



Universidad de Jaén

Facultad de Ciencias Sociales
y Jurídicas

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE ORTOPEDIA LÓPEZ

Alumno: Concepción Liétor Alejándrez

Julio, 2.020

ANÁLIS ESTRATÉGICO DE ORTOPEDIA LÓPEZ

STRATEGIC ANALYSIS OF ORTOPEDIA LÓPEZ

RESUMEN

A lo largo de este trabajo, se va a analizar en profundidad una de las empresas líder en el sector de la ortopedia, Ortopedia López, una empresa familiar con más de cuatro décadas de experiencia en Jaén y provincia y con muy buen prestigio, gracias al esfuerzo y dedicación en tanto años. Además es fundadora y una de las nueve ortopedias de la red de ortopedias de Andalucía, Sanicor. El trabajo empieza por un breve resumen de la empresa, definiendo su misión, visión, valores, objetivos, estructura empresarial y responsabilidad social. Sigue con un análisis detallado, tanto externo como interno, a través de los métodos más conocidos para ello, con el fin de obtener sus oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para plasmarlas en el análisis DAFO. Por último, se estudian las estrategias realizadas por la empresa para obtener la ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Palabras clave: Ortopedia, análisis estratégico, ventaja competitiva.

ABSTRACT

Throughout this work, it's going to be analyzed in depth one of the leading companies in the orthopedics sector, Ortopedia López, a family company with more than four decades of experience in Jaén and province and with a very good prestige, thanks to the effort and dedication in so many years. It's also the founder and one of the nine orthopedics of the Andalusian orthopedic network, Sanicor. The work begins with a brief summary of the company, defining its mission, vision, values, objectives, business structure and social responsibility. Follow with a detailed analysis, both external and internal, through the best known methods for it, in order to get the opportunities, threats, strengths and weaknesses to capture them in the SWOT analysis. Finally, study the strategies carried out by the company to obtain the competitive advantage over the rest of its competitors.

Key words: Orthopedics, strategic analysis, competitive advantage.

Figura 13: Perfil estratégico del entorno.....	31
Figura 14: Modelo de Abell para Ortopedia López.....	32
Figura 15: El modelo de las cinco fuerzas.....	34
Figura 16: Perfil estratégico de la empresa.....	45
Figura 17: Matriz DAFO.....	53
Imagen 1: Evolución de las instalaciones de Ortopedia López.....	1
Imágenes 2, 3, 4 y 5: Instalaciones y mobiliario.....	19
Imagen 6: Logo de Ortopedia López y de Sanicor.....	48
ANEXOS	
Anexo 1: Balance de situación y Cuenta de pérdidas y ganancias.....	59
Anexo 2: Ratios globales.....	60
Anexo 3: Perfil financiero.....	61

1. INTRODUCCIÓN

Un análisis estratégico es un proceso por el cual se investiga tanto el entorno de una empresa como la propia empresa en sí. ¿Para qué? Para formular una estrategia o, en el caso de que ya esté formulada, ver si es la correcta y si es consecuente con los objetivos de la organización, para crear una ventaja competitiva. Por último, hay que saber qué hacer para mantener dicha ventaja y diferenciarse del resto de empresas competidoras del sector. Y esto es lo que quiero hacer con Ortopedia López, una ortopedia referente en Jaén y provincia.

Para comenzar el trabajo, haré una descripción de la empresa, clasificándola y definiendo su misión, visión y valores. Además, se detallarán los objetivos empresariales, se mostrará la estructura organizativa a través de un organigrama y se contará la responsabilidad social y la ética empresarial que tiene.

Se analizará en profundidad el ámbito externo y el interno a través de importantes métodos, sacando las oportunidades y amenazas del análisis externo y las fortalezas y debilidades del análisis interno, que se mostrarán resumidas a través del análisis DAFO.

Por último, se estudiarán las elecciones estratégicas más importantes de Ortopedia López para obtener una ventaja competitiva y diferenciarse de sus competidores.

2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.1. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Ortopedia López es una empresa familiar del sector de la ortopedia, fundada en 1.990 por un maestro industrial llamado Rafael López Carrillo, que llevaba desde 1.964 haciendo trabajos ortoprotésicos en la ciudad de Jaén. Desde que se fundó el primer taller, se fabrican allí todas las prótesis y órtesis.

IMAGEN 1: EVOLUCIÓN DE LAS INSTALACIONES DE ORTOPEDIA LÓPEZ



Fuente: Ortopedia López

A día de hoy, pasando de generación en generación, Ortopedia López tiene cinco centros, siendo su sede principal la situada en Jaén, C/ Eduardo García Maroto, otro centro más especializado en Jaén Capital y, además, cuenta con tres sucursales una en Andújar, otra en La Puerta de Segura y otra en Úbeda.

Esta empresa cuenta con veintiún trabajadores formados profesionalmente, cada uno dedicado a su especialidad, comprometidos con la salud de los clientes, con la calidad de los productos y con el excelente servicio a prestar. Además, poseen una estrecha relación con profesionales sanitarios para mejorar y solucionar los problemas de cada paciente, acompañado siempre de una continua formación de los trabajadores para lograr la excelencia.

Es una sociedad limitada (S.L.) que, desde 2.015, es fundadora y una de las nueve ortopedias participantes de Sanicor, grupo líder del sector de la ortopedia en el territorio andaluz. Fue creada con el objetivo de que el cliente tuviera mayor cobertura y una atención más rápida en Andalucía, sumado a la mejora del precio gracias al aumento del volumen de compra y los proyectos que, juntos, tienen en mente.

Se realizan diferentes tipos de actividades, como son:

- Fabricación de productos ortoprotésicos.
- Trabajo de ortopedia con la última tecnología.
- Adaptación y reparación de los productos.
- Buscar la solución óptima a cada paciente, con atención personalizada.
- Ortopedia deportiva para profesionales y aficionados al deporte.
- Asistencia tanto hospitalaria como a domicilio y alquiler de ayudas técnicas.
- Rehabilitación y asesoramiento.
- Venta online de otro tipo de productos (productos no especializados o productos ‘bazar’).

En cuanto a las instalaciones, la sede principal es una de las más modernas de España y, en total, cuenta con más de 800 metros cuadrados a entera disposición del cliente con distintas salas como la sala para el análisis cinemático y videográfico de la marcha y la carrera, sala para el sistema CAD CAM en 3D, sala de rehabilitación y ortopedia, recibidor y expositor, sala de fabricación y adaptación...

Por último, decir que la ortopedia es la única, en la provincia de Jaén, con el certificado para la fabricación de prótesis biónicas, gracias a la profesionalidad de la misma y al respaldo de grandes firmas internacionales.

2.2. CLASIFICACIÓN

Según su tamaño, Ortopedia López es una empresa pequeña debido a que tiene veintiún trabajadores, una cifra de venta de 1.944.001 € y un total de activo de 984.231 € (datos a 31 de Diciembre de 2.018).

Según el sector económico, es una empresa del sector terciario ya que pertenece al sector servicios al prestar servicios profesionales y, a la vez, es una empresa industrial y comercial minorista, ya que fabrica determinados productos en sus instalaciones a partir de la transformación de materia prima, compra productos terminados a proveedores y los vende a clientes.

Según la propiedad del capital, es una empresa privada debido a que el capital pertenece a los propietarios y accionistas, siendo los tres hijos herederos del fundador de Ortopedia López: José Luis López Gutiérrez (33,33%), Pedro López Gutiérrez (33,33%) y Rafael López Gutiérrez (33,33%), con participaciones de Celeris Innovación Protésica, S.L. (11,11%), Sanicor Expansión, S.L. (11,11%) y Sanicor Servicios Avanzados, A.I.E. (11,11%).

Según la explotación, Ortopedia López es una empresa nacional ya que tiene su sede principal en Jaén, sucursales en la provincia, pertenece al grupo Sanicor que está presente en todo el territorio andaluz y tiene venta online a toda España.

Según su forma jurídica, es una sociedad limitada (S.L.), es decir, la responsabilidad de los socios se limita al capital aportado, siempre superior a 3.000 € para la constitución de la sociedad, protegiendo el capital personal.

2.3. PROPÓSITOS DE LA ORGANIZACIÓN: MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Como se puede ver en la figura, los cuatro conceptos que aparecen tienen relación entre ellos y, además, una jerarquía. En el vértice de la pirámide tenemos la visión ya que es el concepto con una proyección más a largo plazo, seguida de la misión. En la base tenemos los objetivos ya que es el concepto definido para el corto plazo y, en cuanto a los valores, tienen relación con cada uno de los conceptos anteriores. A continuación, analizaremos detalladamente la misión, la visión y los valores y, en el siguiente punto, los objetivos.

FIGURA 1: LA DEFINICIÓN DE LA ORIENTACIÓN FUTURA DE LA EMPRESA



Fuente: Adaptado de Dess et al. (2011:25)

Misión

La misión es aquello por lo que existe una empresa, además de indicar la actividad de dicha empresa, es decir, representa la identidad y la personalidad de ella.

La misión de Ortopedia López es: ‘Satisfacer a nuestros clientes, tanto los que tienen problemas de salud como los que no, a través de la calidad de nuestros productos y servicios, la atención personalizada, el trabajo en equipo y la formación continuada y, con todo ello, lograr la mejora del bienestar de ellos’. La empresa tiene como actividad principal la adaptación de prótesis y órtesis, así como ayudas técnicas a todos los clientes, asistencia a domicilio u hospitalaria y la venta de productos especializados.

Se observa que, la misión contiene las tres variables que, según Hax y Majluf (1.997), tienen que aparecer: la definición del campo de actividad, la identificación de las capacidades esenciales y los valores, creencias y filosofía.

Es una misión estrecha ya que no hay duda en cuánto a lo que la empresa tiene por esencial, que es la satisfacción del cliente a través del trabajo en equipo con trabajadores especializados y productos y servicios de alta calidad. En cambio, no limita su desarrollo empresarial ya que tienen un carácter emprendedor, por ejemplo fundando Sanicor, y están constantemente formándose y adaptándose a las nuevas tecnologías. Además, decir que no es una misión larga, es clara y puede ser interpretada por todos, sobre todo y más importante, conocida por los principales grupos de interés de la empresa, los cuales definiremos más adelante.

Visión

En cambio, la visión es aquello hacia donde se dirige la empresa o aquello que pretende, es decir, la imagen mental que se tiene de la empresa pero nunca se debe tener una imagen

irreal. Según Harnel y Prahalad (1.990), la visión debe tener tres características: incorporar la idea profunda de triunfo, ser estable a largo plazo y que merezca la pena el esfuerzo y el compromiso.

La visión de Ortopedia López es: ‘Ser la empresa referente del sector tanto en Jaén capital como en la provincia, además de ser mejor valorada que el competidor principal y, como miembro de Sanicor, estar más presente en Andalucía y en el resto del territorio español. Comprometida por el bienestar y la mejora de calidad de vida de nuestros clientes’.

Es una visión eficaz ya que reúne cinco de las siete características básicas para serlo: es clara, está orientada hacia el futuro, es desafiante e inspiradora porque se entiende fácilmente, es deseada por todos los trabajadores de la organización y los motiva a continuar trabajando, así como estar pensada para que se mantenga a largo plazo.

Valores

Guerras y Navas (2.015) definen los valores de una empresa como *‘el conjunto de principios, creencias, normas y compromisos que pretenden guiar su actuación en la consecución de la visión y la misión’*. Es decir, hay que establecer los criterios con los que se están o no dispuestos a hacer para lograr ambas dos.

Los valores de la empresa son:

- Compromiso con el cliente.
- Calidad tanto en productos como en servicios.
- Formación continuada del personal y trabajo en equipo.
- Utilización de las últimas tecnologías.
- Atención personalizada.
- Buena relación calidad-precio.
- Responsabilidad ética y social, siendo transparente y respetando a la sociedad y al medioambiente.
- Colaboración con profesionales sanitarios.

Se demuestra que los valores tienen relación tanto con la misión como con la visión y, además, incluyen los tres aspectos que, según Grant (2.014), son muy importantes: guías de actuación que tratan de influir en el comportamiento de los miembros de la organización (como pueden ser: el compromiso con el cliente, la calidad tanto en productos como en servicios, el trabajo en equipo del personal o la atención

personalizada), compromiso con un comportamiento ético (por ejemplo, la responsabilidad ética y la transparencia) y relación con los grupos de interés (como es la colaboración con profesionales sanitarios, el compromiso con el cliente o la responsabilidad social).

Por último, indicar que los valores son de tipo explícitos, principalmente, porque no solo están colgados en una pared sino que los conocen todos los miembros de la organización y los llevan a cabo. Son ocho valores claros ligados a la misión y visión y tienen relación con la responsabilidad social y ética empresarial, que se analizarán en el próximo apartado.

3. OBJETIVOS EMPRESARIALES Y ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA

Se entiende como objetivos estratégicos aquellos planteados por la organización para conseguir sus metas. Tienen relación con la visión ya que los objetivos empresariales hacen real la visión definida, es decir, lo que quiere conseguir la empresa.

Como objetivo principal tienen la satisfacción del cliente, gracias a la excelencia de sus productos, que son fruto de muchos años de trabajo, esfuerzo y dedicación. Para lograr este objetivo, Ortopedia López mejora sus productos cada día con nuevas tecnologías e investigaciones en el sector. Además, buscan ser una empresa más fuerte, creciendo y mejorando día a día, centrada en la innovación y en proporcionar bienestar, sobre todo, a los clientes, que son la razón de ser de la empresa.

Podemos encontrar entre otros objetivos de Ortopedia López:

- Fidelización del cliente a través de la mejora de la calidad de vida.
- Mayor rapidez en la asistencia.
- Potenciar las ventajas de la pertenencia a Sanicor.
- Aumentar las ventas en la provincia de Jaén.
- Desarrollar un nuevo servicio orientado a la adaptación total de los hogares de las personas minusválidas o con necesidad de productos ortopédicos y problemas de movilidad, en el corto plazo.

Para poder cumplir todos los objetivos, Ortopedia López se encuentra en un continuo proceso de formación del personal de la empresa y de dedicación absoluta por parte de los directivos y, en cuanto a la fidelización de los clientes, simplemente con buen trato

hacia ellos y buen servicio para que conozcan todos los productos y el uso de ellos se puede llegar a alcanzar, acompañado de una buena relación entre la calidad y el precio que se consigue, en algunas ocasiones, gracias a la pertenencia a Sanicor.

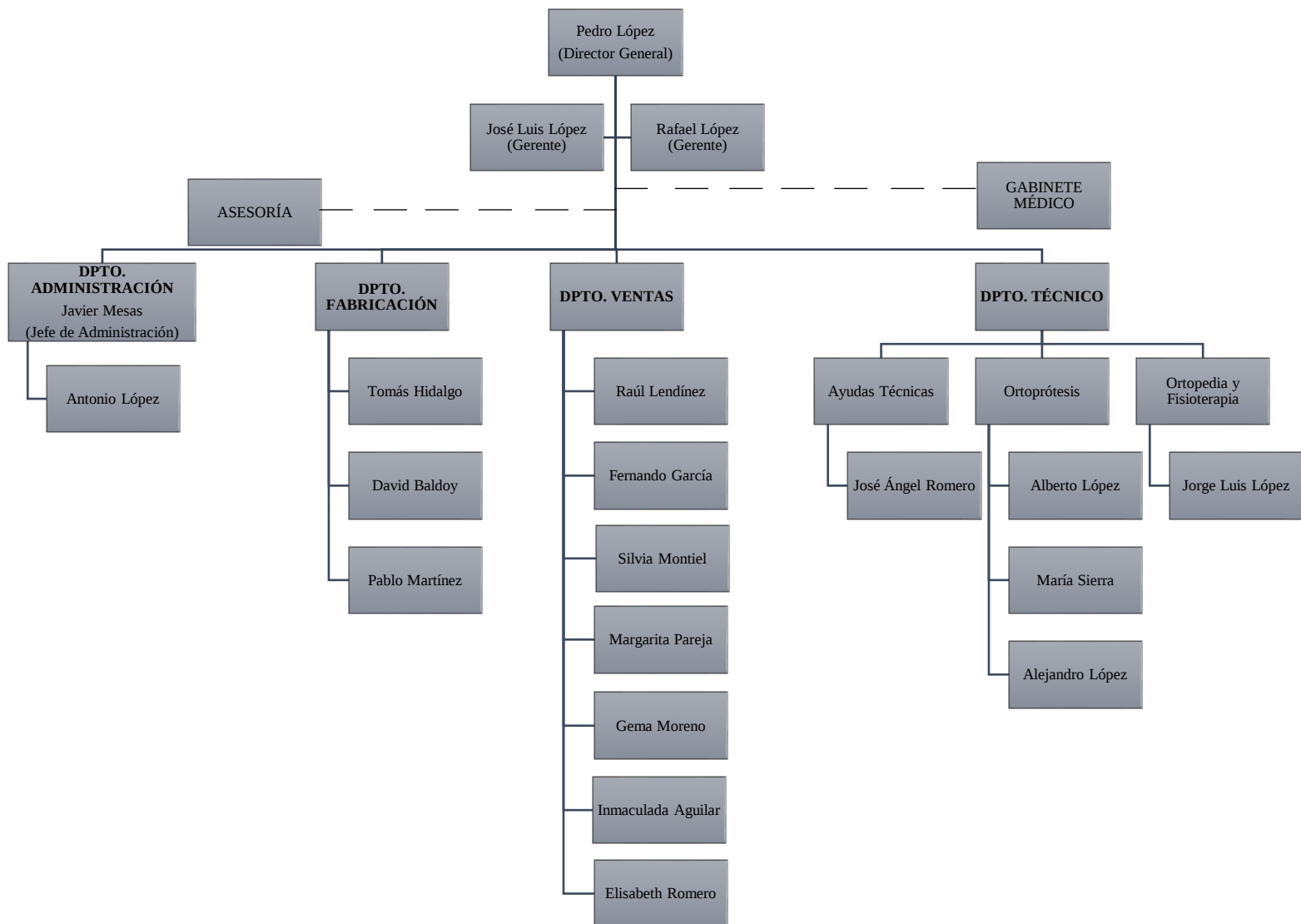
Además, en cuanto a la parte financiera, los objetivos se pueden cumplir gracias a los procesos anteriores ya que con la fidelización de los clientes y con su bienestar, las ventas pueden aumentar y los clientes pueden recomendar la ortopedia a otras personas. También, se pueden aumentar las ventas a clientes que no vivan en la provincia de Jaén, al formar parte de la red de ortopedias de Andalucía y poder prestar servicios de reparación de productos comprados en cualquier otra ortopedia perteneciente a Sanicor.

Los objetivos estratégicos bien definidos tienen que tener cuatro elementos principales, según Fitzroy et al. (2.012), que son: una característica que se pueda medir (en este caso, mayor rapidez en la asistencia), una escala sobre la que se pueda medir el atributo (aumentar las ventas en la provincia de Jaén), un nivel que debe ser conseguido y un plazo temporal (desarrollar un nuevo servicio en el corto plazo). Se puede comprobar que los objetivos cumplen la mayoría de los elementos por lo que se podría decir que están bien definidos, son adecuados con la misión y visión y son realistas y desafiantes porque pueden ser logrados perfectamente y suponer una motivación para la empresa.

En cuanto a la clasificación de los objetivos, siguiendo los criterios de Thompson et al. (2.012), algunos son financieros y otros no lo son, son previstos para el corto o medio plazo, son abiertos ya que no se especifica el nivel específico al que se quiere llegar, por ejemplo, en las ventas, y ambiciosos, también. Por un lado, podemos decir que son de tipo competitivos, ya que persiguen aumentar las ventas en la provincia de Jaén y fidelizar a los clientes intentando así ganar a los competidores principales, pero, por otro lado, la mayor rapidez en la asistencia y el desarrollo del nuevo servicio, serían de tipo funcional.

A continuación, se podrá entender cómo está organizada la empresa a través del organigrama de Ortopedia López y de una breve explicación de cada parte de la organización, así como la relación entre ellas.

FIGURA 2: ORGANIGRAMA DE ORTOPEDIA LÓPEZ



Es un organigrama vertical detallado que refleja la división del trabajo, los tipos de trabajo y las relaciones jerárquicas, pero no las informales. Se puede dividir en varias partes:

- **Ápice estratégico:** se encuentra en la parte alta del organigrama, es decir, en la parte directiva, teniendo como Director General a Pedro López y como Gerentes o Directores a los otros dos propietarios, José Luis López y Rafael López.
- **Línea media:** se refiere a los intermediarios entre los directivos y los trabajadores, es decir, los encargados o jefes de departamentos como es Javier Mesas (Jefe de Administración).
- **Núcleo de operaciones:** son los trabajadores de la empresa. Hay que destacar que, en Ortopedia López, tanto la línea media como el ápice estratégico también son

trabajadores de la empresa ya que los tres directivos pertenecen al departamento técnico, especialmente, a la parte de Ortopedia y Fisioterapia.

- Staff de apoyo: una asesoría encargada de la gestión legal y fiscal de la empresa.
- Tecnoestructura: en este caso, aparece un gabinete médico que se encarga de ayudar y colaborar con la empresa de una manera externa.

Además, se puede decir que existe supervisión directa por parte de los directivos y de los jefes de departamento, así como adaptación mutua en departamentos como el de fabricación y el de ventas, ya que coordinan sus tareas para que sea efectiva la adaptación de productos ortoprotésicos, y normalización de habilidades, muy característico de empresas donde lo más importante son los conocimientos o las habilidades.

Están claramente presentes dos tipos de interdependencias como son la interdependencia compartida y la interdependencia recíproca, en actividades como la venta de productos ‘bazar’ o el alquiler de ayudas técnicas y en actividades como la adaptación de productos ortoprotésicos, respectivamente.

Los puestos de trabajo en Ortopedia López, en general, tienen una especialización vertical baja ya que tienen bastante libertad a la hora de hacer sus tareas. En cuanto a la especialización horizontal, se puede decir que es alta porque, como se ve en el organigrama, las tareas están muy divididas en los distintos departamentos para que esté claro el trabajo de cada uno, aunque sí que hay coordinación entre ellas.

Por último, hay que destacar que los puestos de trabajo están agrupados en departamentos en base a la actividad por conocimientos y habilidades, contando con una descentralización vertical ya que el poder para tomar decisiones se cede de manera impersonal por la escala jerárquica.

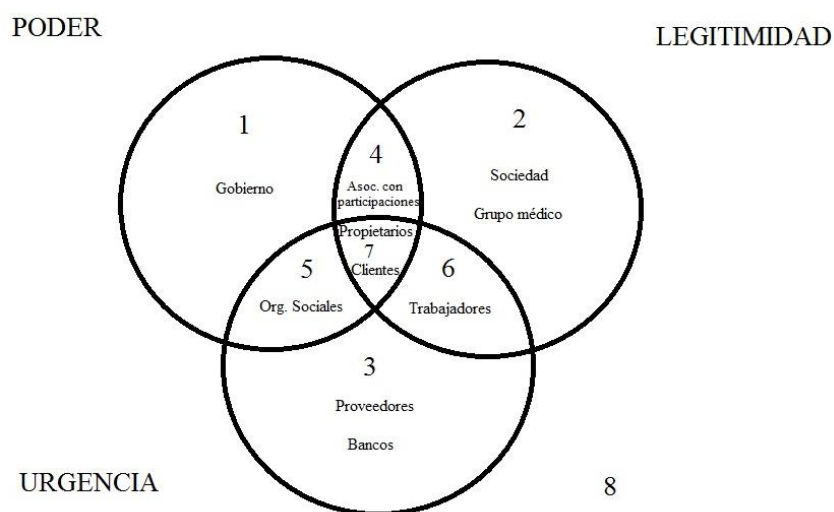
Responsabilidad social corporativa (RSC) y grupos de interés

Antes de empezar a definir y concretar la responsabilidad social de Ortopedia López, es importante tener claro qué y cuáles son los grupos de interés de la empresa, ya que juegan un papel muy importante, tanto en la responsabilidad social como en muchos otros conceptos.

Los grupos de interés de una empresa son los grupos de personas que tienen algún vínculo con esta, es decir, aquellos agentes que influyen en los objetivos o comportamientos de la empresa. Para analizarlos, es importante seguir los siguientes pasos:

1. Identificación: se puede distinguir entre grupos de interés internos, que son aquellos que defienden sus objetivos particulares, y grupos de interés externos que, a su vez, se dividen en primarios y secundarios, dependiendo de la relación que tengan con la empresa. En nuestro caso, como grupos de interés internos tenemos a los accionistas y directivos siendo las mismas personas, Pedro López, José Luis López y Rafael López, asociaciones y sociedades con participaciones, Celeris Innovación Ortoprotésica, S.L., Sanicor Expansión, S.L. y Sanicor Servicios Avanzados, I.A.E., y los dieciocho trabajadores restantes. Como grupos de interés externos primarios, que son los que tienen relaciones contractuales con la empresa, están los clientes, los proveedores, el grupo médico que colabora con la ortopedia, las entidades bancarias, concretamente Banco Santander, BBVA, IberCaja y CaixaBank, y, también, las asociaciones y sociedades con participaciones, nombradas anteriormente. En cuanto a los grupos de interés externos secundarios, que son los que tiene una relación menos formal, se encuentran las organizaciones sociales, los sindicatos, el Gobierno de España, el de la Comunidad Autónoma de Andalucía y el Ayuntamiento de Jaén, que son los que pueden tener influencia sobre Ortopedia López.
2. Valoración de la importancia: para analizar la importancia y el impacto que tienen en la empresa cada grupo de interés, se hace un mapa de grupos de interés, teniendo en cuenta tres características: el poder, la legitimidad y la urgencia.

FIGURA 3: GRUPOS DE INTERÉS DE ORTOPEDIA LÓPEZ



En el mapa, se ven diferentes zonas: en la zona 7, están tanto los propietarios, que son los accionistas y directivos, como los clientes, siendo los grupos de interés prioritarios. Por otro lado, están los grupos de interés latentes en las zonas en las que cada grupo solamente tiene una de las características: zona 1, incluyendo al Gobierno, zona 2, el grupo médico y la sociedad en general, y zona 3, los proveedores y entidades bancarias. En cuanto a las zonas que reúnen dos características, se encuentran los grupos de interés expectantes: zona 4, con las asociaciones y sociedades con participaciones, zona 5, con las organizaciones sociales, y zona 6, con los trabajadores de la empresa que no son los propietarios.

La prioridad o importancia de los objetivos de cada grupo de interés va de mayor a menor en el siguiente orden: prioritarios, expectantes y latentes. Por último, está la zona 8 donde se encuentran los grupos de interés que no poseen ninguna de las características anteriores, por lo que no serían directamente grupos de interés.

3. Implicaciones para la dirección: hay que ver qué grupo es más relevante y darle prioridad a sus objetivos, pero nunca darle todo el poder. Además, no hay que dejar de lado ningún grupo ni ninguna zona ya que se pondría en riesgo a la empresa. En resumen, hay que conseguir un equilibrio entre los objetivos de los distintos grupos de interés, sabiendo quién es más importante para poner en primer lugar sus objetivos, teniendo en cuenta a todos ellos.

En el paso anterior, se puede ver que los grupos prioritarios son los propietarios y los clientes, por lo que los directivos tienen que hacer todo lo que esté en su mano porque se cumplan los objetivos de los clientes pero sin darle prioridad total, combinándolos con sus objetivos propios que son, en este caso, los de la organización, en consonancia con la misión y visión de la misma. Seguidamente, hay que tener en cuenta los objetivos de los que tienen participaciones en la empresa, los trabajadores y las organizaciones sociales, sin dejar de lado los de las zonas latentes que no dejan de influir en ella.

Ahora sí, se procede a definir la responsabilidad social corporativa (RSC) como la forma de gobernar una empresa desde el punto de vista del impacto por parte de los grupos de interés, es decir, la forma de ver la empresa desde el punto de vista social, teniendo en cuenta el comportamiento de los grupos de interés. Según Nieto (2.005), hay que tener en cuenta tres aspectos claves:

- Se transforma la manera de gobernar, es decir, se cambia la forma clásica de que solamente se tiene en cuenta a los accionistas y directivos y se pasa, como en el caso de Ortopedia López, a tener presente siempre a los clientes, trabajadores, proveedores y comunidad en general.
- Se modifica la toma de decisiones. Como consecuencia del punto anterior, las decisiones dependerán de los objetivos de los grupos de interés así como, a día de hoy, Ortopedia López está muy concienciada en el impacto medioambiental que puede generar su actividad.
- La responsabilidad social es voluntaria. Como ya se ha explicado, la empresa tiene en cuenta la repercusión que puede tener sobre la sociedad en general y, además, actúa en consecuencia ya que considera los objetivos de la misma.

En concreto, Ortopedia López es una empresa responsable que colabora con asociaciones y organizaciones sociales, teniéndolas en cuenta como grupos de interés, se reinventa y ayuda en todo lo posible ante situaciones de emergencia, como se ha podido comprobar con su impecable actuación ante el estado de alarma por el COVID-19, sin dejar de lado la preservación del medio ambiente. Además:

- En cuanto al área económica-social: está comprometida con la creación de empleo, paga sus impuestos correspondientes, cumple las leyes, reglamentos y normativa impuestos, favorece formación continuada de sus empleados...
- En cuanto al área de calidad de vida: hay un buen clima de trabajo en la empresa, seguridad e higiene en el trabajo, produce bienes y presta servicios de alta calidad, tiene en cuenta el impacto que puede generar su actividad en el ecosistema, intenta reducir la producción de residuos contaminantes...
- En cuanto al área de inversión social: promueve el deporte, la igualdad de género, la conciliación de la vida laboral y familiar, la integración social, destina dinero a la investigación sobre tecnologías o productos ortoprotésicos, colabora con ONGs, trabaja codo con codo con Aspace Jaén (personas con parálisis cerebral), ha donado multitud de pantallas de protección contra COVID-19...

Gracias a todo esto, la empresa tiene mayor credibilidad ante la sociedad, además de existir una relación de responsabilidad entre las empresas que pertenecen a Sanicor y crear valor para la empresa al respetar tanto a la sociedad como al medioambiente, lo que hace que mejore la imagen de la misma.

Ética empresarial

La ética empresarial se refiere a las normas morales que adoptan las empresas con relación a los grupos de interés, es decir, la ética general adaptada a la toma de decisiones en la empresa, a las negociaciones de esta con el entorno y a la resolución de problemas, teniendo en cuenta la moral. Del mismo modo que la responsabilidad social corporativa, la ética empresarial puede ayudar a la empresa a atraer clientes.

Ortopedia López establece qué es correcto y qué no, es decir, qué es beneficioso y qué es perjudicial para la empresa y define lo siguiente:

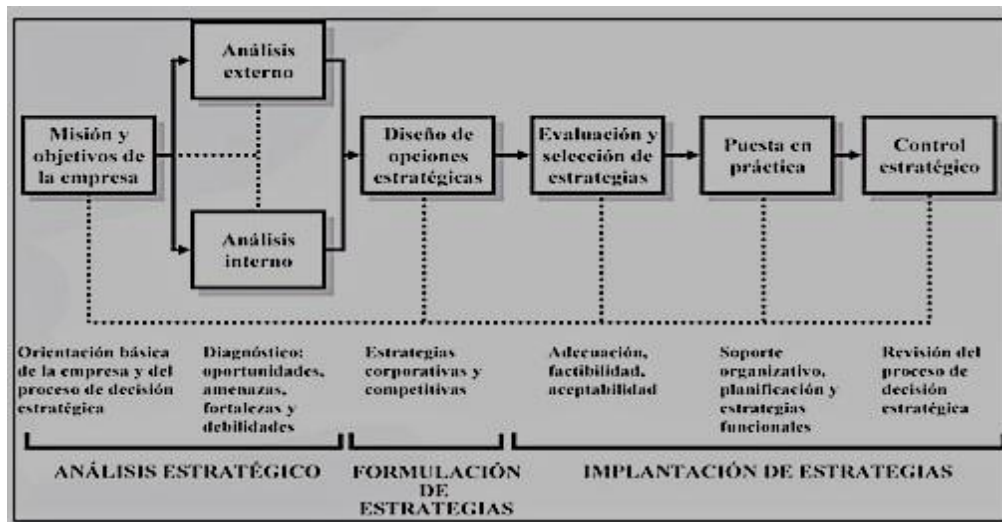
- Tener como prioridad la mejora del bienestar y la salud de los clientes.
- Ser transparentes y honestos con todos los miembros, tanto trabajadores como personas ajenas a la empresa.
- Tolerancia y respeto ante los demás.
- Espíritu de equipo, fidelidad, justicia e igualdad de trato entre los componentes de la organización.
- Colaborar con las administraciones sanitarias.
- No promover ni publicitar productos o servicios engañosos en contra de la salud.
- No discriminar a ninguna persona cualquiera que sea su edad, raza, sexo, ideología, clase social, nacionalidad, condición sexual o cualquier otra diferencia.

Por último, decir que, además de la responsabilidad social corporativa y la ética empresarial, ambas unidas y relacionadas con los valores, son importantes los comportamientos de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa así como el buen gobierno de la misma, comprometidos con la misión, visión, valores y objetivos.

4. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

La definición de estrategia, ‘La estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno’, muestra que, para formular una estrategia, tenemos que analizar el entorno de la empresa, además de tener en cuenta las acciones que toma esta para lograr sus objetivos. El proceso de dirección estratégica se divide en tres fases, como ilustra la figura: Análisis estratégico, Formulación de estrategias e Implantación de estrategias.

FIGURA 4: EL PROCESO DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: Guerras y Navas (2.015)

En este apartado se analizará la primera fase y, para ello, es necesario conocer la orientación futura de la empresa, a través de la misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos, que ya se han detallado con anterioridad y, ahora, se procede al análisis externo (amenazas y oportunidades) e interno (fortalezas y debilidades) de la empresa.

4.1. ANÁLISIS EXTERNO

El entorno de una empresa lo forman todos los factores que influyen sobre las decisiones y los resultados de la misma. El análisis de este permite conocer las oportunidades y las amenazas con las que cuenta la empresa, es decir, mediante la investigación de las variables que afectan a la empresa podremos identificar los puntos positivos y negativos a los que se enfrenta. Se diferencia entre dos tipos de entornos: el entorno genérico o general y el entorno específico o competitivo.

Sería interesante analizar el entorno a través de las variables que, según Mintzberg (1.984), influyen:

- Estabilidad: Ortopedia López tiene un entorno relativamente estable en cuanto a la necesidad de sus productos y de sus servicios se refiere ya que, por temas de salud, los ciudadanos tienen la necesidad de utilizar productos ortoprotésicos y no pueden prescindir de ellos.
- Complejidad: en este caso, se encuentra ante un entorno complejo tanto por los conocimientos y habilidades que tienen que poseer como por la dificultad del trabajo a realizar.

- Diversidad: el entorno es integrado ya que se dirige a pocos segmentos de clientes diferentes, que son los pacientes que requieren productos o servicios ortoprotésicos de forma permanente o temporal, deportistas, sanitarios y clientes que compran otro tipo de productos que se venden en Ortopedia López.
- Hostilidad: la ortopedia se encuentra en un entorno ni favorable ni hostil ya que tiene algunos competidores, como se verá más adelante, pero su competidor principal es un competidor muy fuerte.

Además de estas variables, hay que destacar que el entorno actual en cuanto al sistema económico, la globalización, la política, los valores sociales y culturales, el comercio electrónico, el cambio tecnológico...están en constante cambio y afectan, en la gran mayoría, a este sector. Por lo que se puede decir que es un entorno de incertidumbre media ya que los cambios afectan mucho a la empresa pero cuenta con una estabilidad y un grupo de clientes que hace que no llegue a ser un entorno de incertidumbre total.

4.1.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENÉRICO: PESTEL

El entorno general comprende todo aquello que rodea a la empresa referente al sistema socioeconómico. El objetivo principal de este análisis es ver cómo este sistema puede afectar a la empresa y qué impacto puede llegar a tener sobre ella. Para ello, se va a utilizar una herramienta muy conocida llamada perfil estratégico del entorno, que consta de dos fases: la primera, consiste en analizar la influencia que tienen una serie de dimensiones para la empresa, conocida como análisis PESTEL y, en la segunda fase, se cuantifica el impacto de las variables sobre esta, para conocer las oportunidades y amenazas.

Se empieza a analizar la primera fase (PESTEL), siendo las dimensiones a estudiar:

Dimensión Político-Legal

El entorno político a todos los niveles (nacional, autonómico o local) y su estabilidad es una de las partes que afectan al ámbito económico y, con ello, a la actividad empresarial. Esta dimensión es muy amplia ya que incluye desde la vida política en sí hasta las políticas de comercio, monetarias, legislación...

La situación política actual de España es compleja de definir ya que se viene de unos años de profunda crisis política debido a muchos factores, además de sumarle la pandemia que está atravesando el país y las consecuencias derivadas de la situación. Entre los factores que más preocupan a los españoles están actualmente, en primer lugar, la pandemia, su

cura y las consecuencias de esta pero, omitiendo esto, la situación ya era inestable debido a la inseguridad ante los políticos como tales, la alta tasa de paro desde hace tanto tiempo, la forma de emplear, los problemas económicos, los escándalos por corrupción, la imposibilidad durante tanto tiempo para formar gobierno, la preocupación por la independencia de Cataluña tras la sentencia del Tribunal Superior de Justicia y las protestas posteriores, la violencia de género, las pensiones, la crisis económica que, en 2.008, hacía temblar a todos los españoles y los esfuerzos tan grandes por salir de ella que, ahora, generan miedo de volver a la misma o peor situación. Según el Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS), las quince mayores preocupaciones son:

FIGURA 5: PRINCIPALES PREOCUPACIONES DE LOS ESPAÑOLES

	Respuestas en los cuestionarios (%)
El paro	59,8
Los problemas de índole económica	28,7
La sanidad	19,8
La corrupción y el fraude	16,9
Los problemas políticos en general	16,6
El mal comportamiento de los políticos	16,1
Los problemas relacionados con la calidad del empleo	15,6
Lo que hacen los partidos políticos	12,8
Los problemas de índole social	12,4
Las pensiones	11,3
La inmigración	8,2
La independencia de Cataluña	7,5
La educación	7,3
La violencia contra la mujer	6,7
La vivienda	2,8

Fuente: Centro de Investigaciones Sociológicas (CIS) (2.020)

En definitiva, muchas de las preocupaciones de los españoles son la política y los políticos ya que no se tiene una buena imagen de ellos.

Actualmente, España tiene un gobierno de coalición, por primera vez en la historia, desde el pasado 7 de Enero, teniendo como presidente del gobierno a Pedro Sánchez (PSOE). Después de mucho tiempo, España tiene un gobierno formado y comenzarán los nuevos cambios que pueden afectar a la empresa debido a la regulación de cuestiones tanto laborales como presupuestarias, además de la incertidumbre de las relaciones comerciales

con Cataluña, donde se encuentran muchos proveedores del sector. Ahora mismo, se ha paralizado todo por la pandemia y, cuando se vuelva a la normalidad, no se sabe cómo será la situación en ningún aspecto por lo que habrá una inestabilidad política claramente.

Hasta ahora, lo que más ha afectado a Ortopedia López han sido los recortes presupuestarios que han hecho que, muchos de los españoles, no tengan acceso a productos ortoprotésicos o a la renovación de ellos, al dejarlos fuera de la financiación pública, así como también afectan mucho las desigualdades en cuanto a financiación entre Comunidades Autónomas. Por esto, en el año 2.015, la ortopedia se sumó a las protestas en contra del Gobierno convocadas por la Federación Española de Ortesistas y Protesistas (FEDOP) porque entendía que los que más perdían eran los pacientes por el nuevo catálogo de aparatos ortoprotésicos y por la financiación de los mismos.

La política monetaria de España es fijada por el Eurosistema que es el encargado de mantener la estabilidad de precios y, para ello, utiliza operaciones de mercado abierto, que permiten controlar los tipos de interés a través de operaciones de financiación, de ajuste y estructurales, facilidades permanentes, que proporcionan liquidez por parte de los bancos centrales nacionales, y mantenimiento de unas reservas mínimas de la zona euro.

La política fiscal es significado de presupuesto del Estado. Según el Ministerio de Hacienda, el objetivo de España, en este sentido, es garantizar la sostenibilidad financiera de todas las Administraciones Públicas, fortalecer la confianza en la estabilidad de la economía española y reforzar el compromiso de España con la Unión Europea en materia de estabilidad presupuestaria. Para ello, se elabora un plan presupuestario todos los años en el que se incluye el presupuesto anual, los objetivos presupuestarios y la deuda pública. Además de esto, añaden las cifras de empleo y de inflación, una evaluación de las medidas a tomar, un análisis de las modificaciones realizadas en el ámbito presupuestario, un ejercicio de ejecución presupuestaria, el actual y planes para los tres ejercicios siguientes, y una explicación en el caso de que no se hayan alcanzado los objetivos para remitirlo al Consejo de Ministros de la Unión Europea y a la Comisión Europea.

En cuanto a la parte legal, el sector de la ortopedia está obligado a cumplir una serie de leyes establecidas. Por regla general, tiene que seguir las leyes de formación profesional y las que se aplican a todos los establecimientos así como la Ley Orgánica 3/2.018, de 5 de Diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal y la Ley 31/1.995, de 8 de

Noviembre, de Prevención de Riesgos Laborales. Además, a nivel europeo, tiene que tener en cuenta la Directiva 93/42/CEE del Consejo de 14 de Junio de 1.993, relativa a los productos sanitarios.

El Estatuto de Autonomía de Andalucía establece que la Junta de Andalucía tiene competencia exclusiva en sanidad e higiene, siguiendo la legislación sanitaria nacional como la Ley 14/1.986, de 25 de Abril, General de Sanidad y la Ley 16/2.003, de 28 de Mayo, de cohesión y calidad del Sistema Nacional de Salud. De manera más concreta para Andalucía, tiene que atenerse al Real Decreto 1.277/2.003, de 10 de Octubre, por el que se establecen las bases generales sobre la autorización de centros, servicios y establecimientos sanitarios, a la Ley 2/1.998, de 15 de junio, de Salud de Andalucía para la calificación, acreditación, homologación y registro de los centros y al Decreto 195/1.998, de 13 de octubre, por el que se regula la prestación ortoprotésica.

Con relación a los productos sanitarios, se debe cumplir lo establecido en el Real Decreto 1.591/2.009, de 16 de octubre, por el que se regulan los productos sanitarios.

Por último, hay que tener en cuenta el Decreto 46/2.018, de 8 de agosto, por el que se regula la autorización sanitaria de los establecimientos de ortopedia donde se define la ortopedia en sí y la atención individualizada de los pacientes, así como los requisitos exigidos para los establecimientos que son los siguientes:

- Contar con un profesional cuya titulación acredite una cualificación adecuada para la adaptación individualizada, es decir, un Técnico Ortopedista o un Técnico Superior en Ortoprotésica o un Técnico Superior en Ortoprótisis y Productos de Apoyo o una persona con una titulación universitaria de la rama sanitaria con un postgrado en Ortopedia. Además, el directivo debe de tener una experiencia laboral en este sector mínima de tres años y el resto de trabajadores estarán bajo la supervisión de este, teniendo que estar de forma continuada durante el horario de apertura del centro u otro profesional que acredite alguna titulación de las citadas anteriormente.
- La ortopedia deberá de tener acceso libre, directo y permanente a una vía pública, que respetará la legislación sobre accesibilidad, cumpliendo siempre las normas establecidas para acceso de personas con discapacidad física. Además, se debe identificar perfectamente desde la vía pública que se trata de una ortopedia, con

el nombre de la misma, el Número de Registro Sanitario en el Registro de Establecimientos de Ortopedia y el período de vigencia.

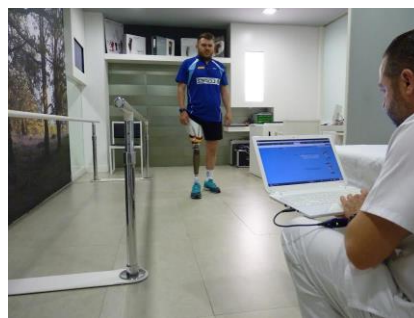
- Al menos, debe de contar con los materiales y equipamientos adecuados siguientes: una camilla, un espejo de cuerpo entero, un equipo digital de visionado de imágenes, un podoscopio, paralelas para las pruebas de marcha, un mostrador con fregadero, herramientas y material para toma de moldes y medidas, así como contar con las siguientes dependencias: zona de recepción y atención al usuarios, un aseo adaptado, un gabinete de toma de medidas y adaptación, una sala de moldes, un taller, un almacén y un archivo.
- No está permitido el establecimiento de ortopedia en el interior de un centro o servicio sanitario.

Ortopedia López, todos y cada uno de sus centros, siguen y se adaptan a todas las leyes vigentes y a las nuevas que van redactando y supera todos los requisitos exigidos:

- Cuenta con tres Técnicos Superiores en Ortoprotésica, un licenciado en Fisioterapia, once especialistas en ayudas técnicas, adaptación y fabricación de productos ortoprotésicos y cuatro Técnicos Ortopédicos, uno de ellos siendo el Director General y otro dos siendo Gerentes (los tres son los propietarios de la ortopedia), como se ha visto en el organigrama.
- Reúne los requisitos de acceso y de visibilidad de ‘Ortopedia’, como se ve en la Imagen 2 que se muestra a continuación.
- La empresa cuenta con el material mínimo exigido y las salas correctamente situadas y separadas y, no solo con lo que dictan las leyes, sino con muchas más salas diferentes iluminadas, diseñadas y equipadas con las últimas tecnologías, así como con las mejores herramientas del mercado, como se ve en las imágenes 3, 4 y 5 que son una pequeña muestra de todo lo que tienen.

IMÁGENES 2, 3, 4 Y 5: INSTALACIONES Y MOBILIARIO





Fuente: Ortopedia López

Por último, hay que destacar el tema del Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA). El descuento en el IVA es aplicado a las personas que poseen un grado de discapacidad en la movilidad del 33 % o superior, aplicándose el IVA súper reducido del 4 %. Algunas personas que necesitan productos ortoprotésicos, como las sillas de ruedas, los scooters y los motores para las sillas de ruedas, se benefician de este tipo de IVA, contemplándose también los vehículos para personas de movilidad reducida.

Dimensión Económica

Esta dimensión tiene relación con el sistema económico al que pertenece la empresa que, como ya se ha comentado en el análisis de la dimensión anterior, España comenzó una gran crisis en el año 2.008, lo que ha supuesto unos años muy difíciles de recuperación que incluso, en el año 2.014, el PIB todavía por debajo de cuando empezó. Se estimaba entre seis y nueve años para que España recuperara los valores del PIB. Para profundizar sobre el PIB, se va a analizar el PIB per cápita en España desde que comenzó la crisis ya que es un indicador económico que relaciona la renta del país con la población.

FIGURA 6: EVOLUCIÓN DEL PIB PER CÁPITA EN ESPAÑA

Año	PIB per cápita	Variación anual
2.019	26.440 €	2,8 %
2.018	25.730 €	3,0 %
2.017	24.970 €	4,1 %
2.016	23.980 €	3,3 %
2.015	23.220 €	1,9 %
2.014	22.780 €	1,2 %
2.013	22.518 €	-0,2 %
2.012	22.562 €	-0,9 %
2.011	22.760 €	-1,2 %

2.010	23.040 €	-0,1 %
2.009	23.060 €	-4,4 %
2.008	24.130 €	1,5 %
2.007	23.780 €	5,1 %

Fuente: Datos Macro (2.020)

Se puede ver como en el año 2.008 se produce un descenso considerable del PIB que sigue disminuyendo, incluso llegando a variaciones anuales negativas, hasta que, en el año 2.014, vuelve a ser positivo con un crecimiento de 1,4 % pero todavía por debajo de los valores del inicio de la crisis. A partir de este año, comienza un crecimiento importante y necesario en España, llegando al 2,8 % en 2.019, existiendo además una diferencia a favor de la economía española con respecto de la zona euro. Al pertenecer a la Unión Europea desde el año 1.986, se puede ver afectada por el rumbo que tome la misma que, en el caso de que se produjera una desaceleración, podría acabar resintiéndose España.

Este crecimiento ha hecho que España estuviera en un momento positivo pero debido a la pandemia todo esto ha cambiado. En el primer trimestre del 2.020, el PIB per cápita es de 6.339 €, con una variación anual del -3,2 %. No solo esto es lo preocupante sino que no se sabe cómo será la evolución económica del país cuando se controle la situación.

Otro índice importante para analizar esta dimensión es la tasa de desempleo. Actualmente, el 14,5 % de la población se encuentra en paro, es decir, 3.313.000 personas. Desde que comenzó la crisis, fue aumentando hasta llegar al porcentaje más alto en marzo del año 2.013 con más de un 26 % de la población y, a partir de ahí, comenzó a bajar considerablemente hasta llegar al 13,6 % pero, por la crisis del COVID-19, ha aumentado de nuevo desde el comienzo del estado de alarma, perdiéndose 900.000 empleos entre Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTEs) (620.000) y desempleados (302.265). Claramente, estas cifras asustan y, al no saber cómo evolucionarán, hay mucha incertidumbre aunque lo que se espera es que se puedan ir incorporando conforme vaya pasando el tiempo pero, cuando pasen tres meses, si no ha sido así se consideran población parada por lo que la tasa de paro aumentaría significativamente.

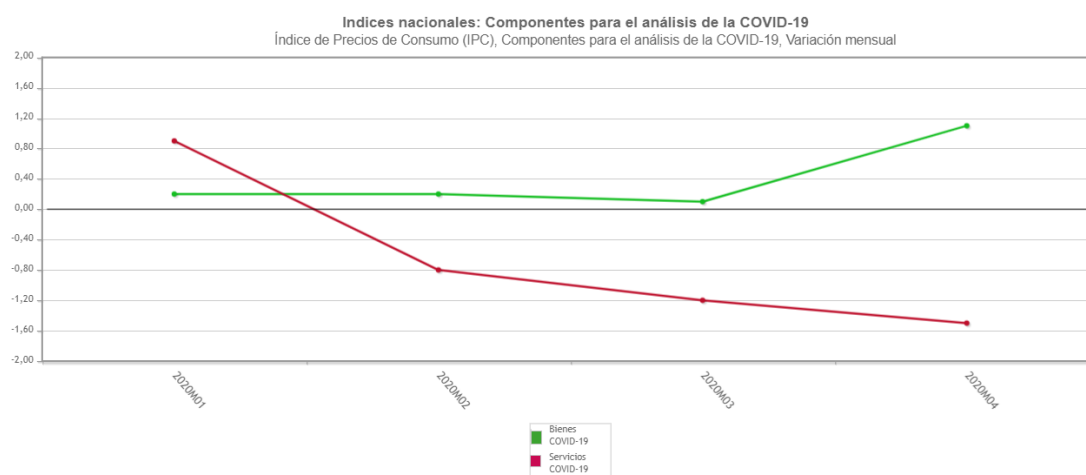
Por otra parte, la creación de empleo se ve afectada en estos momentos difíciles pero ya los últimos datos avisaban del freno de esta. En 2.019, se crearon 402.300 empleos, que son 163.900 menos que en 2.018, lo que refleja la ralentización económica, aunque, gracias al cuarto trimestre de 2.019, se ha recuperado por la creación de 92.600 empleos,

según los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA). Además, se reduce el paro juvenil, el número de contratos indefinidos aumenta por lo que la temporalidad disminuye y aumentan los contratos a mujeres.

Otro indicador importante es el tipo de interés fijado, en el caso de España, por el Banco Central Europeo, que se encuentra al 0 %, desde el año 2.017. Esto hace que las tasas de las cuentas bancarias se encuentren muy bajas y, como consecuencia de ello, es difícil encontrar depósitos bancarios, no hay buena rentabilidad en los plazos fijos y es más complicado obtener financiación bancaria por los requisitos exigidos por las entidades bancarias debido a la baja rentabilidad para ellos.

Dada la situación de la crisis del COVID-19, el Índice de Precios de Consumo (IPC) se encuentra en el -0,7 % en el mes de Abril, encontrándose ante el principal problema que es la no comercialización de muchos bienes y servicios ya que por el Real Decreto 463/2.020, de 14 de Marzo, se limitó la actividad comercial exclusivamente a los productos y servicios de primera necesidad. Según una selección de datos en la página web del Instituto Nacional de Estadística (INE), se ha realizado un gráfico donde se ve la evolución que ha experimentado el IPC de bienes y servicios del COVID-19 desde principios de año.

FIGURA 7: IPC PARA LOS BIENES Y SERVICIOS ESENCIALES



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) (Mayo, 2.020)

Se ve que el IPC de los bienes ha aumentado del 0,1 % en Marzo al 1,1 % en Abril, por lo que los precios han aumentado, mientras que los servicios han caído desde principios de año, llegando al -1,5 % en Abril por lo que han sufrido una gran bajada de precios.

El IPC está relacionado con la tasa de inflación ya que los dos recogen precios de bienes y servicios pero la inflación se refiere a la subida de precios generalizada, no solo a una cesta de bienes y servicios concreta. Debido a que la tasa de inflación de Abril del 2.020 con relación a Abril del 2.019 es del -0,72 %, se puede decir que hay una situación de caída de precios temporal por lo que, si continúa, se podría llegar a una recesión económica con mayor número de parados y un retroceso en la inversión.

Además, España cuenta con un -2,80 % respecto al PIB de déficit, siendo un poco superior al del año 2.018 (-2,54 %) pero es la segunda mejor cifra desde el comienzo de la crisis, situándose en la posición 114 de 189 países ordenados de menor a mayor. Esto quiere decir que España, tanto a nivel nacional como autonómico como local, por lo general, gasta más que ingresa.

En definitiva, España ha sufrido una de las mayores crisis económicas durante los últimos diez años pero ha tenido un crecimiento económico paulatino desde los seis, incluso por encima de la zona euro, teniendo en cuenta que a España le afectó mucho más la crisis. Pero, todo esto, se ha paralizado por la pandemia ya que, aparte de todo lo comentado anteriormente, se cerraron las fronteras por lo que no se podía exportar, siendo una de las partes claves de la economía española.

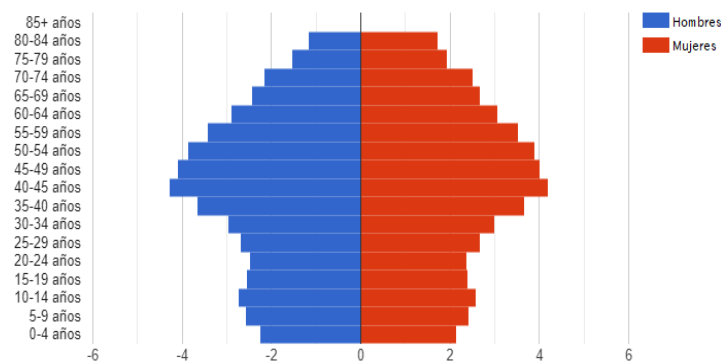
Por último, hay que esperar al regreso de la normalidad para ver las nuevas políticas económicas que adopta el gobierno ya que puede mejorar, empeorar o mantener el estado que había y esperar las consecuencias económicas que deja la crisis del COVID-19.

Dimensión demográfica

En este apartado, se puede hablar de la estructura de la población española, es decir, estudiar la población en sí, la esperanza de vida, la tasa de natalidad y mortalidad, la distribución geográfica, el envejecimiento de la población, la migración... Los aspectos que más interesan estudiar son:

- Población: España tiene 47.100.396 personas de las que 8.446.561 son andaluces y, de ellos, 632.027 son jienenses. Estos datos son los que interesan a Ortopedia López ya que posee sus centros en Jaén y pertenece a Sanicor, que tiene influencia en Andalucía. Como se puede ver en la pirámide de la población, que se muestra a continuación, el 14,63 % de la población tiene entre 0 y 14 años, el 65,88 % tiene entre 15 y 64 años y el 19,49 % es mayor de 65 años.

FIGURA 8: PIRÁMIDE DE LA POBLACIÓN



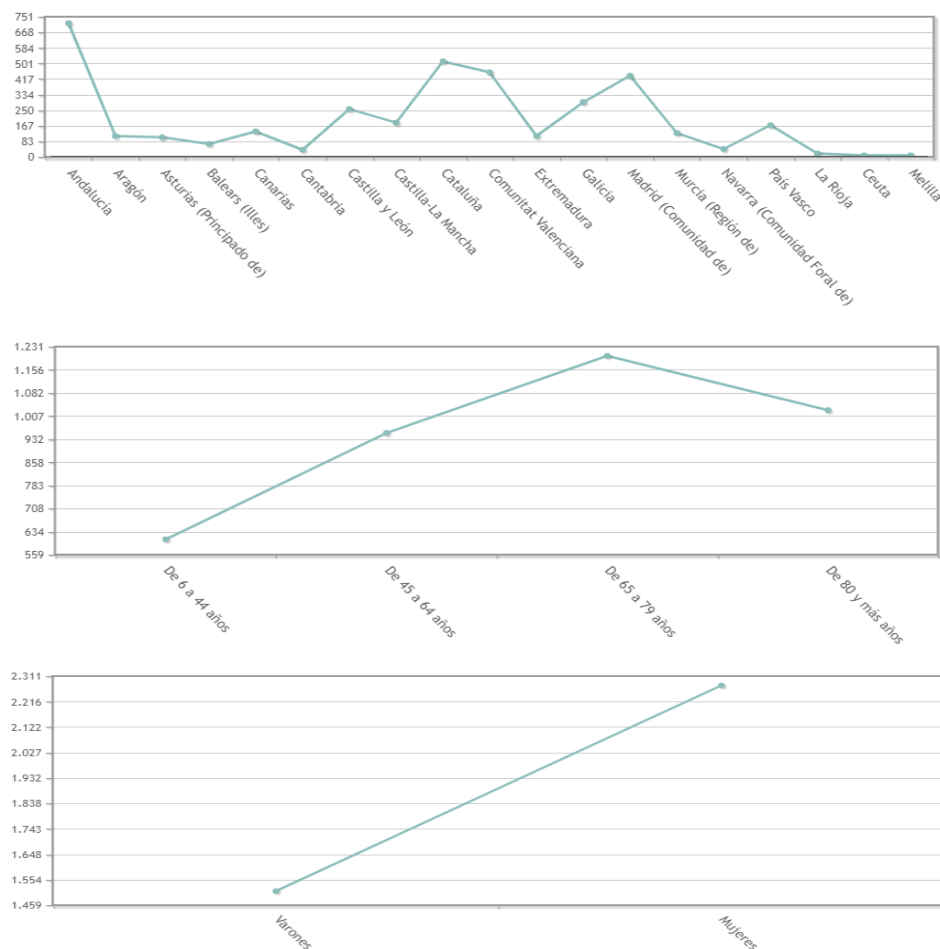
Fuente: Datos Macro (Diciembre, 2.018)

- Esperanza de vida: la población española tiene una esperanza de vida de 83,5 años, siendo una de las más altas del mundo, además de ir en aumento con el paso de los años.
- Tasa de natalidad: es la más baja desde que se tienen datos en Datosmacro.com (año 1.946) ya que es de 7,94 ‰, es decir, 1,26 hijos por mujer, que responde al índice de fecundidad, el cual está muy por debajo de la cifra que asegura la reemplazo generacional (2,1-2,3).
- Tasa de mortalidad: se sitúa en un 9,1 ‰, lo que quiere decir que ha empeorado con respecto a años anteriores, siendo la más alta desde el año 2.000. Esta tasa tiene una estrecha relación con la pirámide de la población y, unida a la tasa anterior, se puede decir que España tiene un crecimiento vegetativo negativo ya que tiene más muertes que nacimientos.
- Envejecimiento de la población: la tendencia demográfica de España se asocia, claramente, a un envejecimiento de la población, como se puede ver en la pirámide de población, siendo un 19,49 % personas con más de 65 años. Esta cifra es diez veces superior a la que había hace 50 años, es decir, se ha pasado de una edad media de 33,5 a 43,4, que es en la actualidad. Además, hay que tener en cuenta que, en cuestión de muy pocos años, los *baby boomers* pasarán a pertenecer al porcentaje de personas con más de 65 años y hará que el envejecimiento de la población aumente si los nacimientos siguen así.
- Migración: la inmigración, en España, es más del doble que la emigración. Según la Organización de las Naciones Unidas (ONU), hay 6.104.203 inmigrantes, que son el 12,96 % de la población española, lo que hace que España tenga una diversidad étnica y cultural. Además, esta cifra ha ido aumentando con el paso de los años, predominando los inmigrantes procedentes de Marruecos, Rumanía,

Ecuador y Colombia. Concretamente, Jaén es una de las provincias con menos emigración y tiene el porcentaje de población extranjera más bajo de España, predominando la inmigración procedente de Marruecos.

- Población con discapacidad física: hay pendiente un estudio de la población con discapacidad para el año 2.021, ya que el último estudio que hay es del año 2.008. En ese estudio se muestra que, con el paso de los años, esta cifra va en aumento, siendo la media de personas con este tipo de discapacidad de 63,3 años. La más común es la de afección en huesos y articulaciones con un 39,3 %, seguida de las de oído, las visuales y las mentales. En total, casi un 9 % de la población tenía discapacidad, es decir, 3,8 millones de personas. Según una consulta hecha seleccionando algunos valores a través de la página web del Instituto Nacional de Estadística (INE), se concluye que predominan las mujeres con discapacidad, personas con discapacidad en Andalucía y personas de entre 65 y 79 años.

FIGURA 9, 10 Y 11: POBLACIÓN CON DISCAPACIDAD POR CCAA, EDAD Y SEXO



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) (2.020)

Todos estos índices analizados, afectan de manera directa a Ortopedia López. La población, la tasa de natalidad, la tasa de fecundidad, la tasa de mortalidad y la migración tienen una repercusión sobre la empresa pero los conceptos que más afectan son la esperanza de vida, el envejecimiento de la población y la población con discapacidad física porque la esperanza de vida nos dice que las personas tienen una larga vida por lo que a lo largo de esta pueden llegar a ser clientes de la empresa por diferentes temas, el envejecimiento de la población nos da el dato de que el 19,49 % de la población es mayor de 65 años y, entre las personas con discapacidad física, predominan las mayores de 65 años también por lo que, en este sentido, favorece las ventas de productos ortoprotésicos o de mejora de calidad de vida, normalmente adquiridos por personas mayores. Como se ha apuntado anteriormente, en un período de tiempo muy corto, aumentará considerablemente el porcentaje de población mayor de 65 años por lo que esto favorecería al negocio ya que muchos de los productos son destinados a personas mayores.

Dimensión socio-cultural

Esta dimensión recoge aquellos elementos como las creencias, valores, actitudes y formas de vida que tiene la sociedad que rodea a la empresa. Para analizar dicha dimensión, es importante analizar los siguientes aspectos:

- Vida sana: cada vez la población está más por la labor de llevar una vida saludable, cuidando la alimentación y realizando diferentes tipos de deporte por lo que este aspecto favorece a la ortopedia deportiva que se encuentra entre las actividades principales de Ortopedia López. Además, también tiene servicios fisioterapéuticos y una relación muy estrecha con el equipo de fútbol sala Jaén Paraíso Interior FS, un equipo de primera división.
- Compras online: hoy en día, juega un papel muy importante el comercio electrónico ya que se puede encontrar cualquier producto en Internet. Esto puede afectar negativa y positivamente al sector de la ortopedia. Por un lado, puede afectar negativamente porque puede haber menos ventas ya que los clientes tienen muchas páginas web dónde elegir pero, por otro lado, puede afectar positivamente porque en las compras online no tienen trato personalizado y la mayoría de los productos deben ser específicos para cada cliente y, además, Ortopedia López cuenta con comercio electrónico a través de su página web solamente para

productos que no tienen necesidad de adaptarse específicamente al cliente. Otra ventaja para ellos es que ante cualquier problema con los productos adquiridos, tienes una tienda física donde ir a preguntar, reparar o cambiar el producto, sumándose la posibilidad de hacerlo en cualquiera de las ortopedias que pertenezcan a Sanicor.

- Nivel de vida: debido al incremento de los recursos económicos y de las ayudas por parte del Estado, es posible que los clientes puedan permitirse comprar los productos ortoprotésicos que necesitan. En especial, a las personas más desfavorecidas se les conceden subvenciones y prestaciones sociales que les permiten poder adquirir los productos que necesitan y no pueden permitírselos.
- Solidaridad: Ortopedia López se caracteriza por ser solidaria, en todos los aspectos, con ONGs, con asociaciones locales, con los habitantes de Jaén... Por ejemplo, Ortopedia López mostró su apoyo económico al calendario solidario de Aspace Jaén con mil ejemplares, durante la pandemia, ha dedicado su producción total a las pantallas que evitan el contagio del COVID-19, donándolas a sanitarios y habitantes de Jaén, apoyando la lucha contra el cáncer de mama o, simplemente, animando a las personas que acuden a sus centros porque necesitan productos ortoprotésicos.
- El papel de la mujer: es importante destacar que, en España, la tasa de paro en mujeres es superior a la de hombres, concretamente 16,2 % en mujeres y 13 % en hombres. Ortopedia López cuenta con siete mujeres en su plantilla, es decir, un poco más del 33 % de su plantilla son mujeres.
- Desempleo juvenil: comprende a las personas paradas que tienen entre 15 y 24 años que, actualmente, en España, es del 33,1 %. En este caso, la ortopedia cuenta con seis jóvenes perfectamente formados y especializados, siendo el futuro de la empresa ya que es una empresa familiar y, tres de ellos, son los herederos de la misma.

Dimensión Tecnológica

Los avances tecnológicos tienen, a día de hoy, un peso muy importante en casi todas las economías del mundo. En esta dimensión se analizará la situación tecnológica de España.

A pesar de que España no es de las potencias tecnológicas más importantes del mundo, sí que se puede afirmar que está avanzando mucho en este sector y tiene un buen futuro.

En concreto, nuestro país ocupa el quinto lugar en cuanto al dinero invertido en tecnología, es decir, cuenta con un entorno tecnológico favorable a la hora de la aplicación de nuevas tecnologías así como tener dos ciudades, Madrid y Barcelona, muy potentes tecnológicamente hablando.

Una de las variables más importantes a analizar es la inversión que hace el Estado en I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación). Según los datos recogidos del INE, España durante el año 2.018 invirtió 14.900 millones de euros en I+D+i, que corresponde al 1,24 % del PIB, siendo superior a los dos años anteriores y recuperándose de los años de crisis con cifras muy bajas. Aun así, todavía sigue por debajo de la media de Europa por lo que se podría decir que España tiene déficit tecnológico en cuanto a inversión se refiere. Existe un Plan Estatal de Investigación Científica y Técnica y de Innovación 2.017-2.020 que contiene cuatro programas específicos: promoción del talento y su empleabilidad, generación de conocimiento y fortalecimiento del sistema, liderazgo empresarial en I+D+i e I+D+i orientada a los retos de la sociedad.

A través del volumen de solicitudes de patentes que pertenece a la inversión en I+D+i, se puede medir el esfuerzo tecnológico de un país. España tiene el indicador en 1,5 patentes por unidades de PIB, 2 puntos por debajo de la media europea.

Otro punto a analizar es la infraestructura tecnológica que posee España, que se sitúa en el puesto número 28 a nivel mundial sobre 63 países y el puesto 14 a nivel europeo. En esta clasificación realizada por el Centro de Competitividad Mundial (*World Competitiveness Center*), se tienen en cuenta indicadores como el gasto en telecomunicaciones, las habilidades tecnológicas del país, los usuarios, la extensión de la conectividad, entre otros.

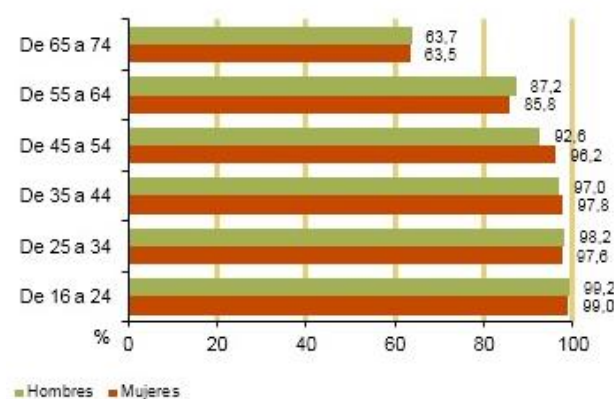
Además de la crisis, como se ha apuntado, también ha afectado mucho en el ámbito tecnológico el tiempo de incertidumbre vivido en España sin poder formar Gobierno. A pesar de esto, ha habido cambios tecnológicos como el aumento y ser de los primeros en la creación de *hub de deep tech*, es decir, ciudades o comunidades con descubrimientos o innovaciones científicas y tecnológicas con el fin de mejorar el mundo.

Por último y más importante para esta dimensión, es el uso de Internet y de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), incluyendo las redes sociales. Hoy en día, el uso de Internet es algo habitual entre la población en general, aunque hay una

mínima parte de la población que no es usuario por diversas razones como pueden ser económicas, falta de conocimiento o habilidad, falta de interés, falta de infraestructura...

En el gráfico que hay a continuación, se ve que los usuarios que más utilizan Internet son los jóvenes de 16 a 24 años con un 99,1 %. Se puede comprobar que, conforme aumenta la edad, va disminuyendo el uso de Internet aunque se parte de la base de que las cifras son altísimas, siendo las personas de 65 a 74 años las que menos utilizan Internet con un 63,6 %. Además, con respecto al año anterior, se ha aumentado el uso y probablemente lo siga haciendo.

FIGURA 12: USO DE INTERNET SEGÚN EDADES Y SEXO



Fuente: Instituto Nacional de Estadística (INE) (Cuarto trimestre, 2.019)

Otros datos relevantes con relación al uso de Internet pueden ser que el 78,7 % de los hogares tienen acceso al mismo, más de 27 millones de personas se conectan cada día, el 48 % de la población utiliza el comercio electrónico y tan solo el 11,2 % dice estar cansado de tanta tecnología. En cuanto a los tipos de actividades que se realizan a través de Internet, la actividad que predomina es la mensajería instantánea, seguida de la búsqueda de información, noticias y vídeos, correo electrónico, escuchar música, compras y, por supuesto, redes sociales. Esta última actividad, en cuestión de pocos años, se ha convertido en una de las más importantes ya que el 85,5 % de la población las usa, siendo las líderes WhatsApp, Facebook, Youtube, Instagram y Twitter.

En el caso de Ortopedia López, esta dimensión es importantísima ya que, por un lado, afecta negativamente por los recortes en I+D+i por parte del Estado y por la lejanía, en cuanto al resto de países, del dinero destinado a la investigación, un aspecto muy importante para la empresa pero, por otro lado, afecta positivamente ya que es muy activa en redes sociales, muchos usuarios de Internet la conocen por ello y hacen compras a

través de su página web (comercio electrónico). La página web es muy completa y está muy bien distribuida, teniendo apartados donde cuentan quiénes son y su historia, dónde están los servicios que ofrecen y los productos que tienen, dónde poder comprar productos que no necesitan ser específicos para cada persona, así como un apartado para ponerse en contacto y un blog con noticias, consejos y novedades. Además, tiene un perfil en Facebook donde todos los días hace publicaciones con contenido importante sobre la ortopedia, sobre cualquier evento, para animar y apoyar, sobre productos y servicios y subiendo vídeos e imágenes de los mismos... También, publican el trabajo diario de la ortopedia y los productos que tienen y fabrican, a través de su cuenta de Instagram, sus sorteos, noticias y novedades, a través de Twitter, y vídeos donde muestran sus logros y eventos, a través de su canal de Youtube.

Dimensión Medio-Ambiental

Una de las tareas más importantes, hoy en día, es la protección medioambiental. Esta dimensión trata de analizar los factores relacionados con el medioambiente. Además, puede crear para la empresa una oportunidad, así como crear ventajas competitivas con respecto a los competidores y tener una buena reputación, con el fin de fidelizar y captar clientes.

Para todo ello, la empresa tiene algunos comportamientos que ayudan a tener una buena actuación medioambiental como pueden ser la reutilización de productos que puedan minimizar la generación de residuos, intentar eliminar o reducir el consumo de recursos, adoptar las medidas obligatorias con respecto al cambio climático, entre otras.

España es uno de los países participantes en las Cumbres del Cambio Climático, así como ser un país que puede verse muy afectado por el cambio climático por varios motivos como el aumento del nivel del mar, los temporales que van en aumento cada día, el aumento de la temperatura, inundaciones, desaparición de especies, expansión de plagas, sequías... Además, es uno de los países que más lejos está de los objetivos establecidos por la Unión Europea en cuanto al protocolo de Kyoto por motivos como ser el país que más ha incrementado las emisiones con relación a 1.990, concretamente, un 17 % más. Cada año que pasa, las emisiones van en aumento, algunos países van consiguiendo bajarlas pero España no es uno de ellos, teniendo en cuenta que está tomando medidas para intentarlo como la prohibición en algunas ciudades de la circulación de vehículos altamente contaminantes pero el problema principal son las emisiones fijas.

Una parte positiva que se puede sacar de la pandemia por el COVID-19 es la parte medioambiental. Nunca antes se había registrado un descenso tan grande de las emisiones, no ha habido tantos movimientos sísmicos, las aguas están cada vez más cristalinas, el aire más limpio y los animales recuperan sus espacios.

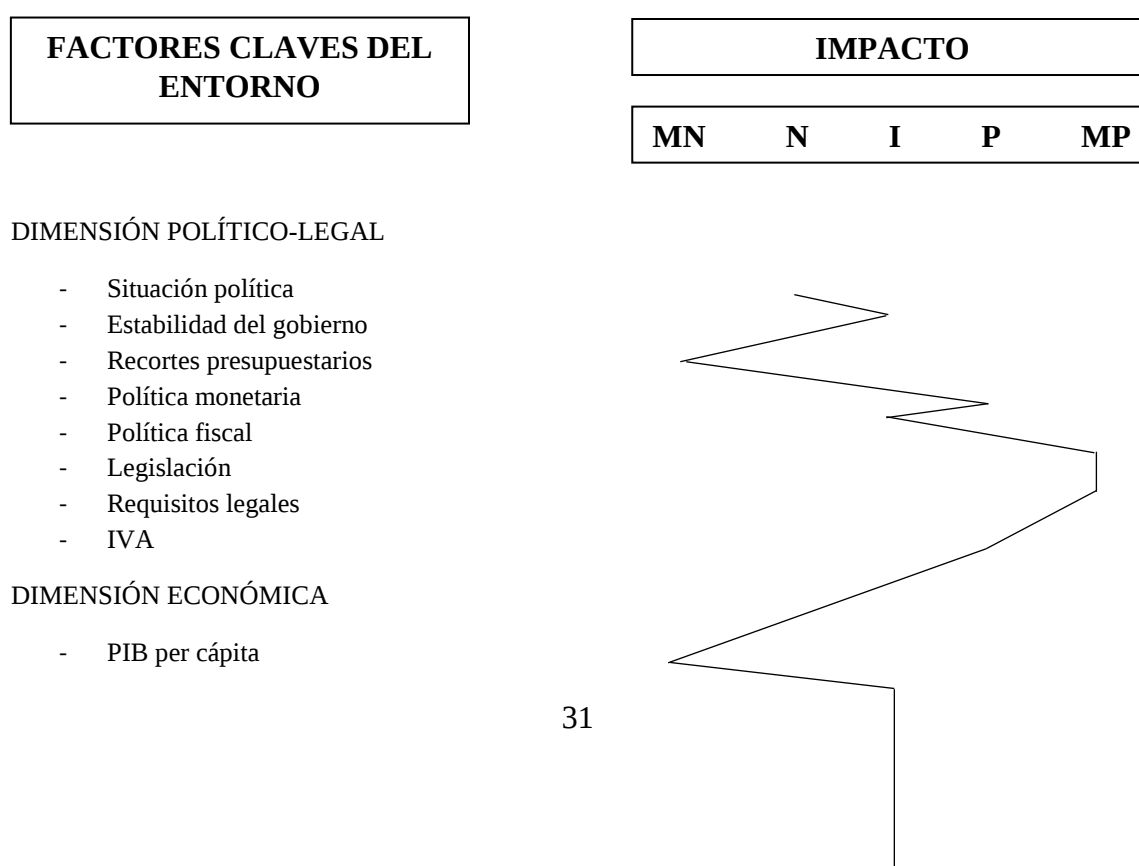
No todo es malo. España ha conseguido aumentar el consumo de energía renovable gracias a la recuperación de la generación hidráulica y a los recursos eólicos que, junto con la energía solar, son las más utilizadas en nuestro país.

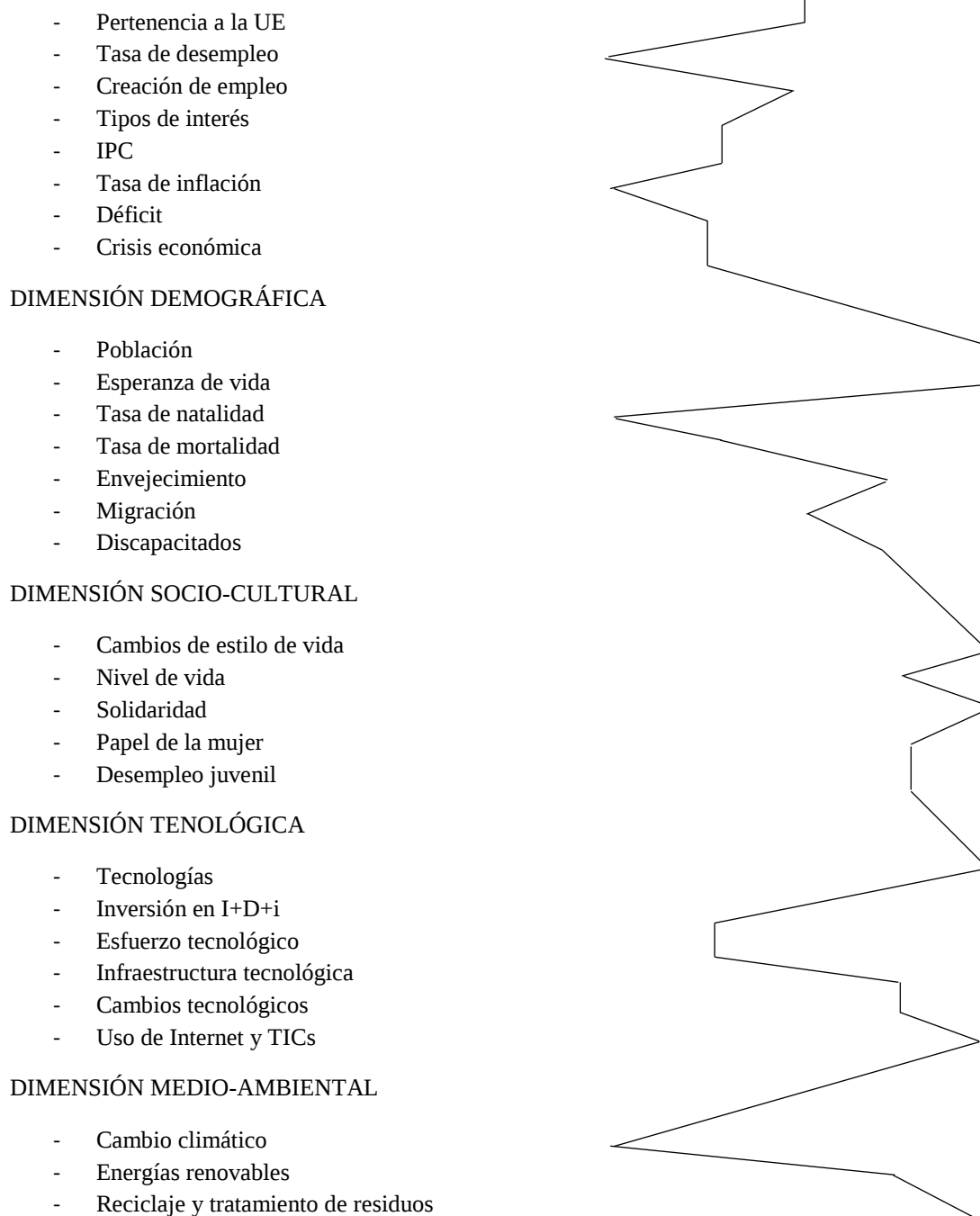
Por otra parte, hay que decir que se recicla el 30 % de los residuos que se generan, provenientes el 83,2 % de empresas y el 16,8 % de los hogares, dato que ha aumentado un 8 % en el último año.

En este sentido, la empresa intenta tener un comportamiento responsable en cuanto al impacto que puede generar su actividad en el medio ambiente, trata de reciclar y tratar los residuos de forma correcta y, como parte de su responsabilidad social, conserva el medio ambiente.

Ahora hay que proceder a la segunda fase del análisis del entorno genérico que consiste en medir el impacto, siendo muy negativo (MN), negativo (N), indiferente (I), positivo (P) y muy positivo (MP), que generan todas las variables estudiadas anteriormente a través del perfil estratégico del entorno general.

FIGURA 13: PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO

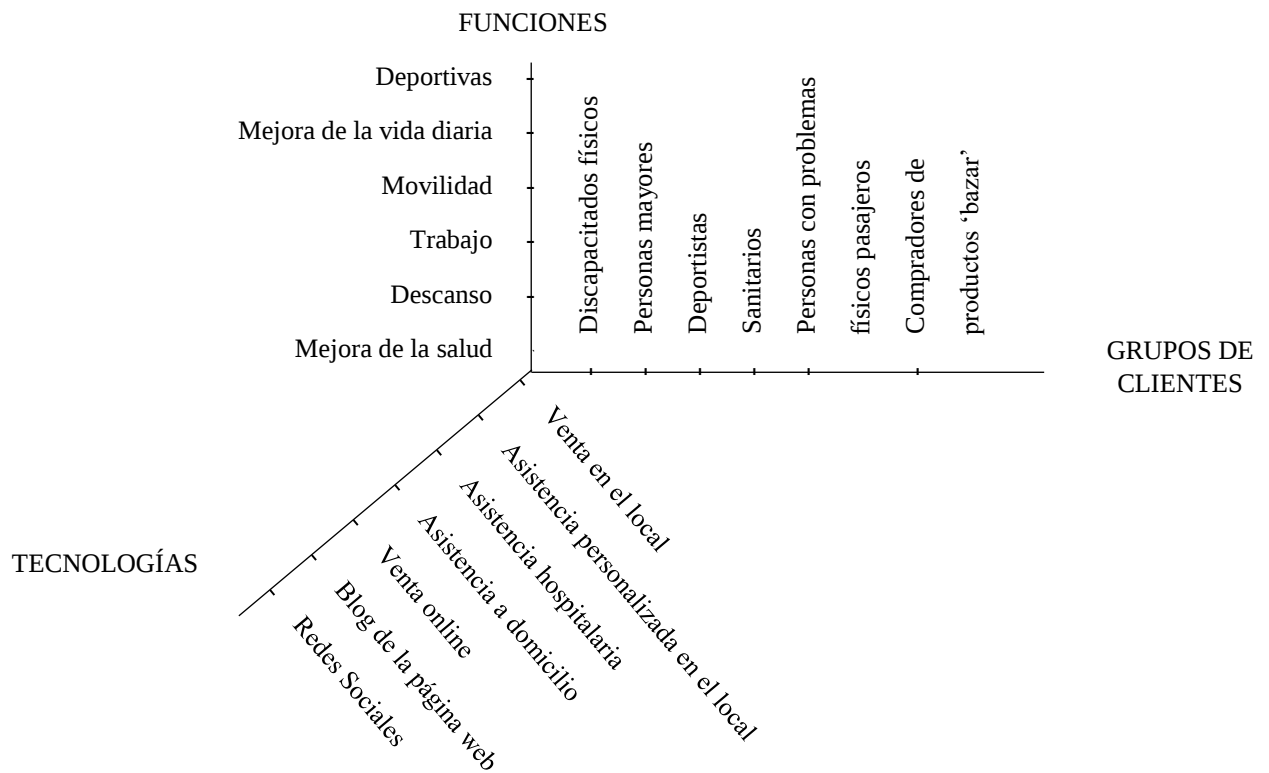




4.1.2. ENTORNO ESPECÍFICO

El entorno específico es aquel que está más cercano a la empresa, siendo los competidores, los clientes y los proveedores. Según el planteamiento de Abell, el entorno se puede delimitar mediante los grupos de clientes hacia los que se dirige la empresa, las funciones que los productos o servicios satisfacen las necesidades de los clientes y la tecnología empleada para ello:

FIGURA 14: MODELO DE ABELL PARA ORTOPEDIA LÓPEZ



Los grupos de clientes son aquellos a los que van dirigidos los productos o servicios de Ortopedia López que son los discapacitados físicos, las personas mayores, los deportistas, los sanitarios, las personas con problemas físicos pasajeros y los compradores de productos 'bazar'. Las funciones tienen relación con la parte que satisface las necesidades de los anteriores que, en este caso, aparece la mejora de salud, el descanso, el trabajo, la movilidad, la mejora de la vida diaria y las funciones deportivas. Por último, se desarrollan las tecnologías empleadas para que el producto o servicio satisfaga a los clientes, es decir, venta en el local, asistencia personalizada en el local, asistencia hospitalaria, asistencia a domicilio, venta online, blog de la página web y redes sociales.

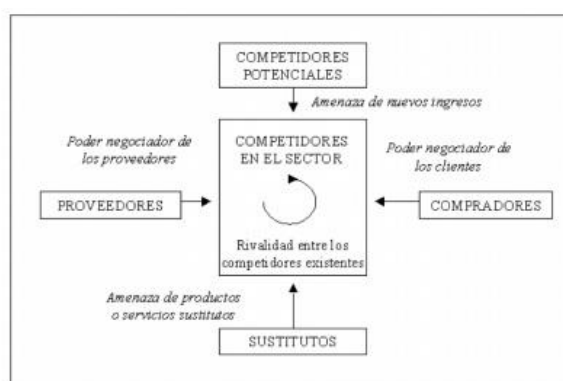
Como se puede comprobar, Ortopedia López representa un negocio muy amplio ya que tiene muchas tecnologías con las que cumplir las funciones de los grupos de clientes, teniendo también un grupo de clientes amplio al dirigirse a clientes de todas las edades, de distintos lugares y, específicamente, a trabajadores sanitarios, deportistas y personas discapacitadas. Hay que destacar que la empresa se encuentra en un mercado que, muchas de las funciones que tiene, pueden ser cubiertas por otras empresas que no sea Ortopedia López como, por ejemplo, las tiendas de deporte pueden cubrir algunas necesidades de los deportistas.

Una vez hecho esto, es importante analizar la competencia que tiene la empresa para conocer las oportunidades y amenazas con las que cuenta, así como conocer el atractivo que tiene el sector ortopédico. Para ello, se va a utilizar el modelo de las fuerzas competitivas de Porter.

4.1.2.1. DETERMINACIÓN DEL ATRACTIVO DE LA INDUSTRIA: MODELOS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite conocer la competencia que tiene el sector al que pertenece la empresa y las oportunidades y amenazas de la misma, además del grado de atractivo que tiene el sector a través del análisis de las cinco fuerzas competitivas: rivalidad entre competidores, la posible entrada de nuevos competidores, la amenaza de los productos sustitutivos, el poder de negociación de los clientes y el poder de negociación de los proveedores.

FIGURA 15: EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS



Fuente: Guerras y Navas (2.015)

A continuación, se va a analizar cada fuerza competitiva por separado:

Intensidad de la competencia actual

La primera fuerza que se va a detallar trata de identificar cuáles son los competidores de la empresa y cómo actúan los mismos. Dependiendo de la intensidad de la competencia, el atractivo de la industria y los beneficios de la empresa van a cambiar, es decir, a medida que la intensidad aumenta, los beneficios serían menores y el atractivo disminuiría también. Para la empresa, este punto es uno de los más problemáticos ya que existen varias empresas rivales, tanto en la ciudad de Jaén como en la provincia, pero no son un número muy elevado. El problema es que algunas de estas empresas tienen un buen prestigio y poseen productos de calidad y un trato similar, siendo el rival más importante y definiéndose como la competidora principal: Ortopedia García-Férriz. Esta ortopedia tiene dos establecimientos en Jaén capital y dos sucursales, una en Andújar y otra en Linares. Otra ortopedia rival sería Ortopedia Álvarez, ya que tiene establecimiento tanto en Jaén como en Úbeda y en La Puerta de Segura. Aparte de las anteriores, con una menor

competencia está la Ortopedia Hikumi en Jaén, Ortopedia Monedero y Pilar Andrés Sastre en Úbeda y, por último, en Andújar, están Ortopedia Central y La Morenita.

Por lo tanto, la Ortopedia López tiene competidores importantes en Jaén capital, en Andújar, en La Puerta de Segura y en Úbeda, es decir, en la sede principal y en las sucursales.

En cuanto al ritmo de crecimiento, la industria va en aumento a un ritmo considerable entre los años 2.020 y 2.026, según el informe de investigación de mercado global ortopédica Órtesis 2.020-2.026. Además, Ortopedia López está en constante renovación y cambio para continuar creciendo e incrementando sus ventas, tomando decisiones como la creación de Sanicor o ser la primera ortopedia en la provincia de Jaén en implantar una prótesis biónica en un miembro superior.

Por otro lado, hay que hablar de las barreras de movilidad, muy importantes a la hora de analizar este sector, ya que muchos otros negocios como pueden ser farmacias, ópticas, clínicas o negocios de venta de artículos ortopédicos/ortoprotésicos se convierten en competidores también. Estos negocios, aparte de dedicarse a su actividad empresarial principal, tienen una parte dedicada a la ortopedia o productos ortopédicos/ortoprotésicos, así como a la fisioterapia o a las ayudas técnicas para la adaptación de la vida diaria de los pacientes. Por poner un ejemplo que afecta a Ortopedia López, podríamos hablar de Farmacia Los Arcos, en Jaén capital, es una farmacia que cuenta con parafarmacia y ortopedia, dedicada especialmente, en este sentido, a las ayudas técnicas y diarias, fabricación de plantillas, zapatos especiales, órtesis, prótesis y corsés.

Además de todas las barreras comentadas, hay unas que no hay que dejar de lado que son las barreras emocionales, es decir, no dejar de lado el trabajo que cuesta llevar una empresa, superar las dificultades del camino y, en su mayoría, son empresas familiares lo que hace que tengan un valor superior para los empresarios de las mismas, como es el caso de Ortopedia López. Esto hace que sea más difícil que salgan del sector, una barrera de salida sumada a muchas otras como que los activos que poseen estas empresas son específicos para este sector, como que tienen elevados costes fijos que deben asumir las consecuencias si deciden abandonar...

En conclusión, se puede decir que la industria es concentrada porque las pocas empresas que hay se reparten el mercado entre ellas, que Ortopedia López sigue en fase de crecimiento por los motivos que se han explicado anteriormente, que empresas que

pertenecen a otros segmentos pueden moverse y convertirse en competidores de la ortopedia y que las empresas tienen bastantes barreras para abandonar la industria. Por esto último, porque la competencia no es muy elevada ya que solo tiene un competidor fuerte y porque la movilidad entre segmentos hace que haya más competencia pero, en el caso de Ortopedia López, hay pocos negocios que lo hagan, hace que el grado de atractivo de la industria sea alto.

Amenaza de nuevos competidores

Este punto se refiere a los posibles competidores que entren a formar parte del sector pero, para ello, tienen que superar algunas barreras de entrada, las cuales hacen que se frene la entrada de nuevas empresas competidoras. Una de las principales barreras de entrada serían los requisitos exigidos para la apertura de un nuevo establecimiento ortopédico, así como el desembolso de dinero que tiene que hacer el emprendedor para poder hacerlo. Son muchos los requisitos exigidos y las licencias y homologaciones necesarias para tener una ortopedia, algunos de ellos vistos en la dimensión política-legal del análisis PESTEL, pero también hay que contar con una gran cantidad de dinero para cumplir muchos de ellos ya que hace falta un establecimiento grande, mucho material específico y nada barato, maquinaria específica y productos ortoprotésicos en stock para poder venderlos, que tampoco son económicos que se diga. Por otro lado, se requieren conocimientos y habilidades acreditados mediante Formación Profesional Superior o mediante un Grado o Licenciatura en una parte de los trabajadores de la empresa, así como estar al día con las nuevas tecnologías e innovaciones. Otra de las barreras de entrada podría ser la dificultad de conseguir el prestigio y la fama que tienen los competidores actuales que operan en este sector y, en definitiva, la competencia con las empresas ya establecidas.

Dentro de las necesidades de capital, también hay que incluir las grandes inversiones que tienen que realizar las ortopedias en actividades de I+D+i porque son industrias que tienen que estar en constante cambio y renovación, investigación y desarrollo de nuevos productos y la adaptación de nuevas tecnologías.

Otro aspecto a tener en cuenta y que es habitual, es que haya movilidad entre segmentos, lo que facilitaría la entrada de nuevos competidores procedentes de farmacias, ópticas, clínicas..., como se ha expuesto en el análisis de la fuerza anterior. En concreto, estos negocios que ya tienen una actividad empresarial pueden, con un desembolso no tan

grande de dinero, aumentar su actividad introduciéndose al sector de la ortopedia por lo que serían competidores potenciales de la empresa.

En cuanto a la parte no especializada de una ortopedia, como pueden ser las reparaciones y mantenimiento de los productos o productos no especializados o no ortopédicos o productos ‘bazar’, sí puede haber más posibilidad de entrada de nuevos competidores al ser establecimientos que no tienen que reunir tantos requisitos ni formación superior pero, en realidad, no serían centros ortopédicos como tal por lo que no se podrían considerar como competidores al mismo nivel.

Una de las oportunidades que pueden encontrar los nuevos competidores es que, en este sector, no es necesario registrar ninguna marca ni ninguna patente. Destacar también que, debido al envejecimiento de la población, a los beneficios que puede generar una ortopedia y a los, relativamente, pocos competidores que hay actualmente en Jaén, muchos emprendedores se pueden plantear la idea de abrir un nuevo negocio, punto que afecta negativamente a Ortopedia López.

Por último, depende en gran parte de los recursos y capacidades que posean los nuevos competidores para poder superar todas las barreras e introducirse en este sector. Además, una vez dentro, podrían sufrir las reacciones de la unión de las ortopedias de Jaén, por ejemplo, ofertas importantes, publicidad masiva o guerra de precios, así como sufrir el rechazo por parte de los clientes al pertenecer a la cartera de clientes de las ya existentes, lo que dificultaría la permanencia de los nuevos competidores, es decir, estas serían otras barreras a tener en cuenta ya que si los nuevos entrantes consideran que las empresas establecidas son fuertes, no se planteen la posibilidad de entrar.

En conclusión, las barreras de entrada (requisitos, licencias, conocimientos, necesidad de capital...) y la posible reacción de las empresas existentes, contrarrestadas con la oportunidad de la estructura de la población, los beneficios que genera una ortopedia y el número de competidores actuales se estimaría un grado de atractivo medio, ni muy bajo por las barreras ni muy alto por las oportunidades que presenta el sector.

Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos que cubren las mismas necesidades que los que ya existen, independientemente de si vienen de un sector o de otro.

La mayor parte de los productos o servicios de una ortopedia están relacionados con el trato personalizado y la atención directa por lo que es difícil que le afecten los productos sustitutivos ya que, en definitiva, se trata de eso. Lo primordial es el trato con el cliente, la atención en persona y realizar un producto de buena calidad y a medida pero, no obstante, hay clientes que son muy sensibles al precio y prefieren comprar en negocios no especializados o por Internet productos de peor calidad o no personalizados para ellos. Al fin y al cabo, no es lo mismo comprar un producto sustitutivo como tal porque no satisfacen las mismas necesidades que un producto hecho a medida, con atención directa y calidad excelente en las instalaciones de Ortopedia López.

En cuanto a los productos ‘bazar’ o productos que no necesitan receta médica o productos que no necesiten ir adaptados exclusivamente para el cliente, sí que hay un elevado número de productos sustitutivos y, ahí, es más difícil que se dirijan a la ortopedia a comprarlos ya que se pueden adquirir en muchos otros negocios como en tiendas deportivas, zapaterías, tiendas de mobiliario... o en Internet. Estos productos suelen ser mobiliario clínico, instrumental, zuecos, productos de relax, guantes, protectores, productos médicos... En este caso, los productos sí que pueden cubrir las mismas necesidades que los que se venden en la ortopedia y pueden tener un precio menor, por lo que la amenaza es real. A esto se le suma que, en la mayoría de los productos ‘bazar’, no necesitan que un trabajador de la ortopedia enseñe a utilizarlo por lo que se incrementaría la amenaza.

En relación a esto, lo que hace Ortopedia López es ajustar los precios de los productos hablados en el apartado anterior para que no les sea una amenaza tan grande y jueguen con la ventaja de que hay muchas personas que prefieren comprar el producto físicamente para poder probarlo, verlo y contar con una garantía.

Por último, para poder determinar el atractivo de la industria habría que dividirlo en dos partes ya que, por un lado, sería alto en los servicios o productos específicos o a medida y, por otro lado, sería bajo en cuanto a los productos ‘bazar’ o no específicos. El atractivo de la industria en cuanto a la amenaza de los productos sustitutivos sería medio.

Poder de negociación de los clientes

Tanto el poder de negociación de los clientes como el de los proveedores, es la capacidad que tiene cada grupo de imponer sus reglas o normas en los negocios que se hacen entre los clientes o proveedores con la empresa.

En esta fuerza, se va a analizar el poder de negociación que poseen los clientes con relación a la empresa, a través de los siguientes factores:

- El grado de concentración de los clientes es bajo debido a la diversidad de clientes que posee la empresa como son las personas con discapacidad física temporal o permanente, los deportistas, los sanitarios, las personas mayores, los compradores de productos ‘bazar’... por lo que el poder de negociación de los clientes es bajo.
- El volumen de transacciones es alto ya que este tipo de actividad empresarial es necesaria, es decir, la gran mayoría de los productos o servicios que ofrecen las ortopedias no son sustituibles al tratarse de problemas de salud o de ayudas para la vida diaria, entre otros. Además, son productos importantes para el día a día de los clientes de la ortopedia.
- Los productos de Ortopedia López son diferenciados por varios motivos: son productos, en su mayoría, hechos a medida o adaptados para el cliente, tienen garantía, servicio post venta, asistencia a domicilio u hospitalaria...Debido a la especialización y diferenciación de los productos y servicios, los costes de cambio de clientes son elevados por lo que el poder de negociación de los clientes es bajo.
- Al existir productos sustitutivos en la parte de productos no específicos y productos ‘bazar’ y que son productos almacenables, el poder de negociación de los clientes es alto. Al ser productos almacenables y que Ortopedia López, por regla general, casi siempre tiene stock de productos, los clientes no compran un volumen alto por lo que el poder de negociación sería bajo. También es bajo en cuanto a los servicios que presta y al resto de productos, que son los específicos y hechos a medida, ya que no son almacenables y el volumen de compra es reducido o unitario.
- Algunas ortopedias, como es el caso de Ortopedia López, están integradas hacia atrás ya que tienen su propio taller para fabricar los productos ortoprotésicos por lo que el poder de negociación de los clientes es alto.
- Además, el poder de negociación de los clientes es bajo en cuanto se refiere a la importancia del producto o servicio para el cliente, siendo esta muy elevada y necesaria para su vida diaria o para su salud, así como en lo que se refiere a la información sobre la fabricación de los productos es muy baja.
- Por último, en concreto Ortopedia López, tiene un poder de negociación de los clientes bajo en cuanto al cambio a otra ortopedia ya que, debido al servicio que

presta y al personal tan amable y cualificado que tiene, acompañado de la buena calidad de los productos, es difícil que los clientes la cambien.

Concluyendo, en general, el poder de negociación de los clientes es bajo, exceptuando la compra de productos ‘bazar’ o no especializados que, al tener productos sustitutivos, tienen un poder alto por lo que se encontraría ante un atractivo de la industria alto.

Poder de negociación de los proveedores

En esta última fuerza, se analizará el poder de negociación de los proveedores. Los factores a tener en cuenta son muy parecidos a los anteriores:

- El grado de concentración de los proveedores de la industria es bajo ya que hay un gran número y mucha competencia entre ellos por lo que no tienden a agruparse. Además, hay que destacar que se celebran numerosos eventos y ferias, con relación al sector de la ortopedia, donde se facilitan las relaciones y las negociaciones con ellos, por ejemplo, la feria Orto Medical Care. Gracias a las ferias, se puede mantener comunicación con grandes fabricantes y proveedores de todo el mundo para poder hacer negociaciones de precios y comparaciones de calidad. Por esto, el poder de negociación de los proveedores es bajo.
- Debido a que es una empresa con un gran volumen de ventas y con resultados favorables, el volumen de transacciones con los proveedores es elevado, es decir, compra grandes volúmenes de materiales, productos, equipos de trabajo...por lo que posee un poder de negociación de los proveedores bajo, al poder intervenir la empresa en las condiciones de venta.
- Como se ha visto en el análisis de la fuerza anterior, los productos son diferenciados por lo que el poder de negociación de los proveedores es alto, al poder obtener ventajas a la hora de negociar.
- Aunque los productos son diferenciados, los costes de cambio de proveedor no son muy altos debido a la gran cantidad de proveedores que hay aunque los costes aumentarían en el caso de que hubiese que liquidar el stock de un proveedor y comprar un volumen de compras determinado al nuevo proveedor. En definitiva, el poder de negociación de los proveedores es medio alto.
- Repitiendo el análisis de los productos ‘bazar’, son productos almacenables y con productos sustitutivos por lo que los proveedores tienen un poder de negociación bajo. En cuanto a los servicios y el resto de productos, que no son almacenables

ni tienen productos sustitutivos, el poder sería alto. Por lo tanto, sobre este punto, hay que decir que el poder de negociación de los proveedores es medio.

- Parece que, hasta el momento, no existe amenaza por parte de la mayoría de los proveedores de una integración hacia adelante por lo que el poder de negociación de los proveedores es bajo. Hay que destacar que, algunos de los proveedores, sí que venden directamente al público a través de sus páginas webs pero no es lo más habitual.
- Por último, los productos son muy importantes para el cliente, como se ya sabe, por lo que el poder de negociación de los proveedores es alto al necesitar la empresa comprar materiales y productos a estos para poder fabricar o vender productos importantes a los clientes. En cuanto a la información que posee el proveedor sobre el producto es total por lo que el poder de negociación de los proveedores es alto.

Para resumir el análisis del poder de negociación de los proveedores, debido a la diferencia entre los distintos puntos estudiados, se dice que es medio alto, concluyendo así el que atractivo de la industria, en este aspecto, sería medio bajo.

El atractivo de la industria es inversamente proporcional al nivel de cada una de las fuerzas analizadas. En cada apartado, se ha ido analizando el nivel de fuerza y, como consecuencia, el atractivo de la industria del sector de la ortopedia, obteniendo un resultado medio alto al no tener muchos competidores actuales y un término medio de competidores que puedan entrar en esta industria, la cantidad de productos sustitutivos es media también (elevada en cuanto a los productos ‘bazar’ y productos no especializados y baja para los servicios y productos personalizados o hechos a medida) y al tener un poder de negociación de clientes bajo y el de proveedores medio alto. Por esto, la industria es atractiva.

4.2. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se encarga de estudiar los recursos que tiene la empresa y de las habilidades que poseen sus directivos para gestionarla, según Penrose (1.959), identificando así sus fortalezas y debilidades para utilizar sus herramientas estratégicas. Hay que destacar que, a parte de las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno de la empresa, es importante la actuación interna de la misma a la hora evaluarla o compararla con otras de su misma industria. Este análisis se puede conseguir a través de

distintos métodos o técnicas, que se comienza con la identidad de la empresa, seguida del análisis funcional y perfil estratégico y terminando con el análisis de Recursos y Capacidades.

La identidad de la empresa se ha ido definiendo a lo largo de los puntos anteriores pero, en definitiva, este análisis determina ante qué tipo de empresa estamos y cuáles son sus características principales. Resumiendo, Ortopedia López es una empresa desarrollada o equilibrada en continuo crecimiento, pequeña, pertenece al sector terciario ya que presta servicios pero también es una empresa industrial y comercial minorista, ya que fabrica determinados productos en sus instalaciones, es familiar y con tres socios, hermanos entre ellos. Es una multiplanta concentrada y nacional ya que tiene sucursales en distintas localidades de la provincia, pertenece a Sanicor a nivel andaluz y tiene comercio electrónico en toda España y, por último, es una sociedad limitada (S.L.).

4.2.1. ANÁLISIS INTERNO FUNCIONAL DE LA EMPRESA

El análisis funcional permite buscar las fortalezas y debilidades de la empresa a través del estudio de cada una de las áreas funcionales en las que se divide la misma, que son las siguientes:

- Área comercial: Ortopedia López cuenta con una cuota de mercado alta ya que la clientela se reparte entre esta y su competidora principal, Ortopedia García-Férriz, exceptuando una parte pequeña que acude al resto de las existentes, siendo las dos las que estarían en las primeras posiciones a nivel provincial. Además, cuenta con una línea muy amplia de productos y servicios que, en general, son productos ortoprotésicos, productos hechos a medida, productos ‘bazar’, electromedicina, mastectomía, mobiliario clínico, presoterapia, asesoramiento, rehabilitación, asistencia a domicilio y hospitalaria, alquiler de ayudas técnicas, servicio postventa, taller ortoprotésico, financiación personalizada, estudio biomecánico de la marcha y la pisada, sistema CAD CAM, aparcamiento gratuito y servicio técnico autorizado. Gracias a todos estos productos y servicios, acompañados del trabajo, esfuerzo, dedicación y buen trato hacia los clientes, así como de las más de cuatro décadas de experiencia en el sector, tiene una muy buena reputación en Jaén y provincia y una muy buena imagen de la marca. En este punto, es muy importante analizar el equipo de ventas, formado por siete trabajadores especializados en venta y adaptación de productos ortoprotésico, como se ve en

el organigrama, que también se dedican a la asistencia a domicilio u hospitalaria, distribuyendo los productos o servicios necesarios de los clientes, gracias a los elementos de transporte con los que cuenta Ortopedia López. A todo esto se le suma la parte de publicidad y promoción que hace, sobre todo a través de sus redes sociales, patrocinando a equipos, anuncios distribuidos por las localidades y en revistas de las mismas. La rentabilidad económica que tiene es de 4,11 %.

- Área de producción: La empresa posee un total de gastos, a 31 de Diciembre de 2.018, de 1.213.874 € que incluye los gastos de personal, de materiales, de dotaciones para el inmovilizado, gastos financieros asociados y otros gastos de explotación relacionados con la producción. En cuanto al funcionamiento del proceso de producción de Ortopedia López, lo primero es estudiar y conocer las necesidades y demandas que tiene el cliente/paciente, siguiendo por la toma de medidas para la elaboración del producto y, más tarde, la adaptación del mismo. Se procede a la elaboración del producto, utilizando las materias primas adquiridas a los proveedores, la maquinaria y softwares específicos para realizar esta actividad y, lo más importante, el ‘saber hacer’ por parte de los profesionales con los que cuenta la ortopedia. Cuando este proceso ha finalizado, es necesario pasar un control de calidad estricto, donde el producto tiene que satisfacer las necesidades terapéuticas del cliente/paciente, transmitir seguridad y seguir los protocolos y la normativa exigida. Por último, si cumple todo esto se entrega al cliente/paciente, en los plazos exigidos y a un precio que incluya los costes directos e indirectos, teniendo en cuenta los gastos de personal, los materiales utilizados, la adaptación de los productos ortoprotésicos y haciendo un cálculo de los costes fijos de la empresa. También hay que tener en cuenta la situación de los bienes de equipos, elementos de transportes, equipos informáticos...que, a pesar de la depreciación que van teniendo conforme pasa el tiempo, están en muy buen estado y, Ortopedia López, se encarga de ir renovándolos cada vez que hace falta para siempre poder prestar el mejor servicio y producir los bienes con buena calidad. En definitiva, la empresa tiene resultado de explotación de 45.154 €.
- Área financiera: en este punto hay que tener varios datos en cuenta, a 31 de Diciembre de 2.018, las cifras son las siguientes:
 - Rentabilidad financiera: 7,79 %.
 - Ratio de solvencia: 1,82 = 182 %.
 - Ratio de autonomía financiera a medio y largo plazo: 5,75.

- Resultado financiero: -4.699 € (Ingresos financieros: 140 €; Gastos financieros: 4.839€).
- Deudas financieras: 101.001 €, con las entidades bancarias Banco Santander, BBVA, Ibercaja y Caixabank.
- Fondo de maniobra: 384.015 €.

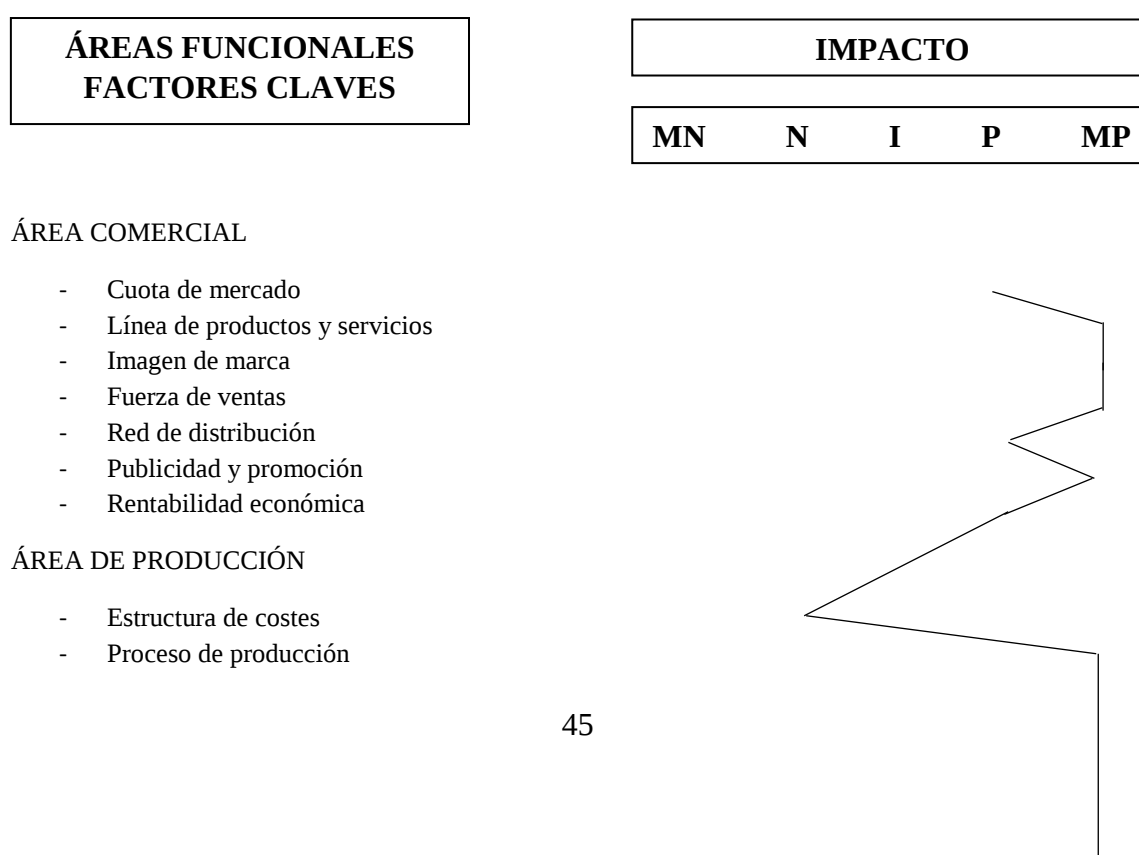
En conclusión, Ortopedia López tiene buena solvencia, a pesar de que puede llegar a tener exceso de activos improductivos debido a que su ratio de solvencia está por encima del 1,50, pero una rentabilidad más baja que su competidor principal Ortopedia García-Férriz (8,35%). En el supuesto caso de que a la empresa le fuese mal o viniese alguna época mala, podría sobrevivir ya que tiene margen y recursos suficientes para hacer frente, como se puede ver a través del ratio de autonomía. El resultado financiero es negativo ya que gasta más que ingresa, hablando en términos financieros y, por último, el fondo de maniobra muestra que hay excedente de activo corriente cuando ya se han hecho frente a todas las obligaciones en el corto plazo (Fondo de Maniobra positivo). Se dice que cuanto mayor es el fondo de maniobra, mejor situación financiera tiene la empresa.

- Área tecnológica: esta área es muy importante en la ortopedia ya que se está renovando constantemente en cuanto a las últimas tecnologías. La maquinaria y los productos que posee son innovadores y muy tecnológicos, invierte una cantidad importante de dinero en innovación e investigación y, en cuanto a Internet, se publicita, informa y promociona principalmente por sus redes sociales y página web. Está muy concienciada en que esta área es de las más beneficiosas para ella por lo que se ha citado y porque, gracias a la innovación e investigación, han conseguido reconocimientos importantes como ser la primera ortopedia en la provincia de Jaén en poner una prótesis biónica de miembro superior, entre otros.
- Recursos humanos: como ya se ha visto en muchas ocasiones, el nivel de formación y de especialización del personal de Ortopedia López es muy extenso, formando un equipo de especialistas en ayudas técnicas, en fabricación, venta y adaptación de productos ortoprotésicos, técnicos Superiores en Ortoprotésica, técnicos en Ortopedia, un fisioterapeuta, un ingeniero técnico industrial y un economista. Entre ellos, hay un ambiente agradable y trabajo en equipo, fundamental para el éxito de la empresa. Además, cada uno de ellos está muy involucrado en la empresa, trabaja duro para conseguir los objetivos de la misma y quiere seguir creciendo en ella, mostrando fidelidad.

- **Dirección y organización:** La estructura organizativa de la empresa se ve, al principio, en el organigrama. Tiene tres gerentes (ápice estratégico), siendo uno de ellos, director general, cuatro departamentos (línea media y núcleo de operaciones), un gabinete médico (tecnestructura) y una asesoría legal y fiscal (staff de apoyo). Entre las distintas partes del organigrama, hay mecanismos como la supervisión directa entre los directivos y los trabajadores pero no es una supervisión estricta ya que son uno más, son trabajadores igual que el resto. Todos ellos tienen directrices que cumplir para que la empresa funcione correctamente, así como llevar un buen control de la misma, teniendo todos los trabajadores capacidad de decisión por sí mismos y capacidad de resolver problemas que surjan. Como ya se ha visto anteriormente, lo fundamental para Ortopedia López es la mejora del bienestar y la salud de los clientes, seguida de la transparencia y la honestidad, la tolerancia y el respeto con todos los miembros, tanto de la organización como de fuera de ella.

Una vez analizadas las seis áreas en las que se divide la empresa internamente, se procede a realizar un perfil estratégico de ella, muy similar a cómo se ha hecho el perfil estratégico del entorno, siendo los factores las variables estudiadas en el análisis funcional y valorando las mismas como muy negativo (MN), negativo (N), indiferente (I), positivo (P) o muy positivo (MP).

FIGURA 16: PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA



- Control de calidad
- Nivel de productividad
- Situación de los bienes de equipo
- Resultado de explotación

ÁREA FINANCIERA

- Rentabilidad financiera
- Ratio de solvencia
- Ratio de autonomía financiera
- Resultado financiero
- Deudas financieras
- Fondo de Maniobra

ÁREA TECNOLÓGICA

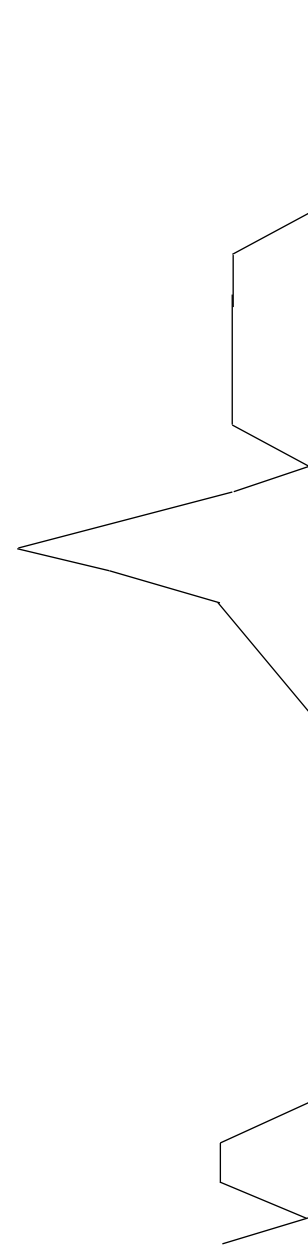
- Tecnología disponible
- Esfuerzo en I+D
- Internet

RECURSOS HUMANOS

- Formación y especialización
- Clima social
- Participación y fidelidad

DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN

- Estructura organizativa
- Supervisión
- Planificación y control
- Decisión
- Cultura empresarial



Gracias al perfil, se pueden reconocer las debilidades y fortalezas con las que cuenta la empresa. Además, se ve como la línea está mucho más vencida hacia la derecha por lo que el perfil estratégico de Ortopedia López es muy favorable.

4.2.2. ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

Como aparece en el libro de Guerras y Navas (2.015), *‘el objetivo del análisis de los recursos y capacidades de una empresa 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 pueda acceder’*, con el fin de conocer las fortalezas y debilidades. Aunque se esté analizando la parte interna de la empresa, no hay que olvidar el entorno, es decir, la parte externa ya que depende de lo fuertes que sean los recursos y capacidades de la misma, le afectará más o menos los cambios bruscos que se produzcan en el exterior. Este análisis consta de tres fases, que se analizan a continuación.

La primera fase es la de identificar y medir los recursos y capacidades, pudiendo conocer con lo que cuenta la empresa y, a partir de ahí, definir la estrategia. Más detalladamente, identificar los activos (recursos) de Ortopedia López que, combinados y gestionados correctamente, dan a la empresa las habilidades (capacidades) de poner en marcha sus actividades principales, descritas en las primeras páginas. Los recursos pueden ser tangibles o intangibles:

- Recursos tangibles son aquellos bienes materiales que se perciben físicamente y se dividen a su vez en:
 - Activos físicos: tres coches de empresa, dos furgonetas para asistencia domiciliaria y hospitalaria, equipos informáticos, mobiliario y decoración, expositores y vitrinas, maquinaria para la fabricación de productos ortoprotésicos, camillas, barras, herramientas, utillaje, instalaciones y acondicionamiento, materias primas y, por supuesto, existencias de productos como son sillas de ruedas, plantillas, zuecos, material y equipamiento sanitario, productos de relax, sillones, corsés, camas... En concreto, a 31 de Diciembre del año 2.018, Ortopedia López contaba con 259.085 € en inmovilizado material y en existencias 279.673 €.
 - Activos financieros: la disponibilidad de efectivo, los derechos de cobro de ventas ya realizadas, el capital de la empresa procedente de los beneficios de la misma, los fondos propios, otros activos líquidos y la capacidad de endeudamiento. En concreto, a 31 de Diciembre del año 2.018, Ortopedia López contaba con 921.247 € en total de lo nombrado anteriormente, una capacidad de endeudamiento de un 47,27 % y unos beneficios de 30.094 €.

Hay que tener en cuenta que los recursos tangibles se deprecian con el tiempo pero estas cifras ya tienen aplicadas su cuota de amortización, lo que hace que el valor de algunos recursos sea inferior.

- Recursos intangibles son aquellos que no son percibidos físicamente, es decir, son bienes inmateriales. Están basados en el conocimiento y son más difíciles de identificar y de medir. Estos se dividen en:
 - Activos humanos ('capital humano'): son los conocimientos de todos y cada uno de los trabajadores de la empresa (licenciaturas y grados en

Ortopedia y Fisioterapia, en Administración, en Ingeniería, formaciones profesionales en Ortoprótosis, en Administración y másteres y especialidades en Órtesis), la experiencia de más de cuatro décadas en el sector de la ortopedia, la lealtad de los trabajadores, la adaptación ante problemas...

- Activos no humanos: se dividen a su vez en:
 - Tecnológicos: son los softwares de tecnología avanzada para el diseño y fabricación de los productos ortoprotésicos y los softwares de los equipos informáticos, así como las bases de datos con las que cuentan.
 - Organizativos: Ortopedia López cuenta con unos clientes fieles y que son capaces de darse cuenta del esfuerzo, dedicación y trabajo que hacen día a día los trabajadores de la empresa, teniendo así un prestigio y una muy buena reputación en Jaén, provincia y comunidad de Andalucía. Además, posee tres nombres comerciales registrados, dos como ORTOPEDIA TÉCNICA LÓPEZ con M-3085154 y M-3515888 y ORTOPEDIA LÓPEZ con M-3085158, y un logotipo (que se puede ver a continuación). Añadiendo también los dos nombres comerciales de Sanicor, SANICOR con M-3535727 y MULTIORTO con M-3610507, y el logotipo (que se puede ver a continuación).

IMAGEN 6: LOGO DE ORTOPEDIA LÓPEZ Y DE SANICOR



Fuente: Ortopedia López

Analizados ya los recursos que posee la empresa, hay que analizar las capacidades, que se dividen en funcionales y culturales:

- Capacidades funcionales son aquellas que ayudan a resolver problemas específicos. Ortopedia López cuenta con capacidad de fabricar productos ortoprotésicos, capacidad de adaptar estos productos a los clientes, capacidad de instalar ayudas técnicas, capacidad de diseñar productos a medida, capacidad de gestionar los cobros de clientes y pago a proveedores, capacidad para controlar la calidad de los productos, capacidad de administrar la empresa, capacidad de almacenar los productos, capacidad para cooperar entre ortopedias de Sanicor y, muy importante, capacidad de tener concierto con la Seguridad Social.
- Capacidades culturales son aquellas relacionadas directamente con las personas. En este caso, podemos encontrar capacidad de seguir investigando e innovando con las últimas tecnologías, capacidad de seguir emprendiendo, capacidad de financiar los productos o servicios a los clientes, capacidad de ofrecer parking gratuito a los clientes, capacidad de seguir formándose y especializándose, capacidad para seguir creciendo, capacidad de transmitir seguridad y capacidad de tomar decisiones ante problemas que surjan.

Lo más importante de esta primera fase, aparte de identificar y medir los recursos y capacidades de la empresa, es cómo a través de los recursos se crean las capacidades. Esto se consigue gracias a determinados mecanismos como la normalización de tareas, las rutinas organizativas, la coordinación entre trabajadores...Algunos ejemplos de Ortopedia López podrían ser: reuniones habituales entre trabajadores y directivos para conocer el presupuesto con el que cuentan, entrega del producto al cliente en el día fijado, solicitud por parte de los trabajadores de maquinaria necesaria o innovadora, valoración mensual de la evolución de ventas y satisfacción del cliente, coordinación entre el departamento de fabricación y departamento de ventas y asistencia domiciliaria u hospitalaria.

La segunda fase del análisis de recursos y capacidades es la evaluación estratégica, es decir, evaluar los recursos y capacidades para crear y mantener una ventaja competitiva, creando así valor para la empresa. Existen distintos criterios para la evaluación de los mismos. Por un lado, están los criterios para la obtención de la ventaja competitiva, teniendo que cumplir los requisitos de escasez y relevancia, es decir, que no estén al

alcance de todos los competidores y que estén en relación con factores de éxito, respectivamente. En el caso de Ortopedia López, con relación a sus competidores sin tener en cuenta a su competidor principal, posee recursos y capacidades que cumplen estos requisitos como son muchos activos físicos y financieros (instalaciones grandes, última tecnología, maquinaria para la fabricación de productos ortoprotésicos, disponibilidad de efectivo...), activos tecnológicos (experiencia y reputación) y capacidades funcionales (concierto con la Seguridad Social y capacidad de fabricar productos ortoprotésicos). Si tenemos en cuenta a Ortopedia García-Férriz, competidor principal, y al resto de competidores la empresa posee menos recursos y capacidades que cumplan los requisitos como son la posesión de tantas marcas registradas (activo organizativo), la capacidad de cooperar entre ortopedias de Sanicor (capacidad funcional) y, por último, la capacidad de seguir creciendo y emprendiendo (capacidades culturales).

Siguiendo con los criterios para la evaluación de los recursos y capacidades, se sigue con los criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva, dependiendo de cinco factores:

- Durabilidad: como ya se ha visto anteriormente, por norma general, los recursos tangibles tienden a perder valor con el paso del tiempo, justo lo contrario que le pasa a los recursos intangibles. Es importante medir la duración de los recursos o capacidades que hacen que la empresa tenga una ventaja competitiva y, así, poder mantenerla en el tiempo. Se pueden destacar las marcas registradas (de uso simultáneo), los softwares informáticos y de tecnología avanzada para el diseño y fabricación de productos ortoprotésicos (aplicabilidad ilimitada), la experiencia y los conocimientos.
- Transferibilidad: este punto se refiere a los activos que pueden ser transferidos entre empresas del mercado, siendo los más fáciles de transferir los recursos tangibles. Ortopedia López cuenta con la ventaja de pertenecer a Sanicor y con la cooperación entre las ortopedias pertenecientes. Los recursos que cumplen este requisito serían todos los activos físicos y como algunos financieros, por ejemplo, los derechos de cobro.
- Imitabilidad: si la empresa posee recursos o capacidades que sean difíciles de imitar, le será más fácil mantener la ventaja competitiva. Algunos de ellos son la reputación de la empresa y la imagen que tienen los clientes de ella, la dedicación y trabajo, la trayectoria profesional y experiencia, los conocimientos de todos los

trabajadores, el concierto con la Seguridad Social, la capacidad de financiar productos y servicios a los clientes, la creación y la pertenencia a Sanicor.

- **Sustituibilidad:** hace referencia a la posibilidad de que los competidores puedan buscar recursos o capacidades en sustitución de los de la empresa y que cumplan las mismas expectativas o similares, al no poder imitarlos. Los recursos como las instalaciones, el mobiliario, la decoración, los expositores, la maquinaria para la fabricación de productos ortoprotésicos, los softwares informáticos y de diseño y fabricación de productos, el registro de marcas comerciales y la capacidad para poseer productos almacenados en stock, la capacidad para la resolución de problemas, la capacidad para crear una red de ortopedias o cooperar entre varias ortopedias, cumplen este requisito.
- **Complementariedad:** en este caso, se habla de complementariedad cuando los recursos y capacidades se relacionan entre sí para dar lugar a las actividades empresariales y, gracias a este requisito, es más difícil transferirlos, imitarlos y sustituirlos, siendo esto una ventaja para la empresa. Ortopedia López tiene como actividad principal el diseño y fabricación a medida de productos ortoprotésicos, y lo hace gracias a la combinación de los recursos (maquinaria, materias primas, conocimientos de los trabajadores, softwares de diseño y fabricación de productos ortoprotésicos, dedicación y trabajo) y capacidades (capacidad de fabricar y diseñar productos a medida y la capacidad de investigar e innovar con las últimas tecnologías), atendiendo al criterio que se está analizando. Otra de sus actividades principales es la asistencia hospitalaria o a domicilio, realizada a través de la combinación de recursos (furgoneta, cualquier ayuda técnica como camas, sofás o barras, conocimientos, esfuerzo, trabajo y dedicación) y capacidades (capacidad de adaptar productos e instalar ayudas técnicas a los clientes, capacidad de almacenar productos y capacidad de transmitir seguridad). Como en estas actividades, también hay muchas otras rutinas organizativas que se forman a través de la combinación de los recursos y capacidades: cooperación entre ortopedias, creación de Sanicor, pagos a proveedores...

Para terminar los criterios de evaluación, se analizan los criterios para la apropiación de las rentas de la ventaja competitiva, es decir, la empresa debe, aparte de mantener la ventaja competitiva, obtener beneficios, que depende del criterio de apropiabilidad relacionado directamente con los derechos de propiedad. En este caso, todos los activos

físicos y financieros de Ortopedia López, junto con las marcas comerciales y los logotipos, cumplen el criterio y, por tanto, pueden beneficiarse de las rentas derivadas. En cuanto al resto de recursos y capacidades, es más difícil tener derechos de propiedad pero puede intentarse en algunos casos como, por ejemplo, con los trabajadores a través de contratos de trabajo o de motivaciones empresariales, ya que si los trabajadores deciden irse a otras empresas competidoras, las rentas les aumentarían a ellos. Otro caso sería el de la reputación de la ortopedia que lleva más de cuatro décadas de excelente trabajo, y eso les pertenece y nadie se lo puede quitar.

La última fase del análisis de recursos y capacidades es la gestión de los mismos, dividiéndose en dos tipos de actividades: mejorar la dotación de recursos y explotar los recursos actuales. Ortopedia López opta por las dos actividades ya que, por un lado, está en constante mejora adquiriendo recursos externos como es la compra de materiales, productos, maquinaria nueva, vehículos, formando a nuevos trabajadores, formalizando alianzas con más ortopedias para ampliar la red de Sanicor así como desarrollando y mejorando los recursos y capacidades que ya posee como la formación y especialización en nuevos métodos o materias a sus trabajadores, remodelando sus instalaciones, adquiriendo nuevas actualizaciones de los softwares de la maquinaria y de los equipos informáticos, manteniendo sus vehículos, aumentando los beneficios, mejorando su capacidad de administrar la empresa, continuando con su capacidad de innovar, de investigar y de emprender; por otro lado, también explota los recursos actuales internamente a través de estrategia competitivas y corporativas. La estrategia competitiva que utiliza es, básicamente, explotar los recursos y capacidades que tiene Ortopedia López para el desarrollo de las actividad empresariales principales y la estrategia corporativa que tiene es la generación de sinergias (proceso de diversificación) a través de Sanicor, es decir, varias ortopedias unidas tienen más peso que una sola por lo que suman sus fuerzas y cooperan entre ellas a nivel andaluz para dejar a sus competidores un paso por detrás.

Ambas actividades son muy importantes para conseguir éxito empresarial y buenas rentas, gracias a mejorar, renovar y ampliar los recursos y capacidades así como la exploración de los mismos.

4.3. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) es una metodología para conocer la situación global de una empresa, resumiendo el análisis interno (puntos fuertes y puntos débiles) y el análisis externo (oportunidades y amenazas). Se procede a hacer este análisis al final ya que se obtienen de las conclusiones sacadas del perfil estratégico del entorno, del modelo de las cinco fuerzas de Porter, del perfil estratégico de la empresa, del análisis de los Recursos y Capacidades...y este sería el de Ortopedia López:

FIGURA 17: MATRIZ DAFO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Envejecimiento de la población. • IVA superreducido para discapacitados. • Porcentaje elevado de discapacitados físicos. • Ayudas y subvenciones para discapacitados con bajo nivel de renta. • Creciente interés por el deporte y la vida sana. • Fuerte crecimiento de comercio electrónico. • Visibilidad por redes sociales. • Presente en Jaén y provincia. • Cooperación entre ortopedias en Andalucía (Sanicor). • Pionera en prótesis biónica en miembro superior en Jaén. • Un solo competidor fuerte. • Barreras de entrada para competidores entrantes. • Las empresas del sector existentes son fuertes ante posibles competidores. • Dificultad de productos sustitutivos en productos ortoprotésicos o a medida. • Poder de negociación de los clientes bajo. • Producto importante para el cliente. • Industria atractiva.	• Crisis sanitaria. • Poca confianza política. • Situación económica. • Recortes presupuestarios. • Complejidad en los conocimientos y habilidades necesarios. • Desigualdades económicas en cuanto a Comunidades Autónomas. • Legislación extensa y cambiante. • Poca inversión en I+D+i. • Lejos de los índices para parar el Cambio Climático. • Fuerte crecimiento del comercio electrónico. • Competidor principal con características muy similares. • Movilidad entre industrias. • Grandes inversiones de capital. • No son necesarias marcas ni patentes. • Productos sustitutivos en productos ‘bazar’. • Poder de negociación de los proveedores medio-alto. • Industria atractiva.
FORTALEZAS	DEBILIDADES

• Buena publicidad y promoción. • Control de calidad exigente. • Solvencia y autonomía financiera. • Cuenta con muchos activos físicos. • Buena localización e instalaciones modernas. • Disponibilidad de efectivo. • Beneficios importantes. • Fondo de maniobra elevado. • Capital humano elevado. • Personales muy cualificado y con buen trato hacia clientes y proveedores. • Softwares de última tecnología. • Marcas propias con mucha experiencia y buena reputación. • Logos propios. • Pertenencia a Sanicor. • Respeta el medio ambiente. • Buena cartera de productos y clientes. • Alta motivación y en constante cambio en cuanto a investigación e innovación. • Diseño y fabricación de productos ortoprotésicos. • Capacidad de almacenamiento de productos. • Buen clima social. • Servicio postventa. • Concede préstamos a clientes para la compra de productos o servicios. • Transmite seguridad al cliente. • Concierto con la Seguridad Social.	• Elevada cifra de deudores. • Capacidad de endeudamiento un poco por encima de lo idóneo. • Depreciación de recursos tangibles. • Actualizaciones constantes de softwares. • Altos costes para la formación del personal. • Altos costes para lograr alta calidad y excelencia. • Elevada cifra de gastos. • Resultado financiero negativo. • Constante cambio. • No presencia internacional.
---	---

A partir del DAFO, Ortopedia López debería aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas, así como mantener las fortalezas y eliminar las debilidades, pudiendo obtener un diagnóstico general y proyectar planes o acciones relacionados con una buena estrategia. A simple vista, se ve que tiene aproximadamente las mismas oportunidades que amenazas, relacionadas con el entorno, pero, a nivel interno, posee más del doble de fortalezas que de debilidades por lo que se puede concluir que la gestión, la producción y las ventas de la ortopedia van por buen camino.

5. ELECCIÓN ESTRATÉGICA

Como ya se ha visto con anterioridad, Ortopedia López tiene un gran reconocimiento de la marca, gracias a la experiencia y al impecable trabajo que llevan haciendo tanto tiempo, por lo que se ha decantado por acompañarlo de una estrategia de diferenciación de producto, así como reducir sus costes en determinados productos y optar también por la segmentación. Todo esto lo hace para intentar mantener la ventaja competitiva que tiene ante sus competidores y por el crecimiento de la industria.

La primera estrategia competitiva es la diferenciación del producto, dirigida a toda la industria pero la percibe el cliente singularmente, es decir, Ortopedia López ofrece un producto o un servicio que tiene características diferentes al de sus competidores y, por ello, los clientes están dispuestos a pagar más. Estas características pueden ser: productos ortoprotésicos diseñados con las últimas vanguardias y la más avanzada tecnología del sector, mejores materias primas y máxima calidad de los productos, garantía, seguridad y fiabilidad, durabilidad, excelente servicio post venta, compra online, valoración de la experiencia por parte de los clientes, forma de gestionar la ortopedia, trato inmejorable por parte de los trabajadores, ética, valores y cultura empresarial. Además, destacar el capital humano con el que cuenta Ortopedia López. Por todo ello, se diferencia del resto de competidores, exceptuando Ortopedia García-Férriz (competidor principal) que tiene características similares en cuanto a la diferenciación del producto.

La segunda estrategia competitiva es liderazgo en costes, dirigida a toda la industria pero en la posición de costes bajos, únicamente en los productos no especializados o productos ‘bazar’, ya que Ortopedia López se ha dado cuenta de que estos productos se pueden comprar en otros negocios o, incluso, en Internet y ha decidido optar por esta estrategia. La característica más importante es que intenta ajustar el precio lo máximo posible en este tipo de productos con la misma calidad, reduciendo los costes frente a sus competidores. Esto lo consigue gracias a los grandes volúmenes que compra a ciertos proveedores, lo que hace que Ortopedia López pueda negociar precios con ellos y, así, poder reducir el precio de venta al público (PVP). Además, en las sucursales distribuidas por la provincia de Jaén (Úbeda, Andújar y La Puerta de Segura), tienen el problema de que la localización no es favorable para poder optar por esta estrategia pero, como la sede principal está en Jaén, que sí que cuenta con esa característica y es dónde se almacenan principalmente los productos, hace que sea efectiva la estrategia de liderazgo en costes y se diferencie de sus competidores en las distintas localidades.

Por último, también opta por la segmentación, dirigida solo a un segmento. En este caso, lo aplica de dos formas diferentes, seleccionando a un grupo de compradores y seleccionando un mercado geográfico. En primer lugar, cuando se dice que Ortopedia López opta por un grupo de compradores es, por ejemplo, cuando se dirige a los deportistas. En los últimos años, la ortopedia está muy involucrada en el mundo del deporte, no solo con aficionados al deporte sino con deportistas profesionales, utilizando diferentes técnicas como son Escáner Globocad Expert, Footscan y OptoGait (técnica encargada de estudiar la marcha, la carrera y el salto). En cuanto a los deportistas profesionales, aparte de hacerle estudios en profundidad y adaptarle productos y ofrecerle servicios para mantener y mejorar su nivel, Ortopedia López lleva seis años cuidando del equipo de fútbol sala Jaén Paraíso Interior FS. En segundo lugar, tiene una segmentación hacia un mercado geográfico de dos maneras: por un lado, teniendo distintas sucursales distribuidas de forma óptima por la provincia ya que, cada una de ellas, está situada estratégicamente para poder abarcar el máximo número de clientes (Jaén en el distrito Jaén Sur, Úbeda y La Puerta de Segura en el distrito Jaén Nordeste y Andújar en el distrito Jaén Norte); por otro lado, siendo una de las nueve ortopedias andaluzas pertenecientes a Sanicor que, desde el año 2.015, están colaborando entre sí y creciendo cada día más, con muchos proyectos en mente, como es la creación de un centro de producción de piezas ortopédicas de última generación.

En conclusión, Ortopedia López posee tres ventajas competitivas diferentes, posibles gracias a la utilización de sus recursos y capacidades analizados en el punto anterior, combinándolos entre ellos de manera eficaz, siempre priorizando la calidad y la satisfacción del cliente y sin dejar de innovar e investigar. No hay que olvidarse de que tiene una gran habilidad para enfrentarse a los cambios y resolver problemas, responder de manera rápida, aprovechando las oportunidades con las que cuenta. Para mantener las ventajas competitivas debe, según Hill y Jones (2.013), optar por las barreras a la imitación, evitar que los competidores innoven para eliminar la ventaja competitiva e intentar sostenerla, reforzándola a través de los recursos y capacidades y, si no fuera posible, crear una nueva ventaja competitiva, que haga la ortopedia diferente del resto de competidores.

6. CONCLUSIONES

Del análisis estratégico de Ortopedia López se pueden sacar varias conclusiones. La primera de ella es destacar la importante labor y el trabajo duro que han realizado durante

tantos años sus trabajadores y directivos, desde la creación de la misma hasta día de hoy. No han parado de evolucionar y de reinventarse, de innovar y de emprender, aspecto muy a su favor. La siguiente conclusión que se puede sacar es que, a pesar de la mala situación externa que rodea a la empresa o que ha rodeado, ha sabido sobrevivir y seguir creciendo gracias también a que el sector al que pertenece le beneficia, en ese sentido, ya que hay productos y servicios que son necesarios para la salud y la vida de las personas. Internamente, como se ha podido ver en el análisis, Ortopedia López se gestiona de una manera óptima, hay un buen clima de trabajo y, sobre todo y más importante, la satisfacción de los clientes es muy buena. A partir de todo esto, se han descrito algunas estrategias que ha tomado la empresa para obtener una ventaja sobre el resto de sus competidores y cómo la mantiene. En el caso de que esto cambiara y no pudiera seguir manteniendo esta ventaja, crearía una nueva sin lugar a duda porque, lo que sí está claro, es que luchan día a día por mantener y mejorar el prestigio con el que ya cuenta.

7. BIBLIOGRAFÍA

Abell, D. F. (1.980), *Defining the business: The starting point of strategic planinng*, Nueva Jersey (Estados Unidos), Prentice-Hall.

Argudo, J. M, (2.018), *Criterios de clasificación de empresas*, Econosublime. <http://www.econosublime.com/2018/12/criterios-clasificacion-empresas.html>

Banco de España, (2.020), Banco de España. <https://www.bde.es/bde/es/>

CIS, (2.020), Centro de Investigaciones Sociológicas. <http://www.cis.es/cis/opencms/ES/index.html>

Datosmacro.com, (2.020), Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/>

DECRETO 132/2006, de 4 de julio, por el que se establecen las condiciones y requisitos de instalación y funcionamiento de las ortopedias, (2.006), Junta de Andalucía. <https://www.juntadeandalucia.es/boja/2006/142/4>

Dess, G. G., Lumpkin, G. T. y Eisner, A. B. (2.011), *Administración estratégica. Textos y casos*, México, McGraw-Hill (5ª Edición).

Estado actual del sector tecnológico en España, (2.018), Atlántico. <https://www.atlantico.net/articulo/tecnologia/estado-actual-sector-tecnologico-espana/20181116113152677943.html>

Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2.015), *La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones*, Pamplona (España), Civitas (5ª Edición).

Grant, R. M. (2.014), *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Madrid (España), Civitas (8ª Edición).

Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1.990), 'The Core Competence of the Corporation', *Harvard Business Review*, 90311, pp. 79-90.

Hax, A. y Majluf, N. (1.997), *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Buenos Aires (Argentina), Ediciones Granica, S.A.

Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2.013), *Administración estratégica. Un enfoque integral*, Santa Fe (México), Cengage Learning Editores, S.A. (9ª Edición).

INE, Instituto Nacional de Estadística, (2.020), INE. <https://www.ine.es/>

Ministerio de Ciencia e Innovación (es), (2.020), Ministerio de Ciencia e Innovación. <https://www.ciencia.gob.es/>

Ministerio de Hacienda (es), (2.020), Ministerio de Hacienda. <https://www.hacienda.gob.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>

Mintzberg, H. (1.984), *Le manager au quotidien. Les dix rôles du cadre*, Montréal (Canadá), Les Éditions. Agence d'Arc.

Nieto, M. (2.005), 'La difusión de la RSC en la empresa española', *Economistas*, 106, pp. 32-45.

Ortopedia López – Jaén, (2.020), Ortopedia López. <https://www.ortopedialopez.com/>

Penrose, E. (1.959), *The theory of the growth of the firm*, Oxford (Reino Unido), Oxford University Press (4ª Edición).

SABI, (2.020), [Conjunto de datos]. <https://sabi--bvdinfo--com.ujaen.debiblio.com/version-2020417/Report.serv? CID=3151&context=166UHXMANOXN5W7&SeqNr=0>

Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E. y Strickland A. J. (2.012), *Administración estratégica. Teoría y casos*, México, Mc-Graw Hill (18ª Edición).

8. ANEXOS

ANEXO 1: BALANCE DE SITUACIÓN Y CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

Cuentas No Consolidadas	31/12/2018
	EUR
	12 meses
	Pendiente de tratamiento
	PYME PGC 2007
Balance de situación	
Inmovilizado	302.459
Inmovilizado inmaterial	n.d.
Inmovilizado material	259.085
Otros activos fijos	43.373
Activo circulante	681.882
Existencias	279.673
Deudores	265.632
Otros activos líquidos	136.578
Tesorería	91.061
Total activo	984.341
Fondos propios	519.037
Capital suscrito	197.366
Otros fondos propios	321.671
Pasivo fijo	90.240
Acreedores a L. P.	76.343
Otros pasivos fijos	13.897
Provisiones	n.d.
Pasivo líquido	375.064
Deudas financieras	101.001
Acreedores comerciales	161.289
Otros pasivos líquidos	112.774
Total pasivo y capital propio	984.341
Fondo de maniobra	384.015
Número empleados	21
Cuentas de pérdidas y ganancias	
Ingresos de explotación	1.945.652

Importe neto Cifra de Ventas	1.944.001
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.
Resultado bruto	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.
Resultado Explotación	45.154
Ingresos financieros	140
Gastos financieros	4.839
Resultado financiero	-4.699
Result. ordinarios antes Impuestos	40.455
Impuestos sobre sociedades	10.361
Resultado Actividades Ordinarias	30.094
Ingresos extraordinarios	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.
Resultado del Ejercicio	30.094
Materiales	923.373
Gastos de personal	575.117
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	56.276
Otros Conceptos de Explotación	-345.731
Gastos financieros y gastos asimilados	4.839
Cash flow	86.369
Valor agregado	676.687
EBIT	45.154
EBITDA	101.430

Fuente: SABI (2.020)

ANEXO 2: RATIOS GLOBALES

Cuentas No Consolidadas	31/12/2018
	EUR
	12 meses
	Pendiente de tratamiento
	PYME PGC 2007
A. Rentabilidad	
Rentabilidad sobre recursos propios (%)	7,79
Rentabilidad sobre capital empleado (%)	7,43
Rentabilidad sobre el activo total (%)	4,11
Margen de beneficio (%)	2,08
B. Operaciones	
Rotación de activos netos	3,19
Ratio de cobertura de intereses	9,33
Rotación de las existencias	6,96
Período de cobro (días)	49
Período de crédito (días)	30

C. Estructura	
Ratio de solvencia	1,82
Ratio de liquidez	1,07
Ratios de autonomía financiera a medio y largo plazo	5,75
Coeficiente de solvencia (%)	52,73
Apalancamiento (%)	36,85

D. Por empleado	
Beneficio por empleado	2
Ingresos de explotación por empleado	93
Costes de los trabajadores / Ingresos de explotación (%)	29,56
Coste medio de los empleados	27
Recursos propios por empleado	25
Capital circulante por empleado	18
Total activos por empleado	47

Fuente: SABI (2.020)

ANEXO 3: PERFIL FINANCIERO

Cuentas No Consolidadas	31/12/2018
	EUR
	12 meses
	Pendiente de tratamiento
	PYME PGC 2007
Ingresos de explotación	1.945.652
Result. ordinarios antes Impuestos	40.455
Resultado del Ejercicio	30.094
Total Activo	984.341
Fondos propios	519.037
Rentabilidad económica (%)	4,11
Rentabilidad financiera (%)	7,79
Liquidez general	1,82
Endeudamiento (%)	47,27
Número empleados	21

Fuente: SABI (2.020)