

Grado en Administración y Dirección de Empresas



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

TRABAJO FIN DE GRADO

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA SISFARMA

Alumno: Laura Gadeo de Toro

Mayo, 2019

RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo realizar el análisis estratégico interno, así como el análisis del entorno general y competitivo de la empresa Sisfarma, una empresa dedicada a la gestión interna de farmacias para que consigan su máxima rentabilidad. Una vez realizados los análisis y definidas las estrategias de la empresa, propongo una estrategia de crecimiento y cómo implantar esta estrategia en la empresa.

Palabras clave: análisis estratégico, estrategia, entorno, crecimiento, empresa

ABSTRACT

The objective of this study is to make a internal strategic analysis, as well as the analysis of the general and competitive environment of the company Sisfarma, a company dedicated to the internal management of pharmacies to achieve maximum profitability. Once the analyzes have been carried out and the company's strategies have been defined, I propose a growth strategy and how to implement this strategy in the company.

Key words: strategic analysis, strategy, environment, growth, company

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	3
2. BASES TEÓRICAS	4
3. EMPRESA REAL	9
3.1. Constitución y funcionamiento de la empresa.....	10
3.2. Misión, visión, valores y objetivos.....	11
3.3. Responsabilidad Social Corporativa.....	13
4. ANÁLISIS EXTERNO	13
4.1. Entorno general. Análisis PESTEL	13
4.2. Entorno competitivo. Las 5 fuerzas de Porter	20
5. ANÁLISIS INTERNO	24
5.1. Cadena de valor.....	24
5.2. Recursos y capacidades	26
6. ANÁLISIS DAFO.....	27
7. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA	29
7.1. Estrategia competitiva	29
7.1.1. Estrategias competitivas basadas en Porter desarrollar más.....	29
7.1.2. Estrategias competitivas basadas en Bowman desarrollar más	30
7.2. Ventaja competitiva.....	30
7.2.1. Mantenimiento de la ventaja competitiva.....	31
7.3. Estrategia corporativa desarrollar más	31
8. PROPUESTA DE FUTURO E IMPLANTACIÓN	32
8.1. Propuesta de estrategia corporativa	32
8.2. Implantación de la estrategia	33
9. CONCLUSIÓN	35
10. BIBLIOGRAFÍA.....	37
11. WEBGRAFÍA	37

1. INTRODUCCIÓN

Cuando se crea una empresa se hace para satisfacer una necesidad de la sociedad, así la empresa consigue objetivos para crear valor a sus grupos de interés.

Una parte importante de la empresa es la dirección estratégica, que es el proceso por el cual se toman decisiones constantemente, debido al entorno cambiante, para poner en práctica las estrategias empresariales y asegurar la supervivencia beneficiosa de la empresa en el largo plazo.

La dirección estratégica tiene tres fases que son:

1. Definir los objetivos estratégicos. Estos se definen en torno a la misión y visión de la empresa.
2. Formular las estrategias y elegir la mejor para conseguir los objetivos. Las estrategias las definen Rondas y Guerras (2012:182) como *“las acciones que la empresa emprende para conseguir los objetivos que se ha propuesto y mejorar el rendimiento mediante el uso racional de los recursos”*
3. Implantar la estrategia elegida

La dirección estratégica se concreta en un Plan Estratégico en el que se marca la dirección que deben de seguir los miembros de la organización y conseguir los objetivos marcados. Este plan también ayuda a que todos los trabajadores se comprometan con los objetivos y con la organización en sí.

La planificación estratégica es muy importante dentro de la empresa ya que todas las decisiones y acciones que se toman en la empresa tienen sus consecuencias dentro de ella¹. Cuando en una empresa no se hace una planificación no se llegan a los resultados esperados.

La planificación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados la visión de la empresa. El plan estratégico proporciona tranquilidad y sentido de pertenencia a la organización, marca la dirección que se debe seguir en común y conseguir los objetivos deseados².

¹ “La planificación estratégica y su importancia en la empresa” (6 de mayo de 2017). Disponible on line: <https://www.analisisfoda.com/la-planificacion-estrategica-importancia-la-empresa/>

² Vázquez Espinosa, Jorge Humberto “La importancia de la planeación estratégica”. Disponible on line: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>

2. BASES TEÓRICAS

Para realizar el análisis estratégico de la empresa es necesario apoyarse en la teoría sobre la dirección estratégica. Para explicar la teoría me voy a basar en el libro “La Dirección Estratégica de la empresa” de Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López³.

Cuando se crea una empresa se establece la misión de ésta y también la visión porque marcan las pautas a seguir para el futuro de la empresa.

La visión son los objetivos ambiciosos que se marca la empresa a largo plazo. Al ser a largo plazo suelen ser estables a lo largo del tiempo.

La visión hace posible ver lo que la empresa será o debería ser en el futuro, por lo que se requiere el compromiso de todos los trabajadores para conseguir llegar hasta esos objetivos.

Por el contrario, la misión no se define en objetivos, sino que es la personalidad de la empresa, la razón por la que existe la empresa.

La misión define el campo de actividad, sus capacidades y los valores. Los valores son guías de actuación que influyen en los trabajadores para conseguir la visión y la misión de la empresa. Para ellos es necesario el compromiso con un comportamiento ético.

En muchas ocasiones se suele confundir la misión de la empresa con la visión. Para diferenciar estos dos elementos, cada uno de ellos responde a una pregunta. La misión responde a la pregunta “¿cuál es la razón de ser? Y la visión responde a ¿qué queremos llegar a ser?⁴.

Con respecto a los valores de la empresa, son un conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que guían la actuación de la empresa para conseguir llegar a la visión y misión. Estos valores deben ser compartidos por todos los miembros de la empresa para que haya un solo camino de actuación.

Como he dicho antes, la visión define los objetivos de la empresa en el largo plazo. Pero la empresa tiene que funcionar en el presente para llegar a esa visión deseada. Para conseguirlo, la empresa desagrega los objetivos a largo plazo en objetivos más pequeños y menos ambiciosos para el corto plazo. Estos objetivos marcan el nivel que se debe conseguir y el

³ Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio. (2015) “ La Dirección Estratégica de la empresa” 5ª Ed: Thomson Reuters

⁴ Arturo (3 de mayo de 2014), “la visión de una empresa”, Crece Negocios. Disponible on line: <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

plazo temporal para ello, pero siempre en el corto o medio plazo. Y tienen que ser coherentes con la misión y la visión de la empresa, sucesivos y realistas pero a la vez desafiantes.

En estos últimos años, a los objetivos estratégicos se le añade la responsabilidad social corporativa ya que se amplían estos objetivos definiendo algunos de tipo social. La RSC es la actitud que tiene la empresa ante las exigencias sociales que tienen los grupos de interés como consecuencia de sus actividades, evaluación y compensación de los costes sociales que la empresa genera.

La RSC cambia de visión de gobierno de la empresa porque en ésta participan todos los grupos de interés.

Si la RSC está implantada en la empresa los objetivos sociales van a tener impacto medioambiental y social, y actualmente es muy importante que las empresas tengan ese impacto. Pero no es obligatorio que las empresas la tengan implantada, puede haber empresas que no tengan dentro de sus objetivos algunos que sean sociales.

Las áreas a las que llega la RSC son:

- Económico- funcional que se refiere a la producción de bienes y servicios.
- Calidad de vida. Si la empresa implanta objetivos sociales tiene que tener un impacto satisfactorio en el nivel de vida de la sociedad.
- Inversión o acción social. Esta área se refiere a la resolución de problemas de la sociedad utilizando recursos no económicos, sino humanos o financieros.

Después de definir la misión visión y objetivos estratégicos es importante definir el entorno de una empresa. El entorno es todo aquello que está fuera de empresa como organización (Mintzberg, 1994). El entorno de la empresa es inmensamente amplio por lo que hay que delimitar el entorno relevante para ésta. Distinguimos el entorno general y el entorno competitivo o específico.

El entorno general es todo lo que rodea a la empresa derivado del sistema socioeconómico en que la empresa desarrolla su actividad. Algunos factores que están dentro del entorno general son el contexto político, el contexto tecnológico, etc.

El objetivo del entorno general es ver qué factores afectan a la actividad de la empresa y el impacto que tienen. La herramienta que se utiliza para identificar esos factores, y que luego la utilizaremos para analizar el entorno general de Sisfarma, es el análisis PESTEL. Este análisis

es un instrumento que ayuda a las compañías a definir su entorno mediante el estudio de una serie de factores que son: políticos, ecológicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. El análisis PESTEL permite prever las tendencias en el corto y medio plazo, ofreciendo una ayuda a la organización, un margen de acción más amplio y mejorando su capacidad para adaptarse a los cambios. También ayuda a definir la posición estratégica de la organización y aporta información para aprovechar las oportunidades que se presentan⁵.

Por otra parte, el entorno competitivo de la empresa es lo que influye más próximamente a la empresa. Aquí se encuentran los principales agentes con los que la empresa se relaciona que son los proveedores, clientes y competidores. Lo más importante es que la empresa identifique cuáles son sus competidores.

El entorno competitivo se define a partir de tres dimensiones:

- Los clientes a los que se dirige la empresa
- Funciones que son las necesidades que satisface la empresa a los clientes
- Tecnología empleada que es la forma en la que se realizan las funciones

Para hacer un análisis del entorno competitivo se emplean las herramientas de las 5 Fuerzas de Porter y el análisis de los competidores:

- 5 Fuerzas de Porter. - Lo que se quiere analizar son las oportunidades y amenazas de la empresa. Según Porter el grado de atractivo de una industria viene determinado por acción de 5 fuerzas competitivas que definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas 5 fuerzas son:
 - a) Competidores potenciales
 - b) Proveedores
 - c) Clientes
 - d) Productos sustitutivos
 - e) Competidores
- Análisis de los competidores. - Con esta herramienta se analiza el comportamiento de los competidores más próximos de la empresa para identificar la estrategia que están siguiendo y, por lo tanto, definir cuál sería la forma más adecuada para competir.

⁵ Martín, Juan (2017), "Estudia tu entorno con un PEST-EL", cerem International Business School. Disponible on line: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>

En este trabajo solo voy a utilizar el análisis de las 5 fuerzas de Porter para analizar el entorno competitivo.

Analizar el entorno de la empresa es importante para saber el impacto que tiene sobre la empresa y ver oportunidades y amenazas, pero también es muy importante analizar por dentro la empresa para ver cuáles son las fortalezas y debilidades que tiene para desarrollar su estrategia competitiva, para ello se utiliza el análisis interno.

El análisis interno tiene como objetivo identificar las características fundamentales de la empresa. Para ello hay que tener en cuenta los rasgos que definen la empresa para tenerlos en cuenta, estos son:

- La edad de la empresa que se refiere a la etapa en la que se encuentra.
- Tamaño
- Campo de actividad
- Ámbito geográfico
- Estructura jurídica

Las herramientas que se utilizan para hacer el análisis interno son la cadena de valor y el análisis de los recursos y capacidades:

- Cadena de valor.- consiste en identificar las actividades básicas de la empresa que es preciso llevar a cabo para vender los productos o servicios, y así identificar las fuentes de ventaja competitiva. Las actividades se dividen en básicas y de apoyo

Actividades básicas

- a) Logística interna o de entrada de factores
- b) Operaciones de producción
- c) Logística externa o distribución
- d) Marketing y ventas
- e) Servicio posventa

Actividades de apoyo

- a) Aprovisionamiento
- b) Desarrollo de tecnología
- c) Administración de recursos humanos
- d) Infraestructura de la empresa

- Análisis de los recursos y capacidades.- con esta herramienta se identifica el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de los recursos y capacidades que posee o los que puede poseer.

Las fases son:

1. Identificar y medir los propios recursos y capacidades
2. Evaluarlos
3. Mejorarlos y explotarlos

Acabamos de definir el entorno externo de la empresa y el entorno interno con sus respectivas herramientas. Existe una herramienta básica pero muy útil que resume el análisis externo e interno. Esta herramienta es el DAFO⁶ que une las fortalezas y debilidades resultantes de análisis interno y las oportunidades y amenazas del análisis externo.

El DAFO es un mapa donde se establecen las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades para conocer el estado actual en el que se encuentra la empresa y, a partir de éste, se trazará la estrategia futura⁷.

Después de realizar el análisis interno y externo, el siguiente paso del proceso de dirección estratégica es la formulación de las estrategias. Las estrategias pueden ser competitivas, corporativas y funcionales.

Todas las empresas tienen que llevar a cabo una estrategia competitiva para competir mejor en el mercado y así obtener una posición ventajosa. Las estrategias competitivas son:

- Liderazgo en costes
- Diferenciación
- Enfoque

Por otra parte, la empresa se quiere posicionar en una industria para competir dentro de ella. Según en la etapa en la que se encuentre la empresa tendrá unas características u otras y, por tanto, la estrategia será diferente. Las etapas son:

- Emergente
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

⁶ Hernández Ortiz, M. Jesús. (2014), “Administración de empresas”, 2ª Ed: Pirámide, pp. 157-158

⁷ Ídem

Una vez formuladas las estrategias debemos implantar en la empresa las más adecuadas. El proceso de implantación tiene dos fases:

1. Evaluación y selección de la estrategia.- en esta fase se eligen las estrategias más adecuadas para ponerlas en marcha. Las opciones elegidas deben ser mutuamente excluyente para que no haya solapamientos entre ellas. Es importante que entre las opciones estratégicas a elegir se incluya la estrategia de “no hacer nada” porque ayuda a comparar con las otras estrategias y ver realmente la necesidad del cambio. Para elegir las estrategias se siguen tres criterios:
 - a) Adecuación.- este criterio evalúa cómo cada opción aborda y resuelve la situación identificada en el análisis estratégico.
 - b) Factibilidad.- comprueba si la estrategia se ajusta con la empresa. También comprueba la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para la estrategia.
 - c) Aceptabilidad.- mide las consecuencias de adoptar una determinada estrategia, es decir, si los resultados esperados de la misma son aceptables o no para la empresa y para los distintos grupos de interés participantes.
2. Implantación.- en esta fase se ponen en marcha las decisiones y actividades necesarias para hacer efectiva la estrategia. Las actividades necesarias para implantar la estrategia las define Mckinsey con su esquema de las 7S: estrategia, sistema, estructura, estilo, habilidades, personal y valores⁸.

3. EMPRESA REAL

Acelerando tu negocio o Sisfarma es una empresa, que como bien dice el nombre, es un acelerador de negocio de las farmacias y parafarmacias. Tiene situada la oficina en Jaén, pero su cuota de mercado abarca muchos lugares de toda España.

El objetivo fundamental de la empresa es rentabilizar las farmacias, y para ello utiliza una metodología orientada al resultado. Tiene un software de gestión farmacéutica que es el acelerador del negocio compatible con el 100% de programas de venta en farmacias. Utiliza un CRM que tiene un conector con el programa de venta de la farmacia en el que extrae toda la información de manera estructurada, que está sincronizada a tiempo real, para que los

⁸ Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio. (2015) “ La Dirección Estratégica de la empresa” 5ª Ed: Thomson Reuters, p. 549

consultores de la empresa puedan analizar los datos y establecer las estrategias adecuadas para cada farmacia y la toma de decisiones para ayudar a las farmacias⁹.

El software divide la información en tres bloques y los gestiona de manera eficiente mediante inteligencia artificial:

- Almacén
- Clientes
- Empleados

Cada bloque tiene un objetivo y trabajándolos rentabilizamos la farmacia proponiéndole estrategias especializadas.

El objetivo del almacén es tener el mínimo de stock posible pero que le garantice el número máximo de operaciones. Esto quiere decir que en el almacén haya productos suficientes para que cuando llegue el cliente pueda adquirir el producto, pero teniendo el mínimo para que no haya un exceso de stock.

El objetivo con los clientes es fidelizarlos con estrategias de marketing especializadas en la fidelización de clientes.

Y por último, el objetivo con los empleados es que sean capaces de trabajar en equipo y que estén motivados, introduciendo en las farmacias una forma de pago variable con incentivos. A los empleados se les dota de herramientas de apoyo a la venta para que cuando tengan al cliente delante sepan los productos que el cliente necesita y cuáles tiene que vender el empleado.

3.1. Constitución y funcionamiento de la empresa

Sisfarma nació a raíz de un recorrido empresarial a través de empresas distintas. En un primer momento, en el año 2006, tres socios constituyeron una empresa de gestión de publicidad de empresas en Jaén. Trabajaban por toda la provincia de Jaén y lugares cercanos a Jaén.

Durante los primeros años la empresa fue muy bien, pero poco a poco vieron reducidos sus servicios de publicidad. Mientras tanto, iban pensando en nuevos proyectos y estrategias para crecer. Conforme iban pensando se dieron cuenta de una necesidad dentro del sector de las farmacias. Vieron que los farmacéuticos no tienen conocimientos en gestión de empresas y que necesitaban ayuda para gestionar sus farmacias y no tener un caos dentro de ella.

⁹ Página web de Sisfarma <https://sisfarma.es/> en el apartado acelerador

Tras esto, en el año 2012 decidieron, dos de los tres socios, formar Sisfarma. Desde 2012 hasta ahora han ido creciendo, ayudando en la gestión de farmacias de casi toda España.

El funcionamiento es muy sencillo, a partir del CRM para la farmacia se extraen los datos de la farmacia (ventas, almacén, bases de datos de clientes, etc). A partir de estos datos, los consultores los analizan y les hacen propuestas para la farmacia acerca de almacén, clientes, empleados y la difusión. En este esquema extraído de la página web de Sisfarma¹⁰ se ve muy bien cómo funciona la empresa:



3.2. Misión, visión, valores y objetivos

Este apartado lo voy a desarrollar con la información extraída de las entrevistas que he realizado en la empresa y con ayuda de la página web de la empresa.

La misión de una empresa responde a la pregunta: ¿por qué existe la empresa?

La misión de Sisfarma es rentabilizar las farmacias de sus clientes mediante el software de gestión y ayudarlas a establecer estrategias y tomar decisiones.

¹⁰ Página web Sisfarma <https://sisfarma.es/> en el apartado acelerador

Rentabilizar las farmacias porque, al fin y al cabo, una farmacia es una empresa y los farmacéuticos no suelen tener una visión empresarial de su farmacia porque los farmacéuticos no tienen conocimientos empresariales.

Por otro lado, la visión de las empresas responde a lo que quiere llegar en el futuro.

La visión de Sisfarma es llegar a ser una empresa líder en España de gestión farmacéutica, logrando satisfacer los objetivos de sus grupos de interés. Tener un compromiso fuerte con sus farmacias clientes para que estén satisfechas con sus servicios, consiguiendo la fidelidad de ellas e ir creciendo para poder ayudar a la gestión de muchas más farmacias.

Con respecto a los objetivos para desarrollar su visión en el corto y medio plazo, los objetivos de Sisfarma son:

- Incrementar la cuota de mercado tanto en la provincia de Jaén como en otras zonas de España.
- Fidelización con los clientes
- Tener un personal competente para realizar el trabajo de manera muy profesional para servir al cliente de manera excelente y, también, formación constante para los miembros de la empresa.
- Control del gasto empresarial e intentar reducirlo
- Participación en proyectos sociales

Después de definir la misión, la visión y los objetivos de Sisfarma podemos definir sus valores empresariales que son la base para dirigir todas las actividades de la empresa:

- Orientación al cliente, ya que la actividad fundamental de esta empresa se centra en dar un servicio de gestión personalizado a cada farmacia según sus características y entorno.
- Responsabilidad y profesionalidad de todos los miembros de la empresa, cumpliendo bien las normas empresariales y dando un servicio excelente al cliente.
- Comunicación, tanto dentro de la empresa con los demás trabajadores, como con el cliente y proveedores. Para esta empresa la comunicación con el cliente es constante y fundamental porque el servicio que se le ofrece de ayuda a la gestión es constante. El trato con el cliente debe ser bueno y profesional.
- Ética, ya que todas y cada una de las actividades que realizan en la empresa se hacen de manera honrada y transparente con respecto tanto con los proveedores como con

los clientes. Al cliente se les ofrecen los servicios adaptados a sus circunstancias, con total transparencia y sin ningún tipo de engaño.

3.3. Responsabilidad Social Corporativa

Una empresa que tenga incorporada la responsabilidad social corporativa supone que sus acciones y objetivos tengan también fines sociales y medioambientales, así causando en la sociedad un impacto positivo.

Come he dicho anteriormente la RSC es de aplicación voluntaria, bien es verdad que la mayoría de las empresas la están incorporando a su día a día.

En el caso de Sisfarma, no aplica la responsabilidad social corporativa aunque en las entrevistas que tuve con los socios me dijeron que es un objetivo que tienen pensando para aplicarlo.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Entorno general. Análisis PESTEL

Para estudiar las dimensiones del análisis PESTEL, las tenemos que estudiar desde la perspectiva de Sisfarma, pero también desde el punto de las farmacias y parafarmacias pues son los clientes de Sisfarma. Por tanto, hay que estudiar cómo afectan estos factores tanto a la empresa como a las farmacias.

- Dimensión política

El clima político actual en España es de incertidumbre. En 2018 Rajoy, líder del PP y presidente del Gobierno, se enfrentó a una moción de censura y se investió como presidente del Gobierno a Pedro Sánchez del PSOE. El 28 de Abril de 2019 se convocaron elecciones en las que ningún partido ganó con mayoría absoluta. El partido con más votos fue el PSOE. Actualmente los partidos están en ronda de contactos para establecer pactos y alianzas. Es una situación difícil y de incertidumbre ya que ni el PSOE puede gobernar con una alianza con Unidas Podemos porque no llegan a la mayoría absoluta, ni el centro derecha puede gobernar mediante la alianza de PP, Ciudadanos y Vox porque tampoco llegan a la mayoría absoluta.

Estos últimos años han ido apareciendo nuevos partidos que están cogiendo mucha fuerza, lo que provoca que España ya no estará gobernada solo por un partido sino por alianzas y pactos

entre partidos porque ninguno logra la mayoría absoluta. Ya se ha acabado la época del bipartidismo en España y los partidos tendrán que ponerse de acuerdo para gobernar.

Otro de los problemas políticos de España es el tema de la independencia de Cataluña que preocupa a los españoles y a las empresas situadas allí. En octubre de 2017 se celebró un referéndum en el que ganó el “sí” para que Cataluña se independice.

- Dimensión económica

En estos últimos años se ha visto como España se ha ido recuperando económicamente tras la crisis. Según el FMI (Fondo Monetario Internacional) en 2018 la economía creció con una tasa del 2,7%. Pero por otro lado, un menor consumo de los hogares, la caída de las inversiones comerciales, un desequilibrado presupuesto nacional, un alto déficit fiscal y la deuda pública han provocado que el crecimiento sea lento. El FMI prevé que en 2019 y 2020 se produzca otra desaceleración del crecimiento con una tasa del 2,2% en 2019 y 1,9% en 2020, como consecuencia de la incertidumbre política, aumento de la presión fiscal y un crecimiento mundial más débil¹¹.

Con respecto a las finanzas públicas el déficit presupuestario se situó en 2018 en un 2,7% y debería mantenerse estable en los próximos años, mientras que la deuda pública se estabilizó en 97,2% del PIB¹².

Las reformas pendientes actualmente son la innovación tecnológica para diversificar la economía española y fomentar mejores condiciones de empleo entre otras¹³.

En 2018 la inflación se situó en 1,8% según el FMI pero la Oficina Española de Estadística dice que fue de 1,2% debido a la caída de los precios del combustible¹⁴.

Por otro lado, la tasa de desempleo ha ido disminuyendo aunque sigue estando alta con un 15,6%. Uno de los problemas del mercado laboral es el bajo nivel de población activa en comparación con la fuerza laboral potencial¹⁵.

¹¹ Portal Santander (abril 2019), “España: política y economía”. Disponible on line: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>

¹² Ídem

¹³ Ídem

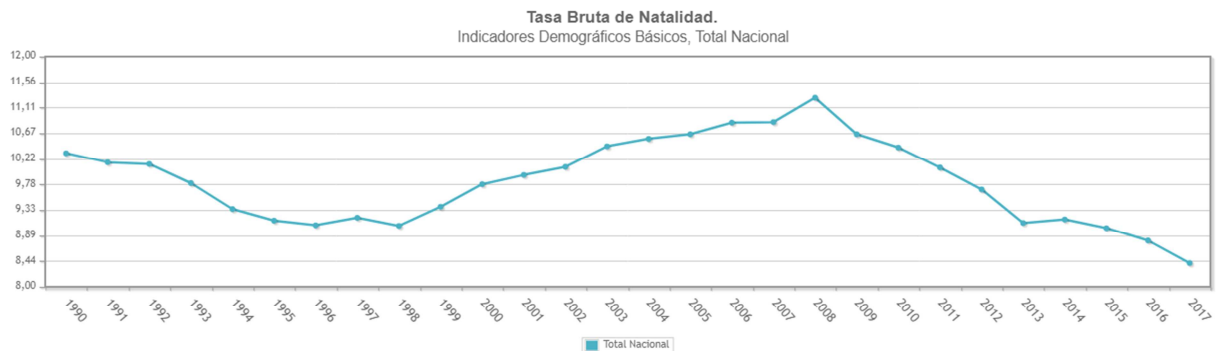
¹⁴ Ídem

¹⁵ Ídem

- Dimensión sociocultural

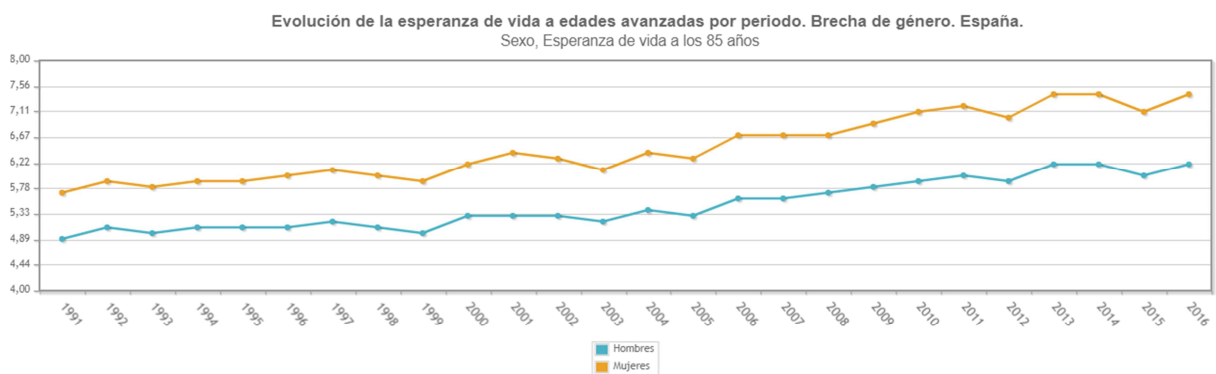
Para estudiar esta dimensión hay que atender a varios indicadores, como los indicadores demográficos.

El total de la población de ambos sexos el 1 de julio de 2018 se situaba en 46.733.038¹⁶ con una reducción tanto de la natalidad como de la mortalidad porque se ha incrementado la esperanza de vida.



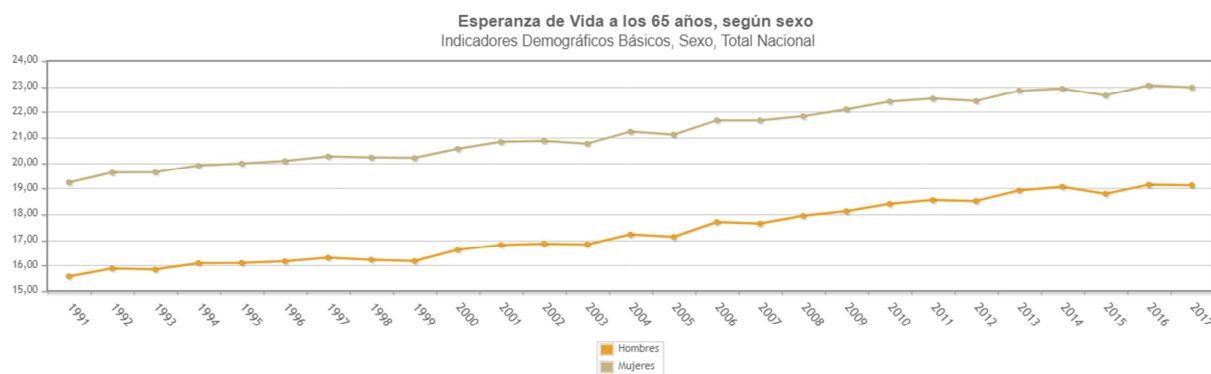
Fuente: INE

Como vemos en este gráfico desde 2008 han empezado a disminuir los nacimientos en España.



Fuente: INE

¹⁶ INE, población residente por fecha, sexo y edad. Disponible on line: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9663>



Fuente: INE

Como se puede ver en los gráficos la esperanza de vida está aumentando tanto a los 65 años como a los 85 años para ambos sexos.

La esperanza de vida aumenta pero también están aumentando las enfermedades crónicas debido a los malos hábitos de consumo que está tomando la sociedad en estos últimos años en adelante. Enfermedades tales como diabetes, problemas intestinales, etc, hasta incluso llegar a tener algún tipo de cáncer. El estrés también es un grave causante de enfermedades tanto físicas como psiquiátricas.

Esto da lugar a que el consumo de medicamentos también aumente. En la página web de la Agencia Española de Medicamentos y Productos Sanitarios se pueden ver los informes de consumo divididos por grupos de medicamentos.

Por ejemplo, con respecto al consumo de antidepresivos ha pasado de 26,5 DHD (dosis por 1000 habitantes y día) en el año 2000 a 79,7 DHD en el año 2013, por lo que el incremento ha sido de un 200%¹⁷.

Por otro lado, las generaciones de ahora son millenials y los próximos trabajadores que se incorporen al mercado laboral son generación Z. Esto quiere decir que son personas con mucha facilidad para utilizar las TIC, ya que son una herramienta básica en su día a día.

El estar todo el día pegados a pantallas, utilizando cada vez más aplicaciones que facilitan nuestro día a día hace que continuamente se desarrollen todo tipo de apps y herramientas, y que sea más fácil desarrollarlas y utilizarlas.

¹⁷ Informe de utilización de medicamentos U/AD/VI/14012015, “Utilización de medicamentos antidepresivos en España durante el periodo 2000-2013”. Fecha de publicación 14/01/2015.

Hay muchas empresas que se dedican a este desarrollo de apps y muchas empresas que tienen su propia aplicación tanto para trabajar dentro de la empresa como para que la utilicen sus clientes.

- Dimensión tecnológica

Actualmente las empresas españolas están entrando en la era digital y poco a poco se están transformando. La transformación digital está acelerando conforme el crecimiento económico se empieza a notar en España.

Para 2019 el IDC (International Data Corporation) prevé que el gasto en TIC será de más de 47.500 millones de euros, un 1,7% más que en 2018¹⁸.

Esta transformación digital de las empresas permite desarrollar nuevos modelos de negocio para la gestión diaria de las empresas.

La eficiencia operativa es la máxima prioridad de las compañías para los proyectos de transformación digital. Para 2021 se prevé que el 50% de los ingresos vendrán de esta transformación digital en base a economía de plataforma y monetización de los datos¹⁹.

Por otro lado, el hardware es un sector que no crece sino que está decreciendo en estos últimos años.

Uno de los aspectos importantes para considerar en esta evolución digital es la ciberseguridad para que no haya problemas. El IDC prevé un crecimiento del 7% de esta industria, con una inversión en España de 1.307 millones. Bien es verdad que este mercado se está reinventando y se prevé una caída del 40% de las empresas dedicadas a este sector hasta 2023²⁰.

- Dimensión ecológica

Para Sisfarma los factores ecológicos del entorno no le influyen directamente. Es una empresa que ofrece servicios y no es una empresa de producción que esté ligada a impactos medioambientales directamente.

¹⁸ Fraga Iglesias, Alberto (2018), “La inversión TIC en España se acelera al compás de la madurez digital”. Disponible on line: <https://innovadores.larazon.es/es/not/idc-tendencias-inversion-tic-espana-2019-madurez-digital>

¹⁹ Ídem

²⁰ Ídem

- Dimensión legal

Todo el tema relacionado con las farmacias, la venta de medicamentos, etc está regulado por el Código de Derecho Farmacéutico. Dentro de este código encontramos la Regulación de Servicios de Oficina de Farmacia que entró en vigor el 27 de abril de 1997. El artículo 2 desarrolla esta planificación farmacéutica y se establecen los criterios para autorizar la apertura de una farmacia:

“1. En desarrollo de lo que establece el artículo 103.3 de la vigente Ley 14/1986, General de Sanidad, de 25 de abril, y el artículo 88 de la Ley 25/1990, de 20 de diciembre, del Medicamento, y al objeto de ordenar la asistencia farmacéutica a la población, las Comunidades Autónomas, a las que corresponde garantizar dicha asistencia, establecerán criterios específicos de planificación para la autorización de oficinas de farmacia.

La planificación farmacéutica se realizará de acuerdo con la planificación sanitaria. Las demarcaciones de referencia para la planificación farmacéutica serán las unidades básicas de atención primaria fijadas por las Comunidades Autónomas.

2. La planificación de oficinas de farmacia se establecerá teniendo en cuenta la densidad demográfica, características geográficas y dispersión de la población, con vistas a garantizar la accesibilidad y calidad en el servicio, y la suficiencia en el suministro de medicamentos, según las necesidades sanitarias en cada territorio.

La ordenación territorial de estos establecimientos se efectuará por módulos de población y distancias entre oficinas de farmacia, que determinarán las Comunidades Autónomas, conforme a los criterios generales antes señalados. En todo caso, las normas de ordenación territorial deberán garantizar la adecuada atención farmacéutica a toda la población.

3. El módulo de población mínimo para la apertura de oficinas de farmacia será, con carácter general, de 2.800 habitantes por establecimiento. Las Comunidades Autónomas, en función de la concentración de la población, podrán establecer módulos de población superiores, con un límite de 4.000 habitantes por oficina de farmacia. En todo caso, una vez superadas estas proporciones, podrá establecerse una nueva oficina de farmacia por fracción superior a 2.000 habitantes.

No obstante lo dispuesto en el párrafo anterior, las Comunidades Autónomas podrán establecer módulos de población inferiores para las zonas rurales, turísticas, de montaña, o aquéllas en las que, en función de sus características geográficas, demográficas o sanitarias, no fuese posible la atención farmacéutica aplicando los criterios generales.

4. La distancia mínima entre oficinas de farmacia, teniendo en cuenta criterios geográficos y de dispersión de la población será, con carácter general, de 250 metros. Las Comunidades Autónomas, en función de la concentración de la población, podrán autorizar distancias menores entre las mismas; asimismo, las Comunidades Autónomas podrán establecer limitaciones a la instalación de oficinas de farmacia en la proximidad de los centros sanitarios.

5. El cómputo de habitantes en las zonas farmacéuticas, así como los criterios de medición de distancias entre estos establecimientos, se regularán por las Comunidades Autónomas.

El cómputo de habitantes se efectuará en base al Padrón Municipal vigente, sin perjuicio de los elementos correctores que, en razón de las diferentes circunstancias demográficas, se introduzcan por las Comunidades Autónomas.²¹”

Por otro lado, las empresas, de forma general, están sometidas a una serie de normativas que son²²:

- Ley 31/1995 de Prevención de Riesgos Laborales.
- Ley 10/2010 de prevención de blanqueo de capitales y de la financiación del terrorismo.
- Prevención de delitos penales en la empresa
- Ley 15/1999 de protección de datos. Esta ley está desarrollada por el Reglamento General de Protección de Datos. Actualmente, el 5 de diciembre de 2018 se publicó en el BOE la Ley 3/2018 de protección de datos personales y garantía de los derechos digitales. Para Sisfarma esta normativa sobre protección de datos es muy importante ya que trabaja con los datos internos de las farmacias. Los trabajadores están muy formados en este aspecto y tienen sesiones sobre protección de datos para desarrollar su trabajo de manera profesional.

²¹ Ley 16/1997, de 25 de abril, de Regulación de Servicios de las Oficinas de Farmacia, Código de Derecho Farmacéutico, BOE. Disponible on line: <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-1997-9022>

²² Fernández Fuente, Carlos (21 de agosto de 2018), “Leyes y normas legales que afectan a las empresas”, blog de Carlos Fernández. Disponible on line: <https://www.carlosfernandez.com/leyes-y-normas-legales-que-afectan-a-las-empresas/>

4.2. Entorno competitivo. Las 5 fuerzas de Porter

Sisfarma se dedica a dar un servicio a otras empresas que son farmacias. Antes de comenzar con el análisis de las 5 fuerzas de Porter voy a definir muy brevemente los dos sectores para poder definir el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa según el modelo de Abell.

El sector farmacéutico es uno de los sectores importantes para la economía y es un elemento importante de los sistemas de asistencia sanitaria. Este sector está constituido por organizaciones tanto públicas como privadas dedicadas a la investigación, desarrollo, fabricación y comercialización de los medicamentos²³.

Las farmacias son las que se dedican a la comercialización de medicamentos. Esta operación de comercialización tiene mucho que ver con la administración de empresas. Como he dicho anteriormente, los farmacéuticos tienen muy pocos conocimientos, lo que provoca, muchas veces, que se forme un poco de caos en la gestión de las farmacias, con la consecuente reducción de los beneficios.

También nos encontramos con otro aspecto importante para la comercialización de los medicamentos, como es el marketing farmacéutico.

Cuando el producto llega al mercado debe darse a conocer y diferenciarse de los productos existentes. En esta etapa no solo interviene el departamento comercial del laboratorio donde se ha desarrollado el medicamento, sino que el médico y el farmacéutico tienen un papel importante para promocionar y comercializar los medicamentos²⁴.

Por otro lado, Sisfarma está dentro del sector de las TIC ofreciendo el servicio de gestión de farmacias mediante el CRM.

No encontramos, por un lado, con las farmacias que necesitan ayuda para su gestión y así vender más y ser más rentables. Por otro lado, gracias al desarrollo de las TIC, esa necesidad de gestión es cubierta por empresas que desarrollan los CRM.

²³ Tait, Keith, "Industria farmacéutica", enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, p.79.2. disponible on line: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/EnciclopediaOIT/tomo3/79.pdf>

²⁴ Vivancos Gómez, Verónica (5 de diciembre de 2016), "Marketing farmacéutico. Comercialización y publicidad de medicamentos", revista digital INESEM. Disponible on line: <https://revistadigital.inesem.es/biosanitario/marketing-farmaceutico-publicidad/>

Siguiendo el esquema de Abell (1980) se puede definir el entorno competitivo a partir de tres dimensiones²⁵:

- Tecnologías.- cómo se ofrece el producto. en este caso la tecnología se refiere a la asistencia personalizada con los datos obtenidos a través del CRM.
- Funciones.- necesidades satisfechas. La necesidad que cubre Sisfarma es la ayuda a la gestión de farmacias y parafarmacias.
- Clientes.- a quiénes se dirige. Sus clientes son farmacias y parafarmacias.

Una vez definido el entorno competitivo, el análisis de las 5 fuerzas de Porter nos ayuda a identificar y analizar los factores que influyen en la competencia²⁶. Estos 5 factores son:

- Intensidad de la competencia actual

Se refiere a los competidores que hay actualmente en el mercado. Para Sisfarma, sus competidores actuales son:

- Evolufarma.- La principal actividad de la empresa es la del marketing farmacéutico mediante el diseño de las páginas web de las farmacias y el diseño de la APP, así como la gestión del software farmacéutico para tomar las mejores decisiones y la tarjeta de fidelización de los clientes para que las farmacias puedan fidelizar a sus clientes. Otra de sus actividades es el servicio de formación que ofrecen para los farmacéuticos en los que se imparten cursos sobre ventas, beneficios, etc²⁷
- Somos Farmacia Digital.- El objetivo de esta empresa es hacer las farmacias más competitivas mediante la adaptación digital y la competitividad mediante la mejora de la gestión de éstas. Esta empresa dispone de cinco planes de trabajo que son combinables para ofrecer a las farmacias: plan de comunicación, plan de comunicación plus, plan de fidelidad, plan de marketing y plan de transformación²⁸.
- ITCON.- esta empresa desarrolla diferentes software para algunos sectores de PYMES, entre las que se incluyen las farmacias. Uno de los que desarrolla es el CRM, pero también ofrece otros que son: ERP, Bi, BPM, SGA y MOBILE²⁹. La

²⁵ Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015), "La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones", THOMSON REUTERS, 5ª edición, pp. 166-167.

²⁶ Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015), "La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones", THOMSON REUTERS, 5ª edición, p. 174.

²⁷ Página web Evolufarma <https://www.evolufarma.com/>

²⁸ Página web Somos Farmacia Digital: <http://www.somosfarmaciadigital.com/>

²⁹ Página web ITCON: <http://www.itcon.es/>

implantación de uno de estos software en las farmacias ayuda a las necesidades sobre la distribución farmacéutica y a aportar la documentación necesaria exigida por los Organismos Públicos, además de ayudar con la gestión farmacéutica³⁰.

- Suma CRM.- esta empresa ofrece la gestión para las PYMES. Lleva un seguimiento de todas las ventas, crea tareas y las asigna y, también crea campañas de marketing, además de ser una agenda electrónica para cada uno de los empleados de las empresas que adquieren estos servicios³¹.

Entre otras. ITCON y Suma CRM no sólo se dedican a ofrecer sus servicios a las farmacias, sino que desarrollan otros tipos de CRM para otras PYMES.

Par un sector como es el de las farmacias considero que la competencia es un poco elevada ya que el equilibrio de poder competitivo es muy similar, sobre todo entre Sisfarma, Evolufarma y Somos Farmacia Digital porque su CRM no está muy diferenciado.

Para analizar la intensidad de la competencia actual se puede tomar como medida la etapa en la que se encuentra la empresa del ciclo de vida de la industria. En este caso la industria se encuentra en la etapa de crecimiento por el aumento de la demanda de este tipo de servicio, lo que da lugar a que pueda atraer a nuevos competidores que tienen que superar las distintas barreras de entrada. La principal barrera de entrada en esta fase es el efecto experiencia.

Otro aspecto a considerar para analizar la intensidad de la competencia es el coste de cambio de clientes, que en este caso es muy bajo, por lo que la competencia se intensifica más.

- Competidores potenciales

Los competidores potenciales son empresas que actualmente no están operando en el sector pero que quieren entrar en él.

Hay varios aspectos que los competidores potenciales tienen que tener en cuentas a la hora de introducirse en un mercado, son:

- Barreras de entrada
- Reacción de los competidores ya establecidos

Las barreras de entrada que se encuentran los competidores potenciales en este sector son:

³⁰ Apartado sector farmacéutico de la empresa ITCON: <http://www.itcon.es/farmacia>

³¹ Página web SumaCRM: <https://www.sumacrm.com/>

- Efecto experiencia.- Sisfarma lleva desde 2012 desarrollando su actividad, mejorando cada día sus servicios. Las decisiones que toman una vez analizados los datos son decisiones importantes que requieren experiencia y profesionales muy cualificados. A un competidor potencial le falta esta experiencia.
- Fidelidad de los clientes.- aunque, como he dicho antes, el coste de cambio del cliente es muy bajo, por otro lado Sisfarma cuenta con la fidelidad de sus clientes por la profesionalidad y calidad del servicio y atención constante para que evitar o solucionar los problemas inmediatamente.
- Capital.- para iniciar esta actividad se requiere una gran inversión, que sería la más importante, en el CRM que después de ofrece a las farmacias. También una inversión en los trabajadores, tanto informáticos como consultores.
- Canales de distribución.- en este caso, la distribución sería promocionar sus servicios y hacer un seguimiento posterior de sus clientes. Los competidores potenciales tendrían que hacer un costoso trabajo en conocer, hablar y por poner sus servicios a las farmacias y para farmacias, y esto requiere un coste alto inicial. Además, muchas farmacias ya tienen instalado su CRM, por lo que tendrían que hacer una inversión adicional para diferenciar su CRM de los competidores actuales.

Con respecto a la reacción que tendrían los competidores actuales, o más concretamente Sisfarma, sería una reacción enfocada a mantener la fidelidad de sus clientes con un empeño y atención mayor en sus servicios, manteniendo un contacto constante.

Teniendo en cuenta las barreras de entrada y la reacción de los competidores actuales el atractivo del sector es bajo ya que requiere grandes inversiones y un enfoque total en el cliente.

- Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son productos o servicios distintos a los que una empresa ofrece pero que resuelven la misma necesidad³².

Como producto sustitutivo, aunque no sería un producto en sí sino otra forma de gestión, es la gestión propia de las farmacias. Muchas farmacias no quieren invertir en este servicio y

³² Dominguez, Pablo (2011) “¿Estoy en un sector rentable?”, artículo publicado en el Suplemento de Mi Empresa del Diario Comercio el domingo 6 de febrero de 2011.

prefieren llevar la gestión los propios farmacéuticos utilizando las herramientas básicas que contiene el paquete de Microsoft office.

- Poder de negociación de proveedores

Realmente, Sisfarma no tiene proveedores porque el CRM está desarrollado por los informáticos que trabajan en la empresa y llevan su mantenimiento. Esto da lugar a una ventaja competitiva ya que los proveedores no ejercen ninguna fuerza para la empresa.

- Poder de negociación de clientes

Los clientes de Sisfarma son farmacias y parafarmacias.

El poder de negociación se refiere a la presión que ejercen los clientes. En el caso de Sisfarma los clientes tienen mucho poder de negociación porque en cualquier momento puede sentirse insatisfechos por algún error y pueden cambiarse de empresa fácilmente.

Como conclusión a este análisis se puede concluir que para este sector hay suficientes competidores y, por tanto, la intensidad de la competencia actual es alta. El poder de negociación de los clientes es bajo, pero para penetrar en el mercado los competidores potenciales tienen que superar unas barreras de entrada muy costosas. Por lo tanto, la industria en la que Sisfarma se desarrolla es poco atractiva porque aunque la demanda esté creciendo son muchas las barreras de entrada y los clientes están limitados ya que las farmacias están limitadas por zonas.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. Cadena de valor

Sisfarma no es una empresa de producción sino que es una empresa dedicada a la gestión. Basándome en el esquema de Porter de la cadena de valor, las actividades de Sisfarma se dividen así:

- Actividades primarias
 - a) Las actividades de logística interna son la recepción de todos los datos mediante el CRM de las farmacias. Se extraen los datos sobre almacén, clientes y empleados. Cada día mediante la aplicación que tienen las farmacias, los consultores acceden a los datos.

- b) La segunda actividad es la producción en sí, en este caso, una vez recopilados los datos se analizan y, posteriormente, se formulan las estrategias específicas para cada farmacia. La periodicidad en este caso varía según los cambios que puedan tener. Si no hay muchos cambios la estrategia se suele mantener y hace un seguimiento constante.
 - c) Una vez formuladas las estrategias se exponen ante el dueño o jefe de la farmacia y mediante un dialogo entre el asesor y el jefe se toman las decisiones. Estas reuniones se suelen hacer una vez al mes o una vez al trimestre, según el tamaño de la farmacia y el número de clientes.
 - d) Con respecto al marketing y ventas la empresa realiza muchos viajes tanto para reunirse con las farmacias que ya son clientes, como para conocer otras farmacias y ofrecerles su servicio. También dispone de la página web para promocionar sus servicios y redes sociales.
 - e) El servicio posventa es una de las actividades más importantes de la empresa. Una vez que una farmacia solicita los servicios de sisfarma, la empresa está en constante comunicación con esa farmacia. No es un servicio posventa en sí, sino que es una constante comunicación con los clientes hasta que quieran dejar los servicios de Sisfarma.
- Actividades de apoyo
 - a) Esta empresa, como he dicho antes, no es una empresa que se dedique a la producción por lo que no necesita materias primas, ni materiales auxiliares, etc. su aprovisionamiento se basa básicamente en el material de oficina y EPI.
 - b) El desarrollo de tecnología es muy importante para mantener y mejorar todo el software que utiliza la empresa. Sisfarma cuenta con dos informáticos que trabajan en ello, manteniendo en buenas condiciones el CRM y la aplicación de las farmacias introduciendo mejoras y también facilitando su utilización.
 - c) La administración de recursos humanos la llevan a cabo los dos socios. Se encargan del reclutamiento de personal, de la formación, motivación, remuneración, etc
 - d) Por último, la infraestructura de la empresa es una sede en Jaén capital en la que trabajan todos los empleados. Esta sede no es propiedad de la empresa sino que es una oficina alquilada, esto les permite cambiarse de lugar cuando lo necesiten. En estos años han cambiado de oficina cuatro veces, cada vez a una oficina más grande porque ha crecido el número de personal.

5.2. Recursos y capacidades

Los recursos se utilizan para que la empresa pueda desarrollar su actividad. Existen dos tipos de recursos que son los tangibles y los intangibles.

a) Tangibles

Los recursos tangibles si se pueden cuantificar y medir. Se distingue entre físicos y financieros:

- Físicos.- Sisfarma cuenta con una oficina alquilada, un coche que lo adquirieron mediante un contrato de renting el cual lo utilizan para realizar la mayor parte de los viajes para visitar a la farmacias que son clientes y para visitar otras farmacias y ofrecerles sus servicios. También cuenta con equipos informáticos y mobiliario y material de oficina.
- Financieros.- como recursos financieros cuentan con el capital y las reservas y los resultados de cada ejercicio. En general tiene una buena situación financiera con apenas créditos bancarios y unos resultados positivos en cada ejercicio.

a) Intangibles

Son los que no se pueden percibir ni cuantificar. Diferenciamos tres tipos de recursos intangibles:

- Tecnológicos.- como recursos tecnológicos hay que destacar el software de la empresa, especialmente el CRM como herramienta principal para la obtención de los datos. También la aplicación con la que cuentan cada una de las farmacias con toda la información sobre los datos y acciones para realizar.
- Humanos.- actualmente los recursos humanos que forman Sisfarma son dos socios y diez empleados entre informáticos y consultores.
- Organizativos.- como recurso organizativo se destaca la reputación de la empresa gracias amplia cartera de clientes que confían en la empresa, y también gracias al trabajo bien hecho que hace que los clientes con confíen en Sisfarma.

Por otro lado, las capacidades son habilidades que poseen los trabajadores y que tanto individualmente como conjuntamente llegan a lograr, a través de esta habilidades, los objetivos y a crear una ventaja competitiva.

Destacar la capacidad de análisis de los consultores. Ellos están durante toda su jornada sometidos a muchos datos y necesitan mucha concentración para analizar y sacar las estrategias.

También destaca la capacidad de adaptación al cambio ya que los datos son cambiantes y se deben resolver los problemas en el menor tiempo posible. Tienen que ser personas flexibles a la hora de gestionar los datos y los posibles cambios y problemas.

Otra de las capacidades es la calidad en el servicio que ofrecen y esto se ve en la confianza de los clientes porque ven una buena gestión de su farmacia, provocando, por consiguiente, un aumento de sus beneficios.

En cuanto a la gestión de sus recursos y capacidades, según Guerras y Navas³³, tenemos dos opciones:

- Mejorar la dotación de los recursos mediante la adquisición externa de nuevos recursos o desarrollando y mejorando los recursos internos
- Explotar los recursos actuales mediante la explotación interna generando una estrategia competitiva o una estrategia corporativa, o mediante la explotación externa mediante la comercialización de sus recursos.

Para el caso de Sisfarma, esta empresa opta por mejorar la dotación de sus recursos actuales, mediante la mejora y desarrollo interno. Los recursos tecnológicos que son sus principales recursos se desarrollan y se van mejorado dentro de la empresa gracias a los informáticos que trabajan allí.

6. ANÁLISIS DAFO

Una vez realizado el análisis interno y externo, el análisis DAFO es un resumen de estos dos análisis donde se describen las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para la empresa. Este esquema refleja la situación actual de la empresa y ayuda a establecer estrategias.

³³ Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015), “La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones”, THOMSON REUTERS, 5ª edición, p.239.

Fortalezas	Debilidades
- Fidelidad de los clientes y confianza por parte de estos en la empresa. - CRM desarrollado internamente en la empresa. - Buena capacidad directiva por parte de los dos socios. - Trabajadores motivados. - Buena reputación que conlleva la fidelidad de los clientes y el aumento de la cuota de mercado - La publicidad se hace mediante las visitas a las farmacias y con el boca a boca - Calidad del servicio	- Dificultad para visitar a las farmacias y tener reuniones con ellas, también para hacer promoción. - Instalaciones poco adaptadas a los consultores. - Todavía no hay mucha cultura todavía dentro de las farmacias para llevar la gestión y muchos farmacéuticos prefieren llevarla ellos mismos
Oportunidades	Amenazas
- Entrar en nuevos sectores ofreciendo similares servicios. - Cada vez más las farmacias solicitan este tipo de servicios para facilitar la gestión de éstas. - Incrementar los servicios para poder satisfacer mejor las necesidades de los clientes. - Avances tecnológicos continuos que hace que se actualice y mejore el CRM y, por tanto, los servicios ofrecidos a los clientes	- Posible entrada de nuevos competidores. - Poder de negociación de los clientes. - Los clientes son exigentes ya que en muchos casos no se fían de estos servicios - Los avances tecnológicos también pueden suponer una amenaza ya que pueden hacer que los software sean más accesibles y que cada farmacia llegue a instalar el suyo propio

7. ESTRATEGIAS DE LA EMPRESA

Para establecer estrategias en las empresas existen tres niveles estratégicos que son el corporativo, el competitivo y el funcional. Cada nivel utiliza una serie de estrategias para conseguir sus objetivos³⁴.

Voy a describir la estrategia que sigue Sisfarma para el nivel corporativo y el nivel competitivo. En este caso, el nivel estratégico funcional no es tan relevante porque es una empresa pequeña en la que no hay muchos trabajadores y los departamentos no están bien definidos.

7.1. Estrategia competitiva

Los fundamentos de la estrategia competitiva se basan en tres tipos de decisiones que se deben tomar que son³⁵:

- Necesidades de los clientes
- Mercado en el que nos gustaría o deberíamos competir
- Habilidades o capacidades claves para competir

Atendiendo a estas decisiones, Sisfarma vio una necesidad en las farmacias y parafarmacias que son ahora sus clientes y es el mercado en el que actualmente compite.

Cuando los dos socios vieron la necesidad y su mercado objetivo, decidieron crear la empresa para empezar a competir teniendo claro lo que necesitaban y qué habilidades y capacidades tenían que tener sus trabajadores.

7.1.1. Estrategias competitivas basadas en Porter

Las estrategias competitivas que propone Porter son tres: liderazgo en costes, diferenciación y enfoque³⁶. La estrategia de enfoque tiene dos direcciones, o bien el enfoque es costes, o bien enfoque en diferenciación.

La estrategia competitiva de Sisfarma es el enfoque, y dentro del enfoque, un enfoque de diferenciación ya que su entorno competitivo es solo un sector, que son las farmacias y parafarmacias, y su forma de competir es la diferenciación. Aunque es un servicio estandarizado, es decir, es el mismo servicio para todas las farmacias y parafarmacias, que es el servicio de gestión, es un servicio totalmente adaptado a las circunstancias y necesidades de

³⁴ Aranda Ogayar, Manuel, "Estrategias genéricas competitivas", p.1

³⁵ Aranda Ogayar, Manuel, "Estrategias genéricas competitivas", p.2

³⁶ Aranda Ogayar, Manuel, "Estrategias genéricas competitivas", p.5

cada una de ellas. Cada una va a tener unas estrategias diferentes, y va a tomar diferentes decisiones, por lo que también podemos decir que el servicio es personalizado.

Sisfarma lo que busca, desde que se inició la empresa, es especializarse en este sector y servirlo de manera exclusiva dando un servicio de calidad adaptado a cada uno de sus clientes.

Esta estrategia que utiliza tiene algunos riesgos relacionados con los competidores tanto los actuales como los potenciales. Debe de evitar, por lo menos en el corto y medio plazo, el interés de los competidores³⁷.

Otro de los riesgos es que las farmacias y parafarmacias lleguen a exigir otros servicios que la empresa no oferta, porque los clientes piensen que al estar especializada pueden ofrecerlo, lo que puede dar lugar a la insatisfacción de los clientes y que sea más fácil que entren competidores³⁸.

7.1.2. Estrategias competitivas basadas en Bowman

Algunos autores han criticado el modelo de Porter sobre las estrategias competitivas y han propuesto otro modelo. Bowman desarrolló su modelo llamado “reloj estratégico de Bowman” en el que los dos factores a considerar son el precio y el valor percibido por los clientes y, a partir de esto, creo ocho rutas³⁹.

Sisfarma se encuentra en la ruta 5 que aporta un valor añadido alto pero a un precio alto. Las farmacias obtienen un servicio diferente cada una de ellas, ya que cada farmacia es distinta, y su servicio es de mucha calidad por lo que también el precio es alto, pero las farmacias y parafarmacias ven estos servicios con un alto valor añadido que no tienen en cuenta el precio.

En esta ruta hay que tener en cuenta la presión que ejercen los grupos de interés a la hora de que la empresa se plantee crecer⁴⁰.

Es la ruta equivalente a la estrategia de enfoque de diferenciación que define Porter.

7.2. Ventaja competitiva

Una ventaja competitiva es una característica de la empresa que aísla a la empresa de los competidores. La ventaja competitiva puede ser interna o externa⁴¹:

³⁷ Aranda Ogayar, Manuel, “Estrategias genéricas competitivas”, p. 13

³⁸ Aranda Ogayar, Manuel, “Estrategias genéricas competitivas”, p. 14

³⁹ Aranda Ogayar, Manuel, “Estrategias genéricas competitivas”, pp. 19-20

⁴⁰ Aranda Ogayar, Manuel, “Estrategias genéricas competitivas”, p. 22

- Interna.- cuando se apoya en una superioridad de la empresa en alguna parte de la cadena de valor.
- Externa.- cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el cliente.

Como he dicho anteriormente, la estrategia competitiva de Sisfarma es el enfoque de diferenciación. Por otro lado, su ventaja competitiva es el desarrollo interno del CRM, por lo tanto es una ventaja competitiva interna. También posee una ventaja competitiva externa que es trato constante con los clientes, es un valor añadido que los clientes valoran positivamente.

7.2.1. Mantenimiento de la ventaja competitiva

Existen una serie de mecanismos para mantener la ventaja competitiva. Algunos de estos mecanismos que podría evitar esta empresa pueden ser:

- Ocultar información relevante con respecto al desarrollo y actualización del CRM.
- Anticiparse para evitar la imitación por parte de los competidores o disuadirlos argumentándoles que la imitación no es beneficiosa.

7.3. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa responde a dos preguntas que son: ¿Dónde competir? y ¿Cómo aportar valor?⁴².

Sisfarma quiere competir solo en un sector, de momento esta empresa no se plantea crecer aunque tiene muchas posibilidades. Esta empresa aporta valor a sus clientes mediante la exclusividad y la adaptación total a cada uno de las farmacias y parafarmacias que son sus clientes.

La estrategia corporativa es una guía de decisiones que fija las metas y los pasos para conseguirlas. Esta estrategia hace referencia al plan de actuación con respecto al mercado. Existen tres tipos de estrategias corporativas⁴³:

- Estrategia de estabilidad

⁴¹ Sanz, Carmen “Ventaja competitiva”, [foro capital pymes]. Disponible on line: <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>

⁴² Planellas, Marcel y Parada, Pedro (Diciembre 2006), “¿Qué es la estrategia corporativa?” Business Review num 153. Disponible on line: <https://www.harvard-deusto.com/que-es-estrategia-corporativa>

⁴³ “Estrategia corporativa: definiendo la empresa a nivel global”, Escuela Europea de Management. Publicado el 9 de diciembre de 2016. Disponible on line: <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/estrategia-corporativa-definiendo-la-empresa-a-nivel-global>

- Estrategia de crecimiento
- Estrategia de contracción

La estrategia corporativa actual de Sisfarma es una estrategia de estabilidad ya que considera que la situación que tiene es buena. Considera que el sector en el que están y los servicios que ofrecen les generan una situación satisfactoria y de momento, como he dicho anteriormente, no se plantea crecer.

Al ser esta la estrategia corporativa una guía de actuación esta empresa sabe hacia dónde quiere ir y cómo hacerlo, que es dirigirse a las farmacias y parafarmacias para rentabilizarlas mediante la gestión exclusiva de cada una de ellas.

8. PROPUESTA DE FUTURO E IMPLANTACIÓN

8.1. Propuesta de estrategia corporativa

Dentro del nivel corporativo y atendiendo a las circunstancias de esta empresa se le puede plantear una estrategia de desarrollo para aumentar su cuota de mercado y, en consecuencia, las ventas y beneficios.

Las direcciones de desarrollo que pueden tomar las empresas están relacionadas con su campo de actividad, y este desarrollo puede implicar una modificación del campo de actividad o no. Las direcciones de desarrollo son cinco y son:

- Consolidación o estabilidad que es la estrategia actual de Sisfarma
- Expansión
- Diversificación
- Integración vertical
- Reestructuración

La estrategia más adecuada que podría adoptar Sisfarma sería la expansión de su negocio actual mediante el desarrollo de mercados.

La expansión supone una relación con su actividad actual pero dirigiéndose a nuevos segmentos de mercado. La estrategia sería ofrecer el CRM y todos los servicios complementarios de gestión a otro tipo de empresas que necesiten esta gestión como por ejemplo las perfumerías.

Las perfumerías funcionan de manera parecida a las farmacias. También se dividiría en: almacén, clientes y empleados, se extraerían los datos y se formularían las estrategias más adecuadas hasta llegar a tomar las decisiones que se adapten a las circunstancias.

Uno de los motivos para adoptar esta estrategia es para aumentar su cuota de mercado en un sector que todavía no está saturado.

8.2. Implantación de la estrategia

Antes de implantar una estrategia se debe comprobar si es adecuada, factible y si los resultados son aceptables.

La estrategia es adecuada si⁴⁴:

- Está conforme con la misión y los objetivos de la empresa
- Puede superar las debilidades y amenazas
- Explora las fortalezas y oportunidades

En este caso, la estrategia de expansión que propongo si se adecua a la misión y objetivos de la empresa porque sería seguir con su actividad empresarial pero incrementando la cuota de mercado. También explota las fortalezas y debilidades de la empresa ya que puede entrar en un nuevo mercado manteniendo sus fortalezas y mejorándolas.

Con esta estrategia puede evitar en un corto plazo la entrada de nuevos competidores, aunque siempre habrá empresas que quieran entrar a competir en el mercado. Para superar la debilidad acerca de la dificultad para visitar farmacias por el número tan grande de clientes que tienen tendrían que contratar personal para que se dedicara a reunirse personalmente con las farmacias, parafarmacias y perfumerías y hacer promoción entre las que todavía no son clientes de Sisfarma.

El criterio de factibilidad hace referencia a la disponibilidad de recursos y capacidades⁴⁵. Por un lado, esta estrategia es factible financieramente porque tiene los recursos financieros necesarios para soportar esta inversión. Por otro lado, también dispone de los recursos y capacidades necesarios ya que tienen al personal cualificado y el CRM. Los consultores que trabajen con las perfumerías que adaptarse a las necesidades y circunstancias de éstas, los

⁴⁴ Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015), “La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones”, THOMSON REUTERS, 5ª edición, p.537

⁴⁵ Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015), “La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones”, THOMSON REUTERS, 5ª edición, p.539

informáticos tendrán que adaptar el CRM con el programa de ventas de las perfumerías y adaptarlo para la obtención eficiente de los datos.

Por último, el criterio de aceptabilidad es muy subjetivo, no se puede saber a ciencia cierta si esta estrategia va a generar los resultados esperados. Hay que tomar tres criterios para medir la aceptabilidad que son⁴⁶:

- Rendimiento de la empresa
- Riesgo
- Reacción de los grupos de interés

Si este servicio es acogido por el nuevo sector, entonces si va a aumentar el rendimiento de la empresa con una consecuente creación de valor.

Con respecto al riesgo, el mayor riesgo al que se enfrenta es la reacción de este nuevo sector y la acogida que tendrá, pues esta estrategia puede fracasar en este nuevo sector. Otro de los riesgos es el financiero ya que esta estrategia puede fallar y perder la inversión.

Por último, la reacción más importante considero que es la que van a tener las farmacias y parafarmacias porque pueden sentirse afectadas al pensar que el servicio que van a recibir ya no va a ser tan especializado y personalizado. Sisfarma tendrá que esforzarse en ello y mejorando sus servicios con ellas para que no se sientan en ningún momento afectadas.

A la hora de implantar esta estrategia hay que tener en cuenta como actividades el desarrollo del soporte organizativo y los sistemas de apoyo⁴⁷.

En la empresa no va a ser necesario realizar ningún cambio organizativo importante. Se dividirán los consultores según los clientes, unos se dedicarán exclusivamente a las farmacias y parafarmacias y los otros exclusivamente a las perfumerías. Es necesario que contraten a más personal para ofrecer un buen servicio a cada una y poder llegar a más clientes. También habrá que hacer alguna adaptación del CRM para las perfumerías para que se puedan obtener los datos de forma eficiente y establecer buenas estrategias. Esta versión del CRM es importante que sea compatible con los programas de ventas que tenga cada perfumería.

⁴⁶ Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015), “La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones”, THOMSON REUTERS, 5ª edición, p.541

⁴⁷ Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015), “La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones”, THOMSON REUTERS, 5ª edición, p.549

9. CONCLUSIÓN

Tras haber realizado el análisis interno de Sisfarma y a continuación haber realizado el análisis del entorno general y competitivo considero que la estrategia de desarrollo mediante la expansión de nuevos mercados es adecuada para esta empresa.

Bien es cierto que existen otras direcciones de desarrollo que puede tomar la empresa, como he mencionado anteriormente, o también seguir con su estrategia actual de consolidación.

Mediante la implantación de la estrategia de expansión de nuevos mercados es una buena forma para que la empresa comience a crecer.

Sisfarma ya lleva algunos años en el mercado compitiendo y se ha establecido en este sector de manera satisfactoria. Se encuentra presente en farmacias de toda España con muy buena acogida por parte de sus clientes y con un porcentaje muy alto de fidelidad por parte de estos. Al tener una buena posición en el mercado considero una buena estrategia la expansión de nuevos mercados, dirigiéndose a un sector con un funcionamiento parecido al de las farmacias, en el que se puede dividir la información en los mismos tres bloques que para las farmacias que son: clientes, empleados y almacén. También gestionar el stock, establecer estrategias para vender más, etc, en definitiva rentabilizar las perfumerías al igual que las farmacias y parafarmacias.

Considero que las otras direcciones de desarrollo que podría tomar la empresa no son adecuadas porque, por un lado, suponen un cambio en el campo de actividad mientras que la expansión de nuevos mercados no supone este cambio. No hay razones importantes para que la empresa tome la estrategia de diversificación, ya que el mercado tradicional de la empresa no se puede considerar que esté saturado, por lo que se puede empezar a crecer mediante la expansión. Tampoco hay ninguna razón interna para la diversificación porque, de momento, la empresa va muy bien, e intentar reducir el riesgo de la empresa añadiendo otras actividades y mercados simultáneamente podría llevar a incrementar el riesgo global en vez de reducirlo. Por otro lado, tomar la estrategia de integración vertical para crecer sería un poco difícil. La integración vertical hacia atrás no la puede tomar porque el CRM se desarrolla desde el principio internamente en la empresa, tampoco sería conveniente la integración vertical hacia delante porque eso supondría comprar farmacias y, de momento, esta estrategia no tendría sentido dentro de la empresa. Por último la estrategia de reestructuración tampoco es una buena opción ya que esta estrategia supone reducir el campo de actividad de la empresa para

especializarse y Sisfarma actualmente es una empresa especializada con solo un campo de actividad.

Al no llevar muchos años en funcionamiento la empresa y ser la primera estrategia de desarrollo es una forma beneficiosa para que comience a crecer. Algunas de las empresas que son sus competidores no solo se dedican exclusivamente a las farmacias, sino que su mercado es mucho más amplio.

Considero que la empresa debería estudiar esta opción de estrategia y finalmente decidir si deberían implantarla o no, aunque, como he dicho anteriormente, en la empresa de momento no se plantean implantar una estrategia de desarrollo.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Aranda Ogayar, Manuel, “Estrategias genéricas competitivas”
- Dominguez, Pablo (2011) “¿Estoy en un sector rentable?”, artículo publicado en el Suplemento de Mi Empresa del Diario Comercio el domingo 6 de febrero de 2011.
- Guerras Martín, Luis Ángel y Navas López, José Emilio (2015), “La dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones”, Madrid, THOMSON REUTERS, 5ª edición
- Hernández Ortiz, MJ (coord.), Fuentes Lombardo, G, Fuentes Martínez, AB, Garrido Álvarez, MT, Grande Torraleja, FA, Pedrosa Ortega, C, Ruiz Jiménez MC, Velasco Gámez, MM. (2014), “Administración de empresas”, 2ª Ed: Pirámide
- Informe de utilización de medicamentos U/AD/VI/14012015, “Utilización de medicamentos antidepresivos en España durante el periodo 2000-2013”. Fecha de publicación 14/01/2015.
- Ley 16/1997, de 25 de abril, de Regulación de Servicios de las Oficinas de Farmacia, Código de Derecho Farmacéutico, BOE.

11. WEBGRAFÍA

- “Análisis PEST: analiza el macroentorno de tu empresa” disponible on line: <https://otraempresa.com/analisis-pest/>
- Arturo (3 de mayo de 2014), “la visión de una empresa”, Crece Negocios. Disponible on line: <https://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- “Estrategia corporativa: definiendo la empresa a nivel global”, Escuela Europea de Management. Publicado el 9 de diciembre de 2016. Disponible on line: <http://www.escuelamanagement.eu/gestion-estrategica/estrategia-corporativa-definiendo-la-empresa-a-nivel-global>
- Fraga Iglesias, Alberto (2018), “La inversión TIC en España se acelera al compás de la madurez digital”. Disponible on line: <https://innovadores.larazon.es/es/not/idc-tendencias-inversion-tic-espana-2019-madurez-digital>
- Fernández Fuente, Carlos (21 de agosto de 2018), “Leyes y normas legales que afectan a las empresas”, blog de Carlos Fernández. Disponible on line: <https://www.carlosfernandez.com/leyes-y-normas-legales-que-afectan-a-las-empresas/>
- INE, población residente por fecha, sexo y edad. Disponible on line: <http://www.ine.es/jaxiT3/Datos.htm?t=9663>

- “La planificación estratégica y su importancia en la empresa” (6 de mayo de 2017). Disponible on line: <https://www.analisisfoda.com/la-planificacion-estrategica-importancia-la-empresa/>
- Martín, Juan (2017), “Estudia tu entorno con un PEST-EL”, cerem International Business School. Disponible on line: <https://www.cerem.es/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Martín, Juan (2018), “Claves para hacer un buen DAFO (o FODA)”, cerem, International Business School, disponible on line: <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>
- Mintzberg, Henry (1994), “The Rise and Fall of Strategic Planning”, Harvard Business Review. Disponible on line: <https://hbr.org/1994/01/the-fall-and-rise-of-strategic-planning>
- Muñiz González, Rafael, “Marketing en el siglo XXI” capítulo 2, 5º Ed. Disponible on line: <https://www.marketing-xxi.com/Marketing-siglo-xxi.html>
- Página web de Sisfarma: <https://sisfarma.es/>
- Planellas, Marcel y Parada, Pedro (Diciembre 2006), “¿Qué es la estrategia corporativa?” Business Review num 153. Disponible on line: <https://www.harvard-deusto.com/que-es-estrategia-corporativa>
- Portal Santander (abril 2019), “España: política y economía”. Disponible on line: <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/espana/politica-y-economia>
- Ríos Ramos, Franklin. (2010) “Importancia del plan estratégico”. Disponible on line: <http://blog.pucp.edu.pe/blog/perfil/2010/01/07/importancia-del-plan-estrategico/>
- Sanz, Carmen “Ventaja competitiva”, [foro capital pymes]. Disponible on line: <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>
- Tait, Keith, “Industria farmacéutica”, enciclopedia de salud y seguridad en el trabajo, p.79.2. disponible on line: <http://www.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/TextosOnline/Enciclopedia OIT/tomo3/79.pdf>
- Vázquez Espinosa, Jorge Humberto “La importancia de la planeación estratégica”. Disponible on line: <https://www.gestiopolis.com/la-importancia-de-la-planeacion-estrategica/>

- Vivancos Gómez, Verónica (5 de diciembre de 2016), “Marketing farmacéutico. Comercialización y publicidad de medicamentos”, revista digital INESEM. Disponible on line: <https://revistadigital.inesem.es/biosanitario/marketing-farmaceutico-publicidad/>
- Página web Evolufarma: <https://www.evolufarma.com/>
- Página web Itcon: <http://www.itcon.es/>
- Página web Sisfarma: <https://sisfarma.es/>
- Página web Somos Farmacia Digital: <http://www.somosfarmaciadigital.com/>
- Página web SumaCRM: <https://www.sumacrm.com/>