de los objetivos es mejorar la calidad de vida de las personas afectadas por algún tipo de dolencia o problema con su salud. (Afinsyfacro, 2013). Para ello se trabaja en:

- Llevar a cabo un buen trato con el cliente desde que aparece por la puerta de la clínica hasta que finaliza su tratamiento.
- Mejorar las condiciones de los pacientes para la realización de sus actividades de la vida diaria.
- Reducir el máximo el dolor de los usuarios.
- Mejorar las capacidades físicas de los pacientes.
- Mejorar el estado físico de los pacientes mediante la promoción de la actividad física adecuada y la realización de ejercicios.
- Informar a los pacientes acerca de la patología que sufren.

3.2. Los grupos de interés de la empresa

Los grupos de interés o Stakeholders son personas o grupos de personas que tienen objetivos propios, de manera que la consecución de dichos objetivos está vinculada con la actuación de la empresa. Es decir, la búsqueda de los objetivos propios está condicionada y, a su vez, condiciona los objetivos y el comportamiento de la empresa. (Guerras y Navas, 2015, pág. 87-91).

Figura 1: Principales grupos de interés de la empresa



Fuente: Guerras y Navas (2015)

Dentro de los grupos de interés nos encontramos con grupos de interés internos y externos, según Guerras y Navas (2015, pág. 89).

En referencia a los internos podemos encontrarnos con:

Los **empleados** de la empresa que tienen sus propios objetivos referidos a su desarrollo como fisioterapeutas u osteópatas. Pero estos, también, buscan cumplir los objetivos de la empresa que anteriormente se han mencionado. Empresa y trabajadores buscan, conjuntamente, mejorar cada día más sus servicios y el trato con los clientes.

Los empleados son muy importantes dentro de la clínica, puesto que son los que llevan a cabo las diferentes sesiones a los pacientes y también las clases colectivas en el gimnasio.

Cada uno de ellos está especializado en distintas actividades, por lo que cada uno tiene un rol diferente dentro de la empresa.

Los **directivos**, en el que se encontraría el fundador de la clínica. Este realiza la función de directivo principal de la clínica. El directivo busca conseguir los objetivos que se marcó tanto individualmente como conjuntamente para el crecimiento de la empresa. Debe cumplir 3 características según Mitchell (Guerras y Navas, 2015, pág. 90), poder, legitimidad y urgencia.

Éste, al ser la autoridad máxima de la clínica, tiene la característica de “poder” para imponer a otros grupos los objetivos que se pretenden conseguir. También cumple la característica de “legitimidad”, que se refiere a la percepción de que los objetivos de un grupo de interés se

adaptan a las normas establecidas. Y por último, el directivo influye en los distintos grupos para conseguir sus objetivos con “urgencia”

Por estas razones el directivo es el stakeholder con mayor importancia dentro de todos los grupos de interés.

Por otro lado, existen grupos de interés externos, los cuales serían los siguientes:

Los **proveedores** son un grupo de interés muy importante porque son los que proporcionan todos aquellos productos con los que la empresa llevará a cabo su servicio. Dentro de cada proveedor existen diversas empresas que llevan a cabo el mismo servicio y actividad. La clínica elige aquellas empresas que le ofrezcan los productos que mejor se adapten a las necesidades del cliente y de la empresa y que cumplan con una buenísima calidad precio.

Los proveedores que utiliza esta clínica se pueden dividir en:

- Productos de oficina, como por ejemplo folios, grapas, bolígrafos.
- Productos farmacéuticos, aquellos productos que sirven para tratar las dolencias de los pacientes, también los diferentes desinfectantes para limpiar los distintos instrumentos utilizados en las diversas sesiones.
- Productos sanitarios, son todos aquellos que utilizan para realizar el tratamiento a los pacientes como son las vendas, las agujas, las máquinas para las sesiones.
- Mobiliario, todos aquellos muebles que componen la clínica como por ejemplo los sillones de la sala de espera, los escritorios, las camillas.
- Productos para el gimnasio, diferentes productos para realizar ejercicios deportivos en el gimnasio de la clínica para ejercitar diferentes actividades. Estos son las pelotas de pilates, las mancuernas, las cintas elásticas.
- Productos de limpieza para las instalaciones del local, para mantenerlo limpio todo el tiempo.

Otro de los grupos con un elevado nivel de interés es el de los **clientes** (pacientes) a los que va dirigido el servicio de esta clínica de fisioterapia u osteopatía. Sin ellos no existiría la clínica, porque ellos son los que demandan el servicio para cubrir una necesidad que quieren satisfacer. Podemos clasificar a los clientes de la siguiente manera:

- Personas que han sufrido algún tipo de accidente tanto de tráfico como laboral.
- Personas que sufren lesiones debido al deporte que realicen.

- Personas que sufren algún tipo de dolor o lesión relacionado con la postura que se toma en distintos momentos del día, como puede ser estudiando, durmiendo o en los puestos de trabajo.
- Personas de tercera edad, que necesitan de un tratamiento o rehabilitación.
- Mujeres embarazadas, para ayudarlas en la preparación al parto.
- Bebés que sufren cólicos del lactante u otros problemas de recién nacidos.
- Personas con patologías diferentes que tienen que ser tratados para mejorar su enfermedades como son la fibromialgia o dolor crónico.
- Todas aquellas personas, que no han sido incluidas en los grupos anteriormente mencionados, que han sufrido alguna lesión en el ámbito de ocio o doméstico. Son personas con diferentes molestias o dolores y son tratadas con todos aquellos elementos necesarios.

3.3. Estructura organizativa de la empresa

La estructura organizativa representa la segmentación básica que la empresa hace de las actividades y/o negocios en los que está comprometida la empresa (Jesús García-Tenorio Ronda y Luis Ángel Guerras Martín, 1995).

La empresa sigue una estructura funcional, ya que, utiliza los criterios de procedimiento o procesos. Por tanto, las tareas se regulan por funciones o procesos. Según en el libro Guerras y Navas (2015), el criterio de procedimiento se refiere a los productos, clientes, áreas geográficas o mercados, esto es, de acuerdo con una meta determinada. Sin embargo, el criterio de procedimiento busca la especialización de actividades, de manera que las tareas se agrupan por funciones o por procesos.

La mayor ventaja de esta estructura (García-Tenorio y Guerras Martín, 1995), es la especialización de tareas, lo que permite desarrollar las habilidades técnicas de los individuos y crear un ambiente que favorece las mejoras técnicas y la eficiencia.

El equipo técnico que forma esta clínica está compuesto por el directivo principal, que es el fundador de la empresa. Este se encarga sobre todo de las actividades de fisioterapia, investigación de nuevas técnicas y productos, de las técnicas de acupuntura, osteopatía y entrenador en las actividades del aquagym. En definitiva este es se encarga de que la empresa,

en general, funcione adecuadamente. Para ello, se ha rodeado del mejor equipo de profesionales en todas las áreas. También, se encarga de la supervisión del resto de áreas funcionales, para que todo funcione correctamente.

Las áreas funcionales en las que se divide la empresa serían los fisioterapeutas, los osteópatas, personal del gimnasio, el personal de administración y marketing y el personal encargado del mantenimiento y limpieza.

El personal de fisioterapeutas está formado por tres profesionales que cuentan con una gran experiencia en el sector y cuentan con una buena formación. Estos se encargan de paliar las dolencias y molestias de los pacientes por medio del ejercicio terapéutico, también a través del calor, frío, actividades en el agua, técnicas manuales y técnicas con electricidad.

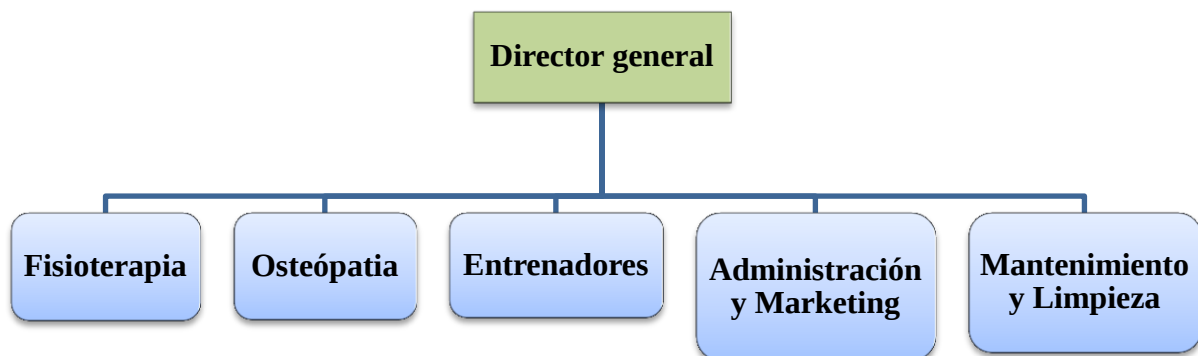
También cuenta con dos osteópatas que se encargan de los masajes y la manipulación física del tejido muscular, sobre todo las articulaciones, y los huesos.

El personal de gimnasio está compuesto por dos personas que se encarga de realizar las distintas actividades físicas realizando sesiones, tanto individuales como colectivas, para los distintos pacientes. Uno de los ejemplos puede ser las personas mayores, que demandan estas actividades porque les ayuda a reactivar y mejorar su cuerpo, que con el paso del tiempo se ha ido deteriorando.

La clínica cuenta con tres administradores que se encargan de todo el tema de papeles en la empresa y de la recepción de los clientes, informarles y asesorarles sobre los distintos servicios ofrecidos. También se encargan de organizar las horas de las distintas sesiones de los clientes y de realizar los pedidos de productos a los distintos proveedores. Por otro lado, uno de los administradores se encarga también del departamento de marketing, en el cual se lleva a cabo todo el tema de la publicidad de la clínica, las ofertas económicas que van a llevar a cabo para los clientes y la investigación continuada para que la empresa tenga una buena presencia y calidad.

Finalmente, cuentan con dos personas encargadas del mantenimiento y limpieza de las instalaciones donde se lleva a cabo estas actividades y la limpieza de los instrumentos y herramientas sanitarias.

Figura 2: Estructura organizativa de la empresa. (Organigrama)



Fuente: Elaboración propia

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

4.1. Análisis del entorno externo

El análisis del entorno permite identificar las influencias positivas (oportunidades) o negativas (amenazas) que ejercen distintos factores sobre el éxito de la empresa y ayuda a decidir la respuesta más adecuada en cada caso. Por tanto, se trata de investigar acerca de todas aquellas variables que definen el marco contextual en el que la empresa va a desarrollar su actividad pero que, al ser externas, escapan de su control en la mayoría de las ocasiones. (Guerras y Navas, 2015, pág. 137).

Se suelen distinguir dos niveles, el entorno general y el específico.

Figura 3: Entorno general y entorno específico



Fuente: Guerras y Navas (2015)

4.1.1. Entorno genérico: PESTEL

El entorno general se refiere al medio externo que rodea a la empresa desde una perspectiva genérica, es decir, derivado del sistema socioeconómico en el que se desarrolla su actividad. El objetivo es identificar los factores clave del entorno, referente a las dimensiones político - legal, económico, demográfico, socio cultural, tecnológico y medioambiental, desde la perspectiva económica y social, y evaluar cómo afecta el impacto de estos factores. (Guerras y Navas, 2015, pág. 137 y 140).

▪ Político - Legal

La crisis, comenzada en el año 2008, ha supuesto un alejamiento cada vez más representativo de los ciudadanos y las instituciones públicas. El nivel de confianza de los españoles con respecto a los partidos y la clase política alcanza mínimos históricos y, sobre todo, después de todas las noticias de corrupción y fraude en los distintos partidos políticos. Según Óscar Pazos en su ensayo, “el poder está cada vez más alejado de los ciudadanos” y eso ha provocado un aumento de las protestas entre estos por el descontento social.

Tras la situación de crisis que está pasando o ha pasado el país en los últimos años, hace falta llevar a cabo una serie de medidas para recuperar el equilibrio de este. Estas medidas deben

de promoverlas el gobierno. Algunas de esas medidas son la reducción del gasto público, la austeridad y el rigor en la gestión económica, la transparencia como algo muy importante para que la gente vuelva a confiar en los partidos políticos, la flexibilidad y competitividad de la economía, para estimular el crecimiento y la creación de empleo y el apoyo a las pequeñas y medianas empresas y a los emprendedores.

La situación política en España ha ido cambiando, y a lo largo de los últimos años han gobernado diferentes partidos políticos.

En 2011, el socialista José Luis Rodríguez Zapatero, presidente del gobierno en esas fechas, perdió las elecciones dando como vencedor a Mariano Rajoy. Desde ese momento, el Partido Popular es el que ha gobernado. En el último año, se volvieron a realizar elecciones generales dando como vencedor al Partido Popular, aunque con minoría absoluta. Necesitaban de la ayuda de algunas de las otras grandes fuerzas políticas pero estas no querían respaldar al PP. Tras diez meses de bloqueo político, Mariano Rajoy fue reelecto como jefe de gobierno en octubre de 2016.

Actualmente, el nivel de actividad nacional es bastante alto, ya que, por medio de la presión europea, se están aplicando gran cantidad de cambios, tanto a nivel empresarial, como a nivel político. Estos cambios y las distintas medidas llevadas a cabo por el gobierno, pueden afectar tanto negativamente como positivamente a la actividad de la empresa, como pueden ser las regulaciones salariales y las medidas llevadas a cabo en el sector de la sanidad, como por ejemplo recortes.

En cuanto a la legislación (Consejo General de Colegios de Fisioterapeutas de España), algunas de las normativas que han de llevar a cabo las clínicas de fisioterapia son

- Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. (Texto consolidado. Última modificación: 5 de marzo de 2011).
- Ley 41/2002, de 14 de noviembre, básica reguladora de la autonomía del paciente y de derechos y obligaciones en materia de información y documentación clínica.
- Real Decreto-Ley 16/2012, de 20 de abril, de medidas urgentes para garantizar la sostenibilidad del Sistema Nacional de Salud y mejorar la calidad y seguridad de sus prestaciones.
- Regulación de los Productos Sanitarios. RD 1591/2009.
- Ley Orgánica 7/2006 de Protección de la Salud.

- Orden de 25/08/2009, de la Consejería de Salud y Bienestar Social, de los requisitos técnico-sanitarios de los centros y servicios de fisioterapia.

▪ Económico

En 2008, empezó una de las mayores crisis a nivel mundial, que afectó muy negativamente, en este caso, a España. Tuvo lugar por diversas razones, pero más concretamente, por el estallido de la burbuja inmobiliaria. Se produjeron muchos problemas económicos y las autoridades económicas, desde el inicio de la crisis, han optado por diferentes soluciones y medidas para salir de ella.

A partir de 2014, se ha visto una importante mejora a nivel general en España. Esto nos ha permitido tomar un pequeño respiro desde que empezara la crisis. Aun así, se siguen llevando a cabo medidas tanto a nivel nacional como mundial para mejorar cada vez más el panorama económico y llegar a los niveles que se tenían antes de que estallase la crisis.

En el último trimestre de 2016, último dato registrado en el Instituto Nacional de Estadística, la economía española registra un crecimiento trimestral del 0,7%. En términos anuales, la tasa de crecimiento del PIB en el cuarto trimestre es del 3,0%, dos décimas inferior a la del trimestre anterior, como consecuencia de una menor aportación de la demanda nacional al crecimiento agregado, que queda parcialmente compensada por una mayor contribución de la demanda externa.

Gráfico 1: Evolución del Producto Interior Bruto

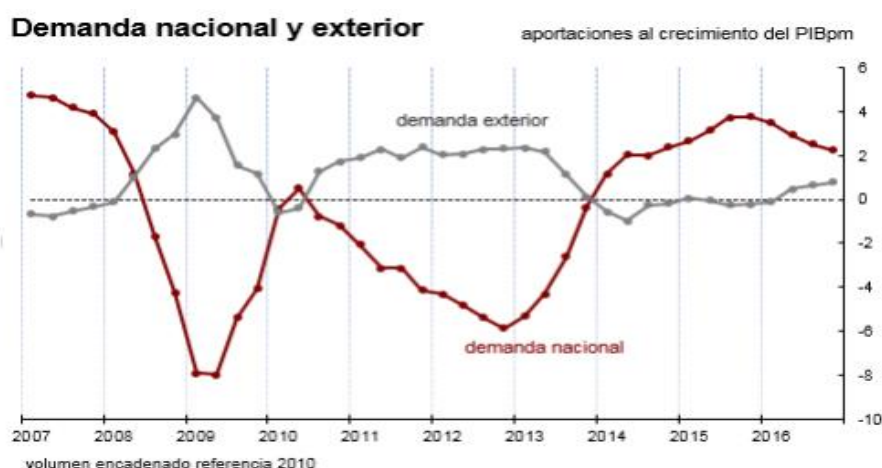


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

En el gráfico anterior, se muestra la evolución del Producto Interior Bruto, de los últimos años, en la Unión Europea, en la Eurozona y en España.

Desde la óptica del gasto, según el Instituto Nacional de Estadística, se observa una contribución menor de la demanda nacional y una aportación mayor de la demanda externa. Con respecto a la demanda nacional, el gasto en consumo final ha crecido, por lo que se ha mejorado al haber un mayor gasto comparado con años anteriores. Y con respecto a la demanda externa, también ha sufrido un crecimiento puesto que se han vendido más productos y servicios al extranjero que lo que hemos comprado en el exterior.

Gráfico 2: Evolución de la demanda nacional y exterior



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

Referente a la oferta, los sectores de la industria y la construcción presentan tasas de crecimiento anual superiores al trimestre anterior. El sector de la industria ha incrementado la inversión en I+D y el sector de la construcción ha mejorado puesto que se han bajado los tipos de interés.

Sin embargo, el sector primario y el de servicios modera su crecimiento. El sector agrario es el que presenta mayores fluctuaciones debido a su estacionalidad. A su vez, es el que tiene menor peso en el PIB en los últimos años debido al cambio de la estructura productiva de nuestro país.

Según los datos recogidos en el Instituto Nacional de Estadística, la tasa de variación anual del Índice de Precios de Consumo en el mes de marzo es del 2,3%, siete décimas inferior a la

registrada el mes anterior. Los grupos que han ayudado a disminuir esta tasa son: el transporte, con una tasa del 6,5%, causada sobre todo por la reducción de los precios del carburante; la vivienda que disminuye hasta el 4,3%, debido también al descenso de los precios del gasóleo para calefacción y a la bajada del precio de la electricidad, aunque en los últimos meses se ha producido un aumento considerable de esta, según María Fresno en el diario de avisos del Español, debido al frío, la escasez de lluvias y ausencia de viento, así como los bajos niveles de reserva de agua en los embalses. Esto provoca que se recurra a tecnologías mucho más caras, como el gas o el carbón; otro grupo que ha ayudado es el de ocio y cultura, con una tasa del -0,3%, un punto inferior a la del mes de febrero, debido al mantenimiento de los precios de los paquetes turísticos, frente a la subida del año pasado; y por último, el encarecimiento del precio de los alimentos y bebidas no alcohólicas que ha provocado una variación del 1,4%.

En definitiva, según la Fundación de las Cajas de Ahorro (FUNCAS), estima que la economía española recuperará todo el terreno perdido durante la crisis, y prevé una desaceleración en 2018.

Según el Instituto Nacional de Estadística, el número de ocupados se reduce en 69.800 personas en el primer trimestre de 2017 respecto al trimestre anterior (un -0,38%) y se sitúa en 18.438.300. Mientras que el número de parados sube en el primer trimestre de 2017 en 17.200 personas (0,41%) y se sitúa en 4.255.000.

En cuanto a la tasa de paro, en el primer trimestre de 2017, se sitúa en el 18,75%, lo que supone 12 centésimas más que en el trimestre anterior. Aun así, este dato ha disminuido a causa de la caída de la población activa debido a la emigración y el envejecimiento. Ese descenso es de 52600 personas, por lo que la tasa de actividad se sitúa en el 58,78%.

Con respecto a la tasa de paro juvenil, es particularmente peligrosa para la estabilidad social. El 55% de los jóvenes están sin trabajo y buscan empleos en países extranjeros de Europa, EE.UU o América Latina.

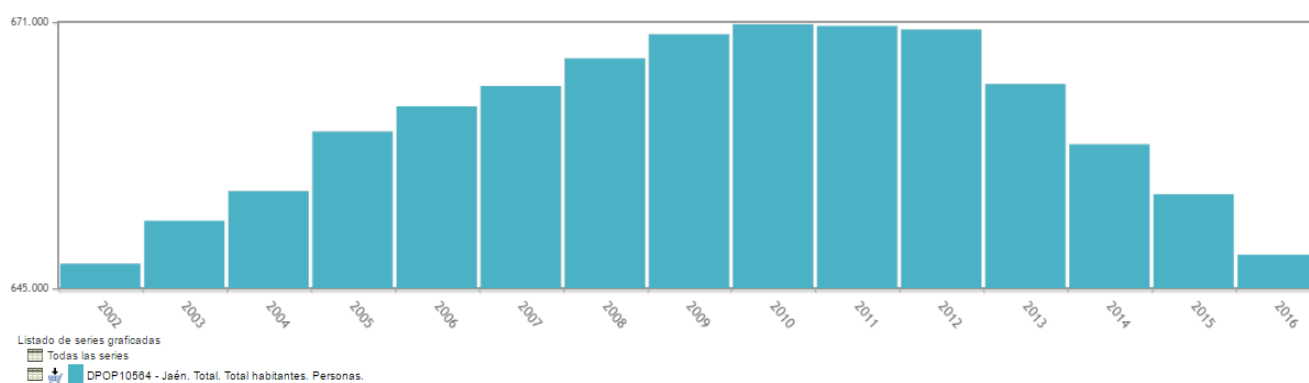
El impacto de la crisis sobre el empleo es tan fuerte que la población se desanima y deja de buscar un empleo. A esto hay que añadirle el elevado empobrecimiento de la población, puesto que los umbrales de rentabilidad han disminuido por la falta de empleo.

▪ Demográfica

La población de España aumentó en 22.274 personas durante la primera mitad del año y se situó en 46.468.102 habitantes a 1 de julio de 2016.

Sin embargo, en Jaén se ha producido una disminución de población desde el año 2010. A continuación se muestra en un gráfico como ha sido la fluctuación de la población en los últimos años en Jaén.

Gráfico 3: Población Jaén desde año 2002 hasta 2016



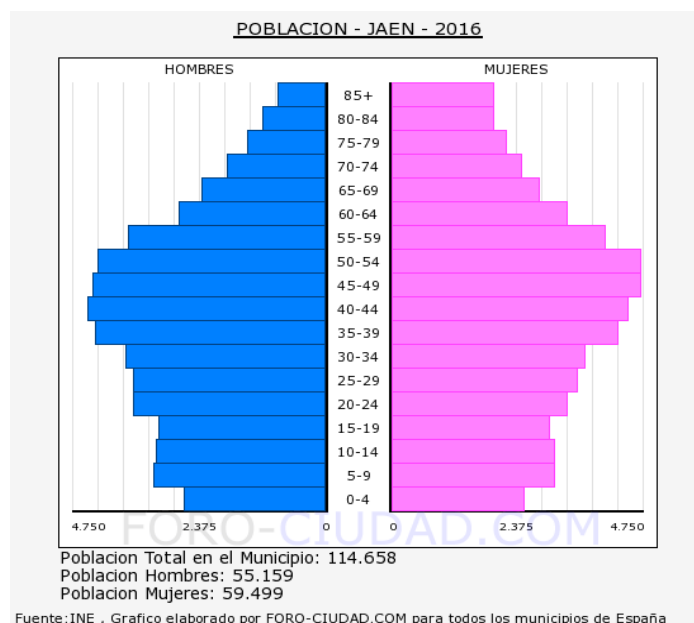
Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

El número de extranjeros bajó un 0,5% hasta situarse en 4.396.871 personas debido, principalmente, a la adquisición de nacionalidad española de muchos de ellos y también, puesto que mucha de la población extranjera es de nacionalidad inglesa, la llegada del Brexit ha supuesto que muchos abandonen nuestro país.

Durante el primer semestre de 2016, España registró un saldo migratorio positivo de 30.504 personas. Este saldo es consecuencia de una inmigración mayor frente a una emigración menor. Los españoles, emigran sobre todo para poder encontrar un trabajo y así mejorar su situación económica. De esta manera, ayudan a sus familias. También se producen estas migraciones porque los jóvenes sobre todo, buscan vivir en mejores condiciones económicas y también conocer nuevas experiencias fuera de su país y si a esto le añadimos que no hay mucho trabajo en España, este número crece cada día más.

Con respecto a la edad, se puede ver en el gráfico 4 como la población de Jaén se concentra sobre todo en las edades comprendidas entre los 35 y los 59 años, según la pirámide de edad. También, predominan las mujeres más que los hombres.

Gráfico 4: Pirámide de edad Jaén

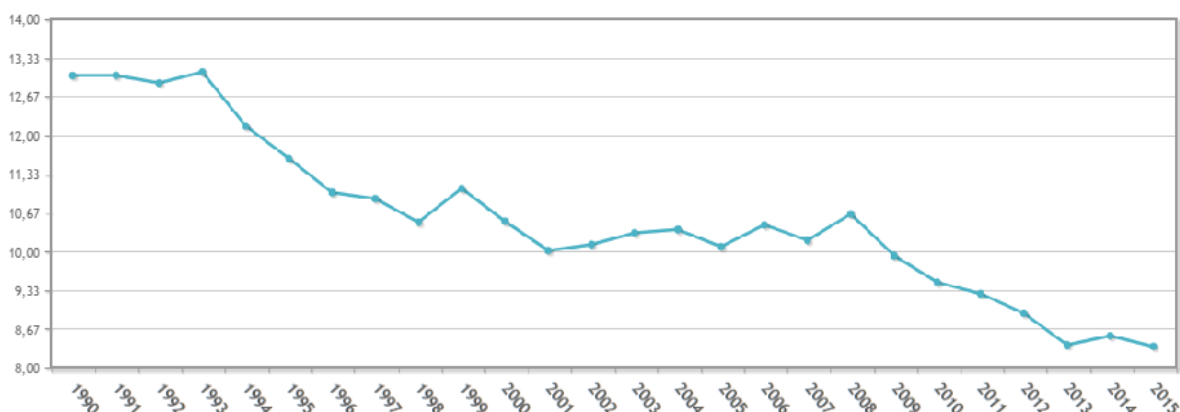


Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

Desde hace varios años, la provincia de Jaén aparece encabezando el segundo puesto de los listados de personas con mayor longevidad. (Carmen López, Diario Jaén, 2017).

En el ámbito nacional, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), Japón y España serían los países del mundo con mayor longevidad. La población española goza en estos momentos de una esperanza de vida media de 82,2 años, que en Jaén es algo inferior.

Gráfico 5: Evolución Tasa bruta de natalidad desde 1990 hasta 2015 de Jaén



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

La tasa de natalidad en la provincia de Jaén ha ido disminuyendo desde el año 1993. Solo ha habido leves repuntes en el año 1999 y 2008, pero aun así la tasa ha ido decreciendo. En 2015, último dato registrado, la tasa de natalidad se sitúa en 8,359817%.

▪ **Socio - Cultural**

En España, pero más concretamente en Jaén, existe una gran diversidad de razas o etnias y culturas. Ello contribuye a que todo el mundo conozca distintas culturas, diferentes a las suyas, y se enriquezcan en valores y conocimientos.

Aunque se conviva con diferentes culturas, la conflictividad entre ellas es uno de los problemas que atañe a nuestra sociedad hoy día. Hay mucha discriminación, ya no solo entre las culturas, si no también dentro de las mismas. Eso es una de las cosas de las que se tendría que hacer más hincapié y solucionar esos problemas de discriminación que se producen en la sociedad.

A raíz de la crisis, la sociedad ha sufrido un cambio en sus estilos de vida, ahorrando algo más de dinero o cambiando sus hábitos de compra o de ocio.

Los resultados de la Encuesta de Condiciones de Vida (ECV) realizada en la primavera de 2016 ofrecen información sobre los ingresos medios de los hogares durante el año 2015. El ingreso medio anual neto por hogar se situó en 26.730 euros, con un incremento del 2,4% respecto al año anterior.

La población en riesgo de pobreza es un indicador relativo que mide desigualdad. No mide pobreza absoluta, sino cuántas personas tienen ingresos bajos en relación al conjunto de la población. El porcentaje de la población por debajo del umbral de riesgo de pobreza se situó en el 22,3% de la población residente en España, frente al 22,1% registrado el año anterior.

Uno de los cambios en el estilo de vida de la población española ha sido, en los últimos años, el tema de la salud. Cada vez nos preocupamos más por nuestra salud y forma física. Por lo que, la gente lleva a cabo dietas y ejercicios para mejorar su salud. Las actividades físicas llevadas a cabo hacen que se produzcan lesiones y molestias por el ejercicio mal ejecutado, por ello se demandan más las clínicas de fisioterapia para paliar estos problemas.

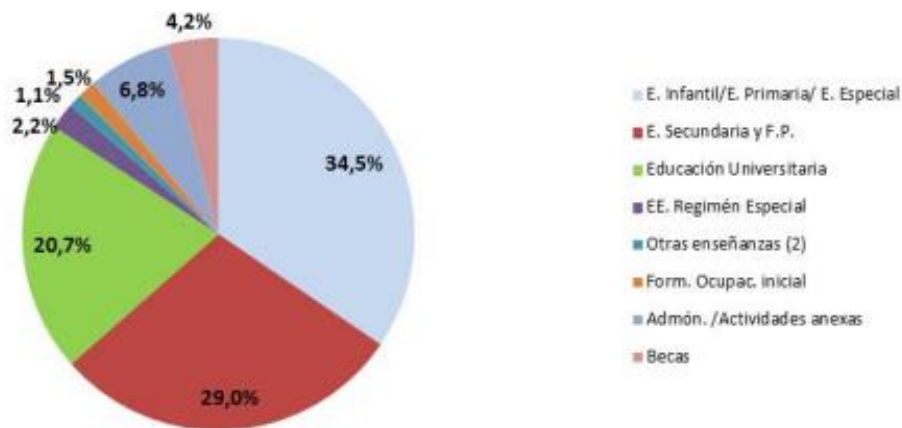
A continuación, se procederá a hablar sobre la educación. En España, el nivel de educación y todo lo referente a ella se publica en el informe PISA. Este informe es un programa continuo que ofrece ideas para las prácticas y políticas educativas, y que ayuda a realizar un seguimiento de las tendencias de los estudiantes en la adquisición de conocimientos y habilidades en los distintos países y en diferentes subgrupos demográficos de cada país. Según el último informe recogido, el de 2015, España ha mejorado considerablemente en matemáticas y en lectura, mientras que en ciencias, se produce un descenso. Aun así, sigue encontrándose muy por debajo del resto de los países de la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) y también muy por debajo de otros países como Singapur.

Según el periódico El Mundo (2015), *“el 43% de los adultos en España tiene un nivel educativo bajo”*. Este porcentaje se produce porque las personas han dejado de formarse, sobre todo después de la crisis al no disponer de dinero para ello. La mayoría de las personas se estanca en la ESO, puesto que no puede acceder económicamente a seguir sus estudios en Cursos de Formación o bachiller y Universidad.

El gasto público en educación para el conjunto de las Administraciones Públicas y Universidades públicas es de 46.648,8 millones de €, lo que supone un importante aumento en relación al año 2014. Este aumento aparece tanto en el gasto asociado a la educación no universitaria, como en la educación universitaria.

A continuación, se muestra un gráfico en el que se muestra el porcentaje de gasto público en las diferentes actividades educativas.

Gráfico 6: Gasto público en educación por actividad educativa



Fuente: Ministerio de Educación, Cultura y Deportes (2017)

En definitiva, España se encuentra en un nivel de educación bajo por la falta de dinero, aunque se están tomando medidas para solucionarlo y así en un futuro mejorar las cifras.

Este bajo nivel de educación, puede afectar muy negativamente a la empresa, puesto que cada vez más personas no estudian carreras por no disponer de dinero o por otras razones y eso hace que haya cada vez menos profesionales especializados en fisioterapia.

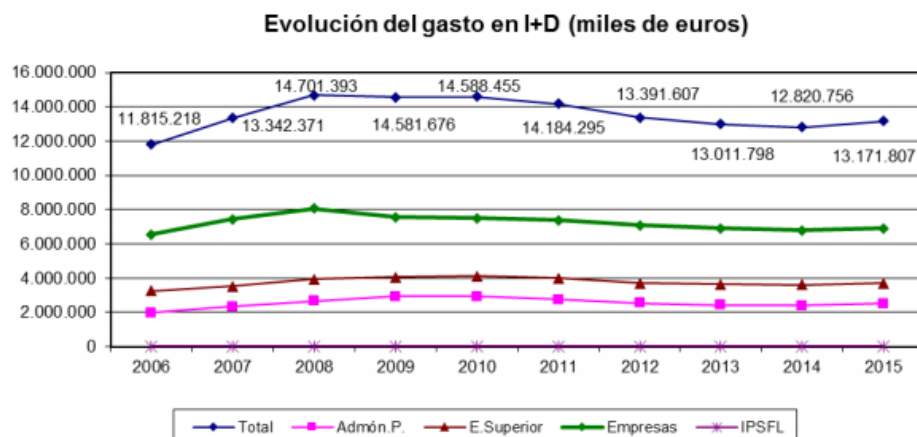
▪ Tecnología

España es uno de los países de la Unión Europea que apuesta menos por la innovación tecnológica en sus productos y servicios o por cambiar la estructura empresarial para adaptarse a los cambios tecnológicos, según la oficina de estadística comunitaria, Eurostat.

El gasto interno en Investigación y Desarrollo (I+D), según el Instituto Nacional de Estadística, ascendió a 13.172 millones de euros en 2015, lo que supuso un aumento del 2,7% respecto al año anterior. Dicho gasto representó el 1,22% del Producto Interior Bruto (PIB), frente al 1,24% del año 2014.

Por sectores de ejecución, el sector Empresas representó el mayor porcentaje sobre el gasto total en I+D, con un 52,5% (lo que significó el 0,64% del PIB).

Gráfico 7: Evolución del gasto en I+D



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (2017)

El crecimiento del PIB y de la economía española en general ha propiciado la activación de proyectos de servicios de las Tecnologías de la Información y el relanzamiento de planes de inversión que se habían visto frenados o incluso paralizados en años anteriores.

El mercado de las Tecnologías de la Información en España creció, en 2016, un 3,3%, respecto al año anterior, alcanzando los 23.441 millones de euros. En lo que respecta al empleo, el dato también es positivo con un aumento en la contratación de un 2,8%. (AMETIC, 2017).

En los últimos años, se ha producido un gran cambio en la tecnología, la cual ha ido avanzando a pasos agigantados. Según un artículo en el periódico “La Nueva España” (2017) predice que 2017 va a ser el año de la realidad virtual. También va a ser el año en el que los asistentes de voz despunten y se vuelvan mucho más utilizados en el día a día, la mejora de los drones para utilizarlos en distintas operaciones como los rescates. Por otro lado, también se avanzara en los coches autónomos.

▪ Medio Ambiental

El informe de revisión del comportamiento medioambiental de España, elaborado por la OCDE y presentado a principios de marzo de 2015, reconoce los grandes avances realizados

por nuestro país en este sector medio ambiental a lo largo de los últimos años. Informa sobre el gran progreso que se ha tenido en el comportamiento medioambiental. Se ha logrado una expansión de zonas naturales protegidas en España y también se ha disminuido la economía para la utilización de carbono, energía y recursos.

El cambio climático es el mayor reto ambiental al que nos enfrentamos a nivel internacional con efectos sobre la economía global, el bienestar social y la salud (La Moncloa, Gobierno de España). Por ello, se han llevado a cabo una serie de medidas para disminuir las emisiones de gases, por ejemplo, de las industrias, de los automóviles, disminuir el tráfico aéreo. También trabajan para la recuperación de las costas que se han visto afectadas por el cambio climático.

A pesar de las medidas, que se llevan a cabo para que no se produzca el cambio climático, sigue habiendo muchos problemas medioambientales como las sequías, las inundaciones, cambios de temperaturas muy extremas. También se producen problemas de salud en los seres vivos, tanto de animales, de plantas y de seres humanos. Otro de los problemas que ocasiona el cambio climático es el económico debido a las distintas catástrofes provocadas por las inundaciones o vientos de alta intensidad.

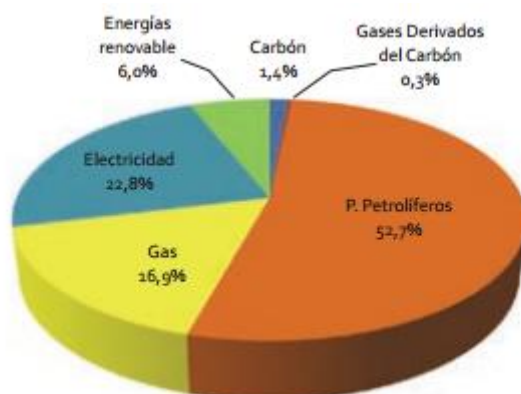
En España, es cada vez más común utilizar energías renovables. Las fuentes de energía más utilizadas son: biocarburantes, biomasa, eólica, geotérmica, marina, hidráulica, solar fotovoltaica, solar térmica, solar termoeléctrica.

Desde el año 2012, España ha experimentado un parón en las energías renovables debido a que las tecnologías no estaban tan avanzadas y a los altos costes de construcción de centrales e instalaciones. Pero en 2017, se pretende volver a intensificar la utilización de las energías renovables (Manuel Planelles, El País, 2017).

Actualmente, el 40% de la electricidad que se produce en España proviene de las fuentes de energía limpias, gracias fundamentalmente a la hidroeléctrica y a la eólica.

La demanda final de energía eléctrica ha aumentado un 1,2% en 2015 respecto al año anterior, donde ha sido determinante la actividad económica y las diferencias estructurales del consumo.

Gráfico 8: Consumo de energía final en el año 2015



Fuente: Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2017)

En el gráfico anterior, se muestra el consumo de energía en los diferentes tipos de energía utilizada en España en el año 2015. Vemos como destaca la energía petrolífera, seguida de la electricidad y el gas.

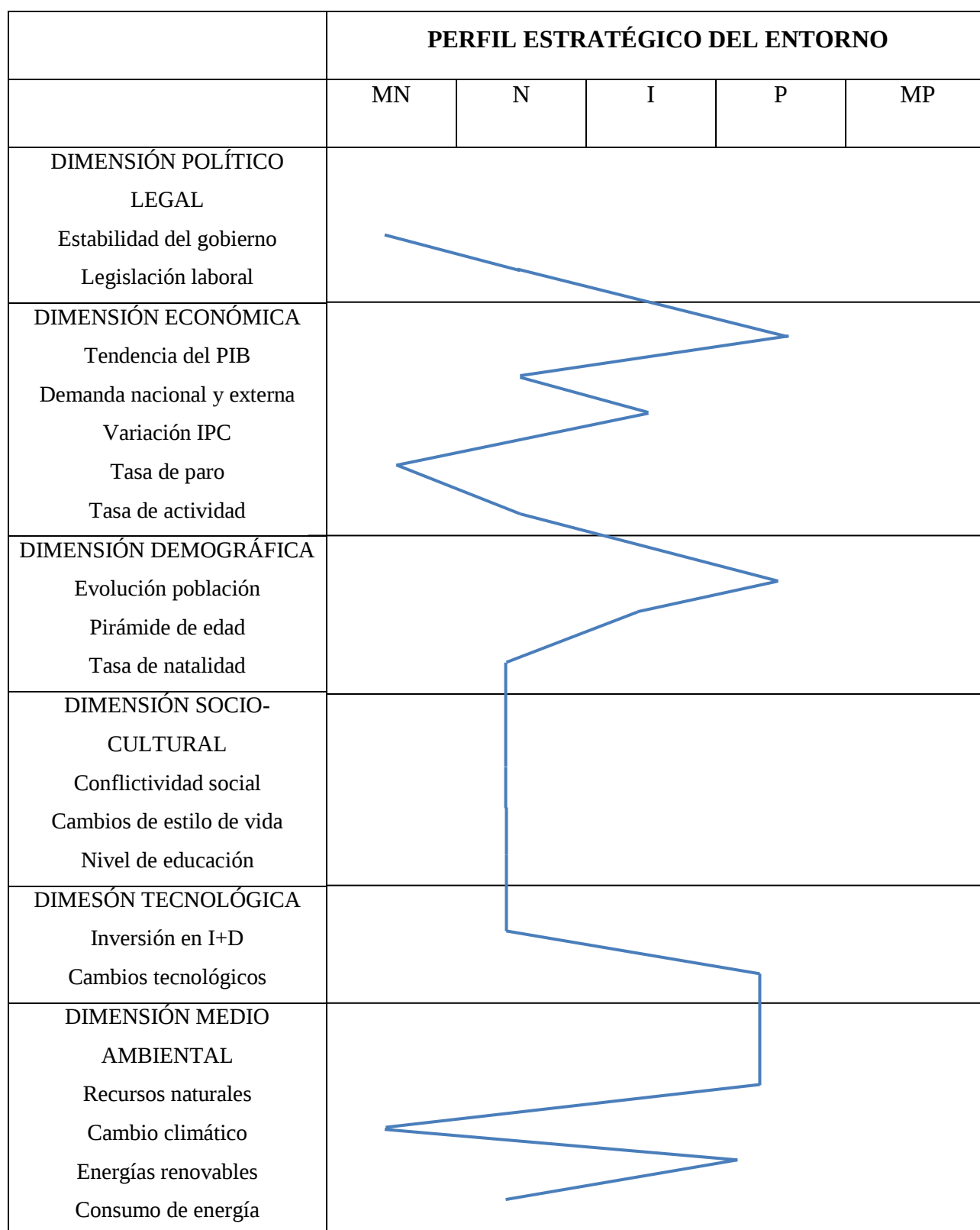
En diciembre de 2013 se aprobó en Consejo de Ministros, el Programa Estatal de Prevención de Residuos 2014-2020. Este programa está destinado a incidir en la reducción de la cantidad de residuos, reutilización y alargamiento de la vida útil de los productos, reducción del contenido de sustancias nocivas en materiales y productos, y reducción de los impactos adversos sobre la salud humana y el medio ambiente incorporando medidas de prevención.

Esta empresa, está muy concienciada con el medio ambiente y lleva a cabo diferentes actividades destinadas a cuidar la atmósfera y no contaminar, como por ejemplo el reciclaje de distintos residuos sanitarios y de oficina.

4.1.1.1. Perfil estratégico del entorno

El perfil estratégico del entorno es una herramienta que tiene como objetivo realizar un diagnóstico del entorno general. (Guerras y Navas, 2015, pág. 144). A continuación, se recoge el perfil estratégico del entorno en base a las variables estudiadas para cada una de las dimensiones.

Figura 4: Perfil Estratégico del entorno



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

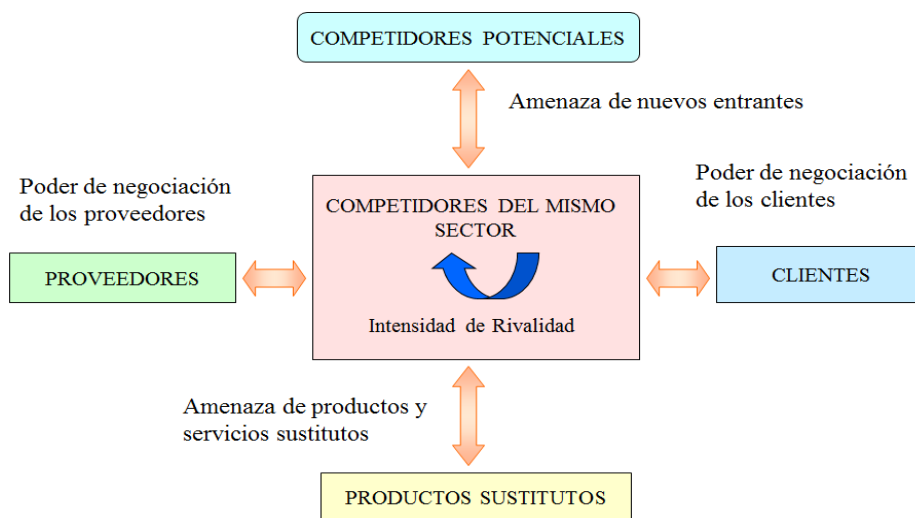
4.1.2. Entorno específico

El entorno específico o competitivo, se refiere a la parte del entorno más próxima a la actividad habitual de la empresa y que tiene que ver con el sector industrial al que la empresa pertenece y con el mercado al que se dirige. (Guerras y Navas, 2015, pág. 137).

4.1.2.1. Determinación del atractivo de la industria: modelo de las fuerzas competitivas de Porter.

El modelo de Porter (2009), conocido como el modelo de las cinco fuerzas, constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca de estas oportunidades y amenazas. Según Porter, el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. (Guerras y Navas, 2015, pág. 175).

Figura 5: El modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Guerras y Navas (2015)

▪ Competencia actual

Este análisis, nos va a permitir comparar las estrategias o ventajas competitivas de nuestra empresa con las del resto de empresas rivales.

Es muy importante conocer el nivel de competencia respecto a otras empresas del sector. Para ello es necesario conocer la estructura. En el sector de clínicas privadas, la mayoría de clínicas suelen ser pequeñas, aunque existen algunas un poco más grandes. También existen franquicias con un número de trabajadores mucho más amplio, con más recursos y con una serie de ofertas de servicios a un menor precio.

También es necesario conocer a que clasificación de actividades se encuentra, es decir, cuál es su Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). La fisioterapia se engloba dentro de otras actividades sanitarias, cuyo CNAE es el 869.

Según esta actividad, a nivel nacional hay 7671 actividades de este tipo, mientras que en Jaén, hay 15 empresas que se dedican a otras actividades sanitarias. Estos datos son recogidos en la base de datos de SABI (2017).

Por otro lado, en Jaén capital hay un total de 87 clínicas privadas, públicas o autónomas, que llevan a cabo el servicio de fisioterapia y rehabilitación, según el Sistema de Información de Centros, Establecimientos y Servicios Sanitarios de la Comunidad de Andalucía.

Hay diferentes tipos de servicios sanitarios de fisioterapia que pueden realizarse en hospitales, en centros de salud, residencias de ancianos, centros polivalentes, de consultas de profesionales sanitarios y otros.

La empresa de este trabajo se trata del servicio de consultas de profesionales sanitarios, en la que la consulta se centra en la atención de un profesional y el resto de trabajadores les sirve de ayuda.

En los centros privados de fisioterapia, hay una competencia moderada aunque en este sector lo más importante es la especialización, por ello cada una de las clínicas se diferencia en algo.

En definitiva, los centros privados ejercen una alta diferenciación para mantenerse en el sector. Hay que diferenciarse de la competencia porque la mayoría llevan a cabo el mismo servicio. Los centros privados no ejercen casi competencia porque la especialización en esta profesión es importante. Además, existe una alta fidelidad paciente-fisioterapeuta, por lo tanto, en sucesivas ocasiones se suele acudir al mismo que la primera vez.

Sin embargo, los centros públicos está saturado, por lo que hay grandes listas de espera, por ello la gente se decide por profesionales fisioterapeutas privados.

- **Entrada competidores potenciales**

En este sector nos encontramos con algunas barreras de entrada importantes, como puede ser la inversión inicial necesaria a la hora de iniciar la actividad, en este caso, una clínica de fisioterapia.

Otra de las barreras es la alta fidelización de los clientes debido, como se ha comentado anteriormente, a la especialización de cada una de las clínicas privadas. Por lo que, eso hace que exista una alta fidelidad paciente-fisioterapeuta y los pacientes en sucesivas ocasiones acudan al primer fisioterapeuta que han visitado las primeras veces.

Una amenaza que afecta a estas clínicas, es la llegada de nuevos titulados procedentes de las Universidades. Estos pueden ofrecer el servicio a un menor coste puesto que no tiene mucha experiencia. Por ello, esto sería una barrera de entrada para los recién titulados frente a los especialistas a la hora de entrar al mercado de la fisioterapia.

- **Amenaza productos sustitutivos**

Los productos sustitutivos son todos aquellos servicios o productos que cubren la misma necesidad de los clientes, en este caso, nos podemos encontrar con varios de estos productos y también con servicios.

Los medicamentos son productos sustitutivos de las clínicas de fisioterapia, pero en menor medida, puesto que las personas los toman cuando sienten alguna dolencia física o malestar en su cuerpo. La gente los puede tomar, bien por recetas o prescripción médica o bien por cuenta propia, cosa que no se debería hacer. Mucha gente opina que los medicamentos son buenos para tratar dolencias o malestar, pero estos pueden tener efectos secundarios y solo tienen un tiempo reducido a la hora de hacer efecto. En cambio, un profesional de la fisioterapia u osteopatía puede tratar mejor esas dolencias puesto que trabajada sobre la zona afectada y este resultado dura un mayor tiempo.

Un servicio sustitutivo de las clínicas de fisioterapia u osteopatía son, los quiromasajista o masajistas. Sin embargo, estos no están reconocidos profesionalmente y no tienen cualificación necesaria ni están capacitados para tratar a las personas de manera médica. Los masajistas son para realizar masajes relajantes, mientras que los fisioterapeutas u osteópatas realizan un diagnóstico del problema y posteriormente tratan esa dolencia.

Por lo tanto, la existencia de los productos sustitutivos es bastante alta.

- **Poder negociador de los proveedores**

El poder de negociación es bastante alto, puesto que la empresa elige a aquellos proveedores que mejor calidad precio ofrecen de los distintos productos que demanda la empresa.

La forma de pago se realiza bien al contado o a través de la cuenta bancaria de la empresa.

- **Poder negociador de los clientes.**

En las clínicas, los clientes forman parte del desarrollo del servicio, puesto que sin ellos no existiría ese servicio. Por tanto el poder negociador de estos es alto, puesto que, estos buscan y piden precios en todas las clínicas privadas y eso hace que elijan al que mayores facilidades y mejor calidad - precio ofrezca.

En cuanto al pago, no se lleva a cabo el pago aplazado, el servicio se paga al finalizar cada sesión, aunque si se dan algunas facilidades a las personas que están pasando por dificultades económicas. Por otro lado, existen las compañías aseguradoras, por lo que, el pago de los clientes que vayan a la clínica a través de alguna aseguradora, será pagado por la aseguradora.

4.1.2.2. Estudio de la competencia

La competencia más directa que afecta a la clínica de fisioterapia y osteopatía son:

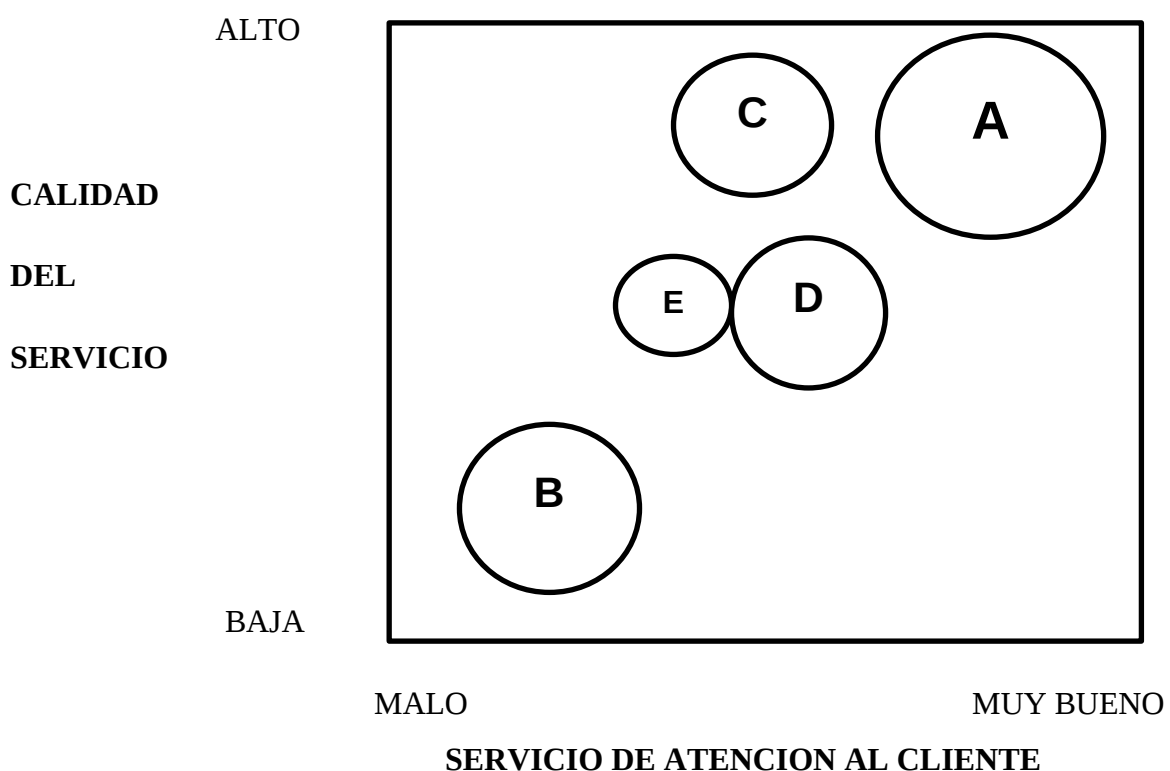
- Los hospitales públicos o privados y los centros de salud. Cuando las personas sufren alguna lesión o dolencia física lo primero que suelen hacer es ir al médico de cabecera o a urgencias de la Seguridad Social. Jaén cuenta con tres hospitales públicos, hospitales privados y centros de salud repartidos por todos los barrios de la capital.
- Clínicas privadas que ofrecen también servicios de rehabilitación a aquellas personas que estén pagando un seguro médico privado a estas clínicas.
- Otras clínicas de fisioterapia que ofrezcan el mismo servicio que la clínica que se está analizando.
- Otras clínicas de rehabilitación de características similares que llevan prácticamente el mismo servicio que las clínicas de fisioterapia u osteopatía.
- Profesionales independientes que prestan sus servicios de forma privada en los domicilios de los clientes o en consultas privadas.

Por otro lado, las clínicas de fisioterapia tienen competencia indirecta que no les afecta de la misma manera que las directas puesto que esta competencia no tiene como objetivo principal la rehabilitación o tratamiento médico del paciente. Esta competencia puede ser:

- Quiromasajistas.
- Servicios domésticos para personas dependientes.
- Residencias y centros de día para personas mayores, es decir, de la tercera edad.
- Centros de estética y Spa.
- Masajistas privados.
- Centros deportivos.
- Escuelas para niños con discapacidades que ofrecen servicios de rehabilitación para estos niños.

A continuación, se procede a realizar un mapa de los distintos grupos estratégicos. Es decir, este mapa recoge el conjunto de las empresas que siguen una misma o similar estrategia que la empresa que se está analizando.

Figura 6: Mapa de grupos estratégicos.



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

Hemos comparado la calidad del servicio, desde alto hasta bajo y también el servicio de atención al cliente desde bajo a muy bueno.

- Grupo A: se trata de las clínicas de fisioterapia, las cuales ofrecen una buena calidad en el servicio y un muy buen servicio de atención al cliente.
- Grupo B: son los profesionales independientes, que con el tiempo van creciendo. Estos ofrecen un servicio de baja calidad y una atención al cliente regular.
- Grupo C: se refiere a las clínicas privadas. Estos tienen una calidad del servicio alta y buena atención al cliente.
- Grupo D: son los hospitales privados o públicos. Estos ofrecen una calidad de servicio media y una atención al cliente media también.
- Grupo E: son otras clínicas que ofrecen servicios parecidos las cuales ofrecen una calidad del servicio y atención al cliente regular.

Se puede afirmar que la prestación de servicios fisioterapéuticos es necesaria cada día más para cualquier tipo de edad. Sin embargo, es muy importante tener en cuenta el crecimiento que se está produciendo en el número de clínicas y consultas fisioterapéuticas. Esto provoca un incremento de la competencia.

4.2. Análisis interno

4.2.1. Análisis interno funcional de la empresa

Este análisis se realiza para buscar las fortalezas y debilidades de la empresa en las distintas áreas funcionales en las que se divide, según Guerras y Navas (2015, pág. 209). Estas áreas funcionales son comercial, producción, financiera, tecnológica, recursos humanos y dirección y organización.

▪ Área comercial

Esta área, también denominada de marketing, es un área fundamental en la empresa para lograr los objetivos de esta. Vender bien, un servicio, significa establecer relaciones estables y duraderas con los clientes.

La cuota de mercado de la clínica tiene un porcentaje medio-bajo, puesto que en Jaén existen un gran número de clínicas de fisioterapia y osteopatía. Aun así, esta clínica tiene un

porcentaje mayor de clientes que otras que son más pequeñas y menos conocidas o también de clínicas muy conocidas, por las facilidades que da esta empresa a las personas con problemas económicos. Esta es conocida por mucha gente y ha conseguido un gran prestigio dentro de la industria de la fisioterapia en Jaén.

La imagen de marca es muy importante para la estrategia de marketing de la empresa y así darla a conocer. La imagen de marca también está relacionada con la atención al cliente. Con respecto a esto último, la atención al cliente se realiza de forma personalizada a cada persona y esta es fundamental, en esta clínica, para que los clientes, en todo momento, se sientan como en casa y reciban un trato agradable y educado. Desde que el cliente entra para informarse de los distintos servicios que se ofrecen hasta que finaliza su tratamiento, se le atiende de la mejor manera para que este se sienta satisfecho y vuelva otra vez a la clínica. Esto es muy importante, fidelizar al cliente es un factor de éxito en las empresas, puesto que el cliente volverá a solicitar los servicios cada vez que lo necesite.

En referencia a la publicidad y promoción, la clínica ofrece un gran número de servicios que se dan a conocer y promocionan a través de anuncios publicitarios en periódicos de la localidad, en anuncios de radio en diferentes cadenas, en carteles publicitarios repartidos por Jaén y, el medio más importante es la página web de la clínica. En esta se informa sobre los distintos servicios y especialidades, noticias de interés de la clínica, es decir, en ella se puede encontrar todo lo referido a la empresa.

▪ **Área de producción**

La estructura de costes se puede dividir en inversión inicial, costes fijos y costes variables.

La inversión inicial se destinó al acondicionamiento del local con pintura, mobiliario, decoración, a la publicidad y promoción del local para darse a conocer. También se invirtió en equipamiento de camillas, máquinas, utensilios y productos sanitarios

Los costes variables varían en función de la demanda de los servicios. Se compran productos de oficina, material sanitario, productos de limpieza y desinfectantes, contrato de los servicios de publicidad y promoción.

Los costes fijos son aquellos que no varían. En este caso, nos encontramos con el alquiler del local, el sueldo de los trabajadores de la clínica, los servicios de luz y agua, y seguros.

Diariamente, se lleva a cabo un control exhaustivo de la calidad tanto de los productos como del servicio ofrecido para que no se produzca ningún problema y la actividad se lleve a cabo perfectamente. Por tanto, la calidad que ofrece es bastante alta, ya que se trabaja muy duro para conseguirlo.

Los bienes de equipo de los que dispone la clínica son los equipos informáticos utilizados en las distintas salas para el seguimiento del paciente y en la recepción para llevar a cabo las distintas operaciones como dar citas a los clientes. También disponen de maquinaria especial para los diferentes tratamientos que llevan a cabo, los materiales sanitarios.

- **Área financiera**

No puedo ofrecer esta información, porque la empresa no me la ha facilitado por temas de confidencialidad.

- **Área tecnológica**

La clínica dispone de la tecnología más avanzada para el tratamiento de las diferentes patologías. Cuentan con máquinas de alto rendimiento y muy capacitadas para aliviar los problemas de los pacientes.

Esta empresa hace un gran esfuerzo en lo que se refiere a Investigación y Desarrollo. Está en continua búsqueda de nuevas actividades y procedimientos en temas de salud, rehabilitación y utilizando máquinas nuevas que han salido al mercado recientemente. De esta forma, innovando y realizando actividades nuevas puede diferenciarse de los competidores, al estar un paso por encima de ellos.

- **Recursos Humanos**

La calidad de un clima social bueno influye directamente en la satisfacción de los trabajadores y por lo tanto en la productividad de la empresa. En esta clínica, este clima social es muy bueno puesto que todos los trabajadores se relacionan perfectamente, hay una comunicación fluida entre ellos y también con el director general, están perfectamente organizados y cada uno sabe la tarea que le corresponde. Este clima tan bueno repercute en el trato con el cliente y eso es una de las ventajas de esta empresa.

El nivel de formación es bastante alto, porque para tratar con personas se necesita una buena formación y aprendizaje adecuado. Cada una de las áreas está especializada en unos estudios

diferentes. Los fisioterapeutas tienen un Grado o Master en Fisioterapia y han realizado diferentes cursos de formación de diferentes actividades. Los osteópatas también tienen una alta formación en esta actividad. Los administradores tienen el Grado en Administración y Dirección de Empresas y algunos cursos relacionados con la materia. La clínica ofrece una formación continuada a sus trabajadores para que estos estén preparados para cualquier problema que surja con los pacientes y solucionarlo lo antes posible.

La participación de los empleados en la clínica es fundamental porque aportan nuevas ideas que mejoran el servicio. En la clínica, los trabajadores tienen total libertad e iniciativa para expresar y compartir sus conocimientos y decir todo aquello que crean necesario para mejorar. Al tener esta libertad, los trabajadores se sienten más motivados y ayudan a conseguir los objetivos de la empresa de manera más rápida y ayuda a que la empresa crezca.

▪ **Dirección y Organización**

El estilo de dirección llevado en la clínica es un liderazgo participativo y democrático puesto que el líder es el que toma la última decisión, pero antes ha invitado al equipo a participar en la toma de decisiones. Esto no solo aumenta la satisfacción de los empleados por el trabajo sino que ayuda a desarrollar más sus habilidades y conocimientos. En este estilo de dirección es muy importante el trabajo en equipo y sobre todo si se quiere cumplir con una buena calidad en el servicio.

La estructura organizativa llevada a cabo es la funcional porque hay una jerarquía señalada, pero aun así se establece un sistema participativo en la toma de decisiones en la que participan todas las áreas. Algunas de las ventajas que ofrece esta estructura es que hay mayor comunicación entre todos los trabajadores y también se produce un carácter motivador y enriquecedor.

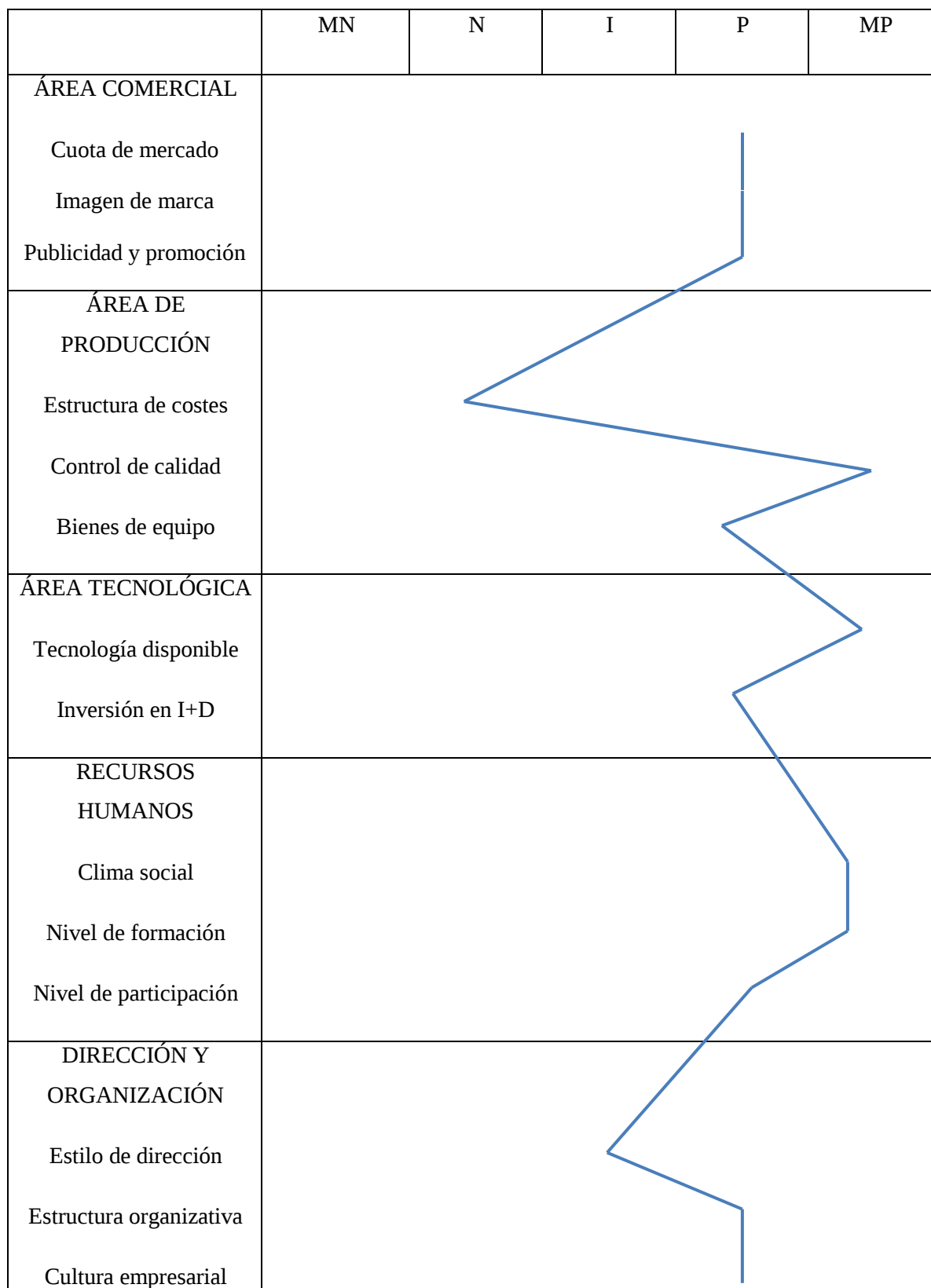
La cultura empresarial es fuerte porque todo el personal se adapta y comparten los valores y objetivos de la empresa.

4.2.2.1. Perfil estratégico de la empresa.

El perfil estratégico de la empresa es una técnica de análisis interno que trata de identificar sus puntos fuertes y débiles a través del estudio y análisis de las áreas funcionales. (Guerras y Navas, 2015, pág. 211).

A continuación, se ha realizado un perfil estratégico de la empresa, en el cual se han valorado cada una de las áreas funcionales desde muy positivo a muy negativo.

Figura 7: Perfil estratégico de la empresa



Fuente: Elaboración propia a partir de Guerras y Navas (2015)

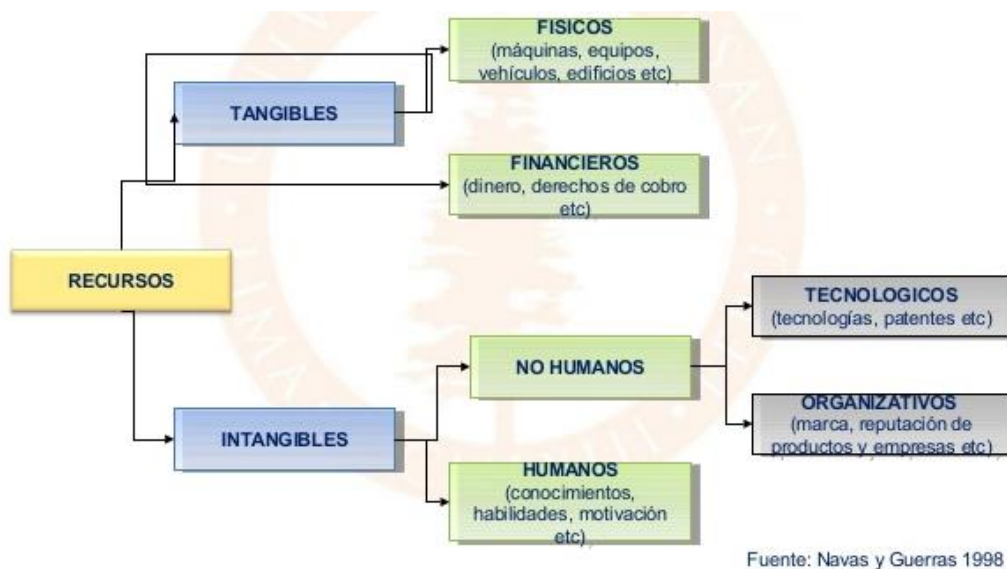
4.2.2. Análisis de los recursos y capacidades

El objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder. (Guerras y Navas, 2015, pág. 219).

RECURSOS

Los recursos, según Guerras y Navas (2015, pág. 222), son el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia. Se pueden clasificar en tangibles e intangibles. Los recursos tangibles son los que tienen existencia física y normalmente son más fáciles de identificar y medir a través de la información que nos proporcionan los estados contables. Los recursos intangibles están basados en la información y el conocimiento y, por tanto, no tienen existencia física. (Guerras y Navas, 2015, pág. 22 y 223).

Figura 8: Clasificación de los recursos



Fuente: Guerras y Navas (1998) (2015)

Dentro de los recursos **tangibles** podemos encontrar con recursos físicos y recursos financieros.

Los recursos físicos con los que cuenta esta clínica son el local donde están instalados para ofrecer sus servicios, además de este local utilizan otras instalaciones como una piscina localizada en otra superficie. También cuenta con las distintas máquinas e instrumentos sanitarios para tratar a los pacientes y el diferente mobiliario que utilizan en el local como son los sillones de la sala de espera, mesas, estanterías.

Los recursos financieros de los que disponen son la inversión del propietario al montar la clínica, el dinero que los clientes pagan al finalizar cada una de las sesiones del tratamiento, la inversión del propietario al montar la clínica.

Dentro de los recursos **intangibles** nos encontramos con los recursos no humanos y por otro lado los recursos humanos.

Referente a los recursos no humanos podemos encontrarnos con tecnológicos y organizativos. Los recursos tecnológicos son todos los conocimientos que tiene la clínica y han ido adquiriendo con el tiempo para llevar a cabo el servicio. También como recurso tecnológico se encontraría la base de datos de los distintos clientes que forman parte de la clínica. En cuanto a los recursos organizativos, podemos decir que se trata de una clínica con bastante prestigio en la capital de Jaén, tiene una buena cartera de clientes que crece cada día más y eso hace que crezca su reputación. También son recursos organizativos el logo de la empresa.

Por otro lado, los recursos humanos son una de las piezas clave de la clínica, puesto que tienen mucha experiencia en este sector, tienen un compromiso alto con la empresa, se adaptan fácilmente y tienen un alto conocimiento en la materia.

CAPACIDADES

Las capacidades, según Prahalad y Hamel en el libro Guerras y Navas (2015, pág. 224), permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles.

Los fisioterapeutas y osteópatas deben tener un perfil estratégico y una serie de competencias para llevar a cabo su profesión (Blog de fisioterapia, 2015) (Educaweb, 2017). Algunas de ellas son:

- Interés por la ciencia y aptitudes para el aprendizaje científico, especialmente en biología.
- Paciencia y compasión, para ayudar a los pacientes a la hora de realizar los ejercicios.
- Habilidad de escuchar a los pacientes o a otros profesionales
- Explicarse con claridad para que todo el mundo entienda lo que quiere decir, tanto oral como escrito.
- Observar continuamente todo lo que le rodea y escuchar.
- Saber trabajar en equipo para coordinarse con médicos, enfermeras u otros profesionales del sector.
- Conocer y comprender la morfología, la fisiología, la patología y la conducta de las personas, tanto sanas como enfermas, en el medio natural y social.
- Conocer y comprender las ciencias, los modelos, las técnicas y los instrumentos sobre los que se fundamenta, articula y desarrolla la fisioterapia.
- Diseñar el plan de intervención de fisioterapia atendiendo a criterios de adecuación, validez y eficiencia.
- Proporcionar una atención de fisioterapia eficaz, otorgando una asistencia integral a los pacientes.
- Dirigir clases de deporte y de ejercicios de fisioterapia.
- Tener motivación para realizar su trabajo y además transmitir esa motivación a los clientes o a otros compañeros.

4.2.3. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva se refiere a cualquier característica de la empresa que la diferencie de sus competidores y eso hace que se coloque en una posición relativamente superior para competir. La combinación de la ventaja competitiva que se desea alcanzar con el ámbito competitivo para el que se desea conseguir dicha ventaja, conduce a la definición de tres estrategias competitivas genéricas: liderazgo en costes, diferenciación de producto y segmentación del mercado. (Guerras y Navas, 2015, pág. 253 y 257).

La clínica lleva a cabo una estrategia competitiva de liderazgo en costes, es decir, intenta tener unos costes inferiores que los competidores, en el servicio de rehabilitación y tratamiento ofrecido, puesto que son muy similares a los de la competencia. Aplica esta ventaja porque los clientes son muy sensibles al precio, la competencia de precios en la industria de la fisioterapia es intensa, el servicio está estandarizado puesto que es ofertado por muchos oferentes, apenas se puede conseguir una diferenciación del producto y los clientes tienen un alto poder negociador.

La fuente principal por la que se ha llegado a esta ventaja es por el efecto aprendizaje y el efecto experiencia. Por un lado, el efecto aprendizaje consiste en reducir el tiempo de servicio conforme se va aumentando el número de estos. En este caso, reducen el tiempo de las consultas y sesiones al ir directamente al problema que tiene el cliente y no entretenerse en otras cosas, puesto que con el tiempo han ido aprendiendo cuáles son los diferentes síntomas y dolencias a tratar normalmente. Y por otro lado, el efecto experiencia también contribuye a disminuir los costes, porque el personal de la clínica está altamente formado y cualificado, y a medida que aumentan el tiempo trabajado en la clínica adquieren mayor experiencia. Además del personal, también se adquiere experiencia al introducir mejoras en el proceso productivo, la sustitución de material por otro al no proporcionar la calidad adecuada.

Otras de las ventajas competitivas que ofrece la clínica, respecto a sus competidores son la ubicación de esta, puesto que se encuentra en el centro de la ciudad de Jaén y pueden llegar clientes de todas las partes de la ciudad. Otra de las ventajas es la buena imagen que ofrece, al tratarse de una empresa con prestigio y una buena clientela. Y por último, otra ventaja sería la atención al público, porque este es el más importante para la empresa y cuanto mejor trato tenga un cliente mayor satisfacción obtendrá.

4.3. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo. Consiste en representar en cada una de las áreas de la matriz DAFO, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en el entorno. (Guerras y Navas. 2015, pág. 243). A continuación, se recogen cada una de ellas en función de los resultados obtenidos en el análisis estratégico.

➤ **Debilidades**

- Necesidad de personal capacitado y profesionalizado para llevar a cabo los servicios que ofrecen a los pacientes.
- Diferencia en cuanto a la formación y experiencia laboral del personal.
- Dificultad para diferenciarse puesto que la mayoría de las clínicas de fisioterapia instaladas en Jaén ofrecen los mismos servicios.
- Capacidad de crecimiento limitada.
- Los elevados costes que se producen en algunas ocasiones.

➤ **Amenazas**

- Crisis económica de los últimos años que ha llevado a que el gobierno tome diferentes medidas como la regulación salarial o recortes en el sector sanitario.
- Poca estabilidad en el gobierno y las medidas llevadas a cabo con respecto a la regulación laboral.
- Poca inversión en I+D.
- Disminución de la tasa de natalidad en Jaén y la creciente emigración a países del extranjero.
- El bajo nivel de educación que provoca que cada vez haya menos profesionales del sector de la fisioterapia.
- Tasa de paro alta, por lo que, no habría mucho trabajo.
- Conflictividad social.

➤ **Fortalezas**

- Existencia de personal cualificado en todas las materias relacionadas con la fisioterapia, osteopatía y los diferentes servicios de administración y salud que ofrece esta clínica. Esto permite que los pacientes sientan un mayor grado de seguridad al estar en manos de profesionales adecuadamente formados y especializados en distintas técnicas y temas diferentes.
- Los pacientes tienen un trato personalizado y una atención continua en sus tratamientos. Esto hace que, al llevarse a cabo en cada visita del cliente, haya una importante fidelización de estos.
- Equipo muy bien estructurado.
- Investigación continuada de nuevos sistemas y técnicas referentes a salud.

- Control de calidad exhaustivo y continuo.
- Buena imagen de marca y realización de muchas actividades de publicidad y promoción.

➤ **Oportunidades**

- En los últimos años, España ha sufrido un envejecimiento de la población, lo que hace que cada vez más personas demanden estos servicios fisioterapéuticos.
- El servicio público está saturado, por lo que hay grandes listas de espera, por ello la gente se decide por profesionales fisioterapeutas privados.
- La importancia de la salud a nivel mundial y sobre todo en los últimos años. Esto ha provocado cambios en los estilos de vida de la gente que se preocupa cada vez más de su salud.
- La lenta mejora y recuperación de la economía española.
- Los avances tecnológicos, los cuales benefician a las clínicas en cuanto a tratamientos y actividades para paliar las dolencias.

5. ELECCIÓN ESTRATÉGICA

La estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprender para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos. Es decir, la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno. Se suelen distinguir tres niveles de definición de estrategias (Guerras y Navas, 2015):

La **estrategia competitiva** o de negocio que trata de determinar cómo competir mejor en cada uno de los negocios en los que la empresa actúa. Como hemos comentado antes, la empresa lleva a cabo una reducción de costes. También toma decisiones para mejorar la calidad del servicio y así satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera posible. En definitiva, la empresa lleva a cabo esta estrategia para tener una posición competitiva mejor con respecto a sus competidores y poder conseguir una fidelización del cliente.

La **estrategia corporativa** trata de identificar las actividades o negocios a los que la empresa se quiere dedicar. En este caso, el negocio que predomina y al que se dedican es el tratamiento de molestias, lesiones, enfermedades o patologías a través de la fisioterapia, osteopatía y otros diversos tratamientos.

Por otro lado, la empresa quiere ir creciendo poco a poco. Para ello, una de las tipologías más conocidas de las estrategias básicas de crecimiento y desarrollo se debe a Ansoff (Guerras y Navas, 2015), quien fundamenta su clasificación en la relación que existe entre la situación actual o tradicional de las empresas y los nuevos desarrollos, tanto en lo que se refiere a los productos como a los mercados. Hay dos estrategias básicas, expansión y diversificación. La empresa llevará a cabo una estrategia de expansión, más concretamente una estrategia de desarrollo del mercado, que se trata de introducir sus servicios tradicionales en nuevos mercados (Guerras y Navas, 2015). Este desarrollo de mercado quiere llevarlo a cabo mediante la apertura de clínicas en nuevas áreas geográficas a nivel nacional. Los motivos que le llevan a abrir nuevas clínicas en otras zonas son porque el mercado local está saturado y quiere centrarse en zonas donde aún hay poca competencia, como por ejemplo los pueblos. También la clínica dispone de los recursos materiales, financieros y humanos para llevar a cabo esta operación.

Por último, la **estrategia funcional** se centra en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional. Las distintas áreas funcionales de la empresa, que son las de fisioterapia, osteopatía, entrenadores, administración y marketing, mantenimiento y limpieza, deben de estar perfectamente coordinadas y comunicarse entre ellas para conseguir los objetivos de la empresa.

La empresa se va a centrar solo en algunas áreas funcionales. El área de administración y marketing tendrá que tener en cuenta cómo llevar a cabo las diferentes actividades que ofrecen y cómo va a dar a conocer los servicios en el mercado. Como he comentado antes, utiliza diferentes formas de anunciarse, en los periódicos locales, radio, carteles publicitarios repartidos por la ciudad de Jaén y a través de su página web, pero la clínica va a aumentar las zonas donde anunciarse, como es el resto de la provincia, anuncios de televisión en las cadenas locales. También llevará a cabo acciones de investigación y desarrollo relacionadas con la introducción de nuevas técnicas de desarrollo dirigidas a la mejora de su eficiencia. Otra de las áreas funcionales que van a tener en cuenta va a ser la de fisioterapia, en la que a través de la investigación, se trabajará en los resultados que se han obtenido y posteriormente ponerlos en práctica en los pacientes. Para ello, han de captar a nuevos profesionales o formar a los empleados que ya tiene. También tendrá muy en cuenta a los trabajadores implicándolos en la empresa, lo que hará que aumente la motivación de éstos.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este trabajo, se han cumplido los objetivos que se marcaron al principio de éste. Esos objetivos fueron conocer mejor el mercado en el que se encuentra la clínica de fisioterapia, y conocer todo aquello que le afecta y también aquello que le puede mejorar a la hora de realizar el servicio.

Como hemos visto, la empresa se creó con el fin de ayudar a las personas en su rehabilitación y para mejorar su nivel de vida reduciéndole el dolor de las distintas partes de su cuerpo. También, ayuda a familias con dificultades económicas dándoles facilidades para el pago de los servicios. A lo largo del tiempo, la clínica se ha ganado una buena imagen y se ha convertido en una gran empresa con prestigio gracias a la publicidad de la clínica en diferentes medios de comunicación y a los profesionales que trabajan en ella y a la gran comunicación y motivación de estos por aprender cosas nuevas y promover ideas nuevas para mejorar las actividades de la clínica. Por este motivo, los clientes son el grupo de interés con mayor importancia dentro de la clínica, puesto que el servicio y las actividades realizadas son por y para la satisfacción de estos, estos son seguidos por los empleados de la empresa, los cuales son también una pieza importante de ésta.

En los últimos años, España ha sufrido grandes dificultades económicas que han llevado al gobierno a realizar medidas que han afectado en mayor o menor medida a las clínicas de fisioterapia al sufrir recortes en sanidad y las regulaciones salariales. Aun así, desde hace dos años, España ha ido recuperándose poco a poco de los efectos de la crisis, aunque todavía hay que seguir mejorando, sobre todo de la tasa de paro, la gran emigración hacia países extranjeros, el bajo nivel de educación y llevar a cabo más inversiones en I+D. Por otro lado, también deben centrarse en mejorar la conflictividad social y las repercusiones negativas que ello conlleva. El cambio climático, también es un tema importante que se tendría que tratar, porque si no estaremos destruyendo el mundo donde vivimos.

Con referencia a la competencia, hemos visto que esta es bastante elevada, debido a la mayor presencia de distintas clínicas, profesionales independientes, y otros tipos de competencia indirecta, como los masajistas privados, centros deportivos, etc, que ofrecen servicios similares a los que ofrece esta clínica. También, las clínicas privadas, que llevan a cabo el mismo servicio que la clínica y son competencia directa de esta, son también elevadas.

Lo que puede diferenciar esta clínica de las demás, es el gran equipo de profesionales del que dispone y cuyas capacidades permiten desarrollar adecuadamente las actividades, y la ventaja competitiva de liderazgo en costes. Con esta ventaja, la empresa, intenta tener unos costes inferiores a los de la competencia, para así atraer a más clientes a un menor precio que los de la competencia.

La empresa ha tomado como estrategia de crecimiento el desarrollo de mercados. De esta manera, ampliando sus servicios a nivel provincial puede ser conocida por un mayor número de personas y conseguir mayor prestigio del que ya tiene. Otras estrategias llevadas a cabo, serán enfocadas a las áreas funcionales de la empresa, que como hemos comentado en el trabajo, tiene una estructura funcional. Esas estrategias se centrarán en el área administrativa y marketing para aumentar la promoción y publicidad de la clínica, y también para proseguir investigando y desarrollando nuevas técnicas o tratamientos de fisioterapia.

Como recomendaciones a la empresa, le diría que siguiera por el buen camino que sigue pero aun así tendría que mejorar mucho más la atención al cliente, para satisfacer mejor las necesidades de estos. También, debe seguir teniendo muy en cuenta a sus empleados, porque de esta manera con una buena comunicación y motivación el trabajo se realiza mejor y el resultado será muy positivo. Otra recomendación sería no dejar de investigar para poder innovar y poder diferenciarse en algo de la competencia y utilizar la tecnología más actual para los tratamientos.

En definitiva, la empresa está muy consolidada en el sector, a pesar de la competencia que hay en la ciudad de Jaén, y siguiendo esta senda, seguirá creciendo. Como dice Michael Porter, *“Tenemos que entender que lo que es bueno para la comunidad es realmente bueno para los negocios”*.

7. BIBLIOGRAFÍA

AFINSYFACRO (2013). *Fisioterapia y rehabilitación*.

ANÓNIMO (2015). “Competencias y dominios del fisioterapeuta” en *Fisioterapia*.
<<http://concept-of-physio.weebly.com/competencias-y-dominios-del-fisioterapeuta>>

ASOCIACIÓN DE EMPRESAS DE ELECTRÓNICA, TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN, TELECOMUNICACIONES Y CONTENIDOS DIGITALES (AMETIC) (2017) *Las Tecnologías de la Información en España 2016*.

BBVA. (2012). Conoce cuáles son los objetivos de tu empresa.
<https://www.bbvaresearch.com/wp-content/uploads/2017/02/Situacion_Espana_1T17.pdf>

BOLETÍN OFICIAL DEL ESTADO. (2005). <https://www.consejo-fisioterapia.org/adjuntos/legislacion/legislacion_67.pdf>

CONSEJO GENERAL DE COLEGIOS DE FISIOTERAPEUTAS DE ESPAÑA (2017) *Legislación*.

EP/ MADRID. (2017). “Cinco avances tecnológicos que cambiarán tu vida en 2017” en *La Nueva España*. <<http://www.lne.es/vida-y-estilo/tecnologia/2017/01/15/cinco-avances-tecnologicos-cambiaran-vida/2042009.html>>

EP/ MADRID. (2017). “Funcas eleva la previsión de crecimiento para España hasta el 2,5%” en *El País*.
<http://economia.elpais.com/economia/2017/03/15/actualidad/1489590447_309374.html>

España. Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal. BOE (Texto consolidado. Última modificación: 5 de marzo de 2011, p. 1-21

EDUCAWEB (2017), *Fisioterapeuta*. < <http://www.educaweb.com/profesion/fisioterapeuta-191/>>

FRESNO, M. (2017). “¿Por qué sube la luz?” en *Diario de Avisos. El español*. <<http://diariodeavisos.elespanol.com/2017/01/sube-la-luz/>>

GARCÍA- TENORIO RONDA, J Y GUERRAS MARTÍN, L.A. “La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia” en *Cuadernos de estudios empresariales*, Nº 5, 1995, págs. 123-144.

GENERALITAT VALENCIANA. Guías de actividades empresariales. Centro de fisioterapia.<<https://oge.wikispaces.com/file/view/Fisioterapia.pdf/529419626/Fisioterapia.pdf>>

GUERRAS MARTÍN, L. A., NAVAS LÓPEZ, J. (2015). *La dirección estratégica de la empresa*. Pamplona: Aranzadi, S.A.

INFORME PISA (2015). Resultados clave .<<https://www.oecd.org/pisa/pisa-2015-results-in-focus-ESP.pdf>>

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. (2017).

Jaén - Pirámide de población - Padrón 2016. <<http://www.foro-ciudad.com/jaen/jaen/mensaje-13521423.html>>

JUNTA DE ANDALUCIA. Sistema de Información de Centros, Establecimientos y Servicios Sanitarios.

LA MONCLOA. GOBIERNO DE ESPAÑA (2017). España Hoy 2015-2016, Medio Ambiente.

LLAMAS, J. (2013). “El poder en España está alejado de los ciudadanos” en *La Voz de Galicia*. < http://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/espana/2013/03/18/poder-espana-alejado-ciudadanos/0003_201303G18P17991.htm>

LÓPEZ, C (2017). “De los más longevos en Andalucía” en *Diario Jaén* <<http://www.diariojaen.es/portada/de-los-mas-longevos-de-andalucia-BA2772829>>

MESONES REVUELTA, M. (2016). *Proyecto de viabilidad de apertura de una clínica de fisioterapia*. Trabajo Fin de Máster. Cantabria: Universidad de Cantabria.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE. (2015). Estadística del Gasto Público en Educación.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, ENERGÍA Y TURISMO (2015). La energía en España

PÉREZ CABO, L. (2015). *Plan de negocio para una clínica privada en Moncada*. Proyecto Final de Carrera. Valencia: Universitat Politècnica de València.

PÉREZ LÓPEZ, I. (2003). “Propósitos, objetivos y metas empresariales: una conceptualización.” En Revista Interamericana de Bibliotecología. Vol. 26, Nº. 2 (JUL-DIC), 2003, págs. 109-114.

Plan de negocio clínica de rehabilitación y fisioterapia. Extremadura.
<<http://plandeempresa.extremaduraempresarial.es/users/downloadExamplePlan/40>>

PLANELLES, M (2017). “España vuelve a mirar a las renovables” en El País.
<http://economia.elpais.com/economia/2017/03/24/actualidad/1490375147_422288.html>

PORTALES MÉDICOS (2013). El gestor sanitario. Oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. En *Portales Médicos*. <<http://www.revista-portalesmedicos.com/revista-medica/gestor-sanitario-oportunidades-amenazas-fortalezas-debilidades/>>

SANMARTÍN, O.R. (2015). “El 43% de los adultos en España tiene un nivel educativo bajo” en El Mundo.
<<http://www.elmundo.es/espana/2015/06/12/5579fbc8268e3e26118b459d.html>>.

SANS, J.M. (2017). “La economía española en 2017” en *eldiario.es*
<http://www.eldiario.es/norte/vientodelnorte/economia-espanola_6_597450258.html>