



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Podoactiva: un referente estratégico

Autor

Lucía Sánchez Sequeros

Directora

Elisabet Garrido Martínez

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

2016-2017

OBJETO DEL TFG

Como estudiante del Grado de Administración y Dirección de Empresa en la Universidad de Zaragoza, tengo como objetivo aplicar los conocimientos y competencias vinculadas a las asignaturas impartidas a lo largo de la carrera.

El tema escogido para realizarlo está relacionado con el estudio de la estrategia de una empresa, sobre el cual es necesario realizar un exhaustivo análisis de la empresa escogida, Podoactiva, empresa cuyo sector de actividad es la biotecnología especializada en podología y biomecánica.

Para conseguir un proyecto lo más completo y fiable posible he tenido la oportunidad de visitar la sede de Podoactiva en el Parque tecnológico de Walqa, donde he podido obtener información de primera mano.

ABSTRACT

As a student of the Degree of Business Administration and Management at the University of Zaragoza, I aim to apply the knowledge and skills related to the subjects taught throughout the course.

The topic is related to the study of a firm strategy, on which it is necessary to carry out an exhaustive analysis of the chosen company, Podoactiva. Its sector of activity is biotechnology specialized in podology and biomechanics.

To get a project as complete and reliable as possible I have had the opportunity to visit the Podoactiva headquarters in the Walqa Technology Park, where I have been able to obtain first-hand information.

Autor: Lucía Sánchez Sequeros

Director: Elisabet Garrido Martínez

Podoactiva: un referente estratégico / Podoactiva: a strategic reference

Grado en Administración y Dirección de Empresas

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. PODOACTIVA: misión, visión e historia	2
2.1. Misión y visión de Podoactiva	2
2.2. Historia de la empresa	2
3. LA INDUSTRIA, EL PRODUCTO Y EL MERCADO	5
3.1. La industria.....	5
3.2. El producto	7
3.2.1. Cartera de productos	7
3.2.2. Ciclo de vida de productos	9
3.3. El mercado.....	9
3.3.1. Clientes.....	9
3.3.2. Precios.....	11
3.3.3. Ventas	11
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	12
4.1. Análisis del entorno general.....	12
4.1.1. Factores político-legales y económicos	13
4.1.2. Factores socioculturales	14
4.1.3. Factores tecnológicos.....	14
4.2. Análisis del entorno específico.....	16
4.2.1. Poder negociador de los clientes	16
4.2.2. Poder negociador de los proveedores	16
4.2.3. Rivalidad	17
4.2.4. Amenaza de nuevos entrantes	20
4.2.5. Amenaza de productos sustitutivos	21
4.2.6. Grado de rivalidad	21
5. ANÁLISIS INTERNO	21
5.1. Recursos y capacidades: Análisis VRIO.....	21
5.1.1. Recursos tangibles	22
5.1.2. Recursos intangibles	23
5.1.3. Análisis de ventaja competitiva sostenible	24
5.2. Cadena de valor	26
5.2.1. Actividades primarias	26
5.2.2. Actividades secundarias.....	29

5.2.3. Conclusión de la cadena de valor	31
6. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	32
6.1. DAFO	32
6.2. CAME	33
7. ESTRATEGIA COMPETITIVA	34
8. ESTRATEGIA CORPORATIVA	35
8.1. Crecimiento geográfico: internacionalización.....	35
8.2. Desarrollo de nuevos productos: diversificación.....	36
8.3. Acuerdos de colaboración	36
8.4. Estructura organizativa	37
9. ESTRATEGIA SOCIAL	38
10. EL FUTURO	39
11. CONCLUSIÓN	40
12. BIBLIOGRAFÍA	41

ÍNDICE DE TABLAS:

Tabla 3.1 Productos de Podoactiva.....	7
Tabla 3.2 Tratamientos de Podoactiva.....	8
Tabla 4.1 Estrategia Española de Ciencia y Tecnología (2013-2020).....	13
Tabla 4.2 Proveedores de Podoactiva	16
Tabla 4.3 Competidores de Podoactiva.....	17
Tabla 5.1 Análisis de ventajas competitivas sostenibles.....	24
Tabla 6.1 Análisis DAFO.....	32
Tabla 6.2 Análisis CAME	33

ÍNDICE DE FIGURAS:

Figura 2.1 Historia de Podoactiva (1994-2007)	3
Figura 2.2 Historia de Podoactiva (2008-2011)	3
Figura 2.3 Historia de Podoactiva (2012-2016)	4
Figura 3.1 Esquema tridimensional de Abell	6
Figura 3.2 Ciclo de vida de los productos de Podoactiva	9
Figura 3.3 Facturación	11
Figura 3.4 Evolución de las plantillas Podoactiva.....	12
Figura 4.1 Gasto de I+D en las Comunidades Autónomas de España.....	15
Figura 5.1 Evolución de empleados directos de Podoactiva	30
Figura 5.2 Evolución de los gastos de personal.....	30

1. INTRODUCCIÓN

La globalización de los mercados ha generado cierta presión en las decisiones de una empresa debido al aumento de competidores, unido al incremento de exigencias de los usuarios. Por ello, la estrategia de una empresa se ha convertido en uno de los aspectos más importantes para sostenerse en el mercado.

Al fundar una empresa o redirigirla, se debe establecer una estrategia empresarial minuciosamente analizada, real y alcanzable para poder lograr los objetivos previamente considerados, tanto a corto como a largo plazo, ya que normalmente suponen un aumento, en un periodo definido de tiempo, de los ingresos, una mejora de la eficacia o una mejor posición en el mercado frente a la competencia, gracias a unos esfuerzos y cambios ejercidos por toda la organización.

Para tratar este tema es necesario poner como ejemplo una empresa emprendedora, la cual ha sabido crear una estrategia que le ha posicionado en la cúspide de la pirámide en su sector, como es el caso de Podoactiva, la cual es un claro ejemplo de superación ya que, aunque empezó con una pequeña consulta, ha sabido aprovechar bien sus recursos apostando por la innovación en I+D, siendo pionera por desarrollar sistemas que sustituyen a los tradicionales y lo cual es la principal ventaja respecto a sus competidores. Gracias a su esfuerzo y dedicación, actualmente atiende a 260.000 pacientes de los cuales un millar son deportistas de élite.

Con el presente Trabajo Fin de Grado (TFG) se pretenden conseguir las competencias previstas en la guía docente tales como desarrollar la capacidad de análisis y síntesis, valorar la situación de la empresa y profundizar en los temas estudiados a lo largo de la titulación relacionados con el análisis estratégico de la empresa.

La estructura del TFG es la siguiente. El análisis de Podoactiva parte de una presentación de la empresa y el entorno en el que se sitúa, a través del análisis tanto del entorno específico como del general. Se identificará el mercado en el que se encuentra, los productos que ofrece y el segmento de la población al que se dirige, además de la presentación de las principales empresas competidoras y sus respectivas fortalezas, similitudes y debilidades frente a Podoactiva. A continuación, se realizará un análisis interno de la cadena de valor y de la estrategia de diferenciación, corporativa y social que la empresa lleva a cabo. Además, para realizar un exhaustivo análisis de la empresa, se han utilizado fuentes principales como la página principal de Podoactiva, el contacto

directo con el Director Gerente de la sede, plataformas de información financiera (SABI), artículos y estudios oficiales, entre otros.

2. PODOACTIVA: misión, visión e historia

2.1. Misión y visión de Podoactiva

Dentro de los grandes enunciados de la estrategia de una empresa, la misión y la visión son clave para el éxito y para la obtención de beneficios, por ello, debe definir sus valores para saber hacia dónde orientar el negocio.

La misión de Podoactiva se define como *“Somos una empresa de base biotecnológica especializada en podología y biomecánica que se esfuerza por aumentar la calidad de vida de las personas mediante la mejora de su forma de pisar, aplicando el conocimiento y la experiencia de nuestro equipo multidisciplinar y la innovación tecnológica para el diagnóstico, diseño y fabricación de tratamientos personalizados”*.

Podoactiva define su visión como *“Ser referente en todos los mercados en los que estamos en tratamiento biomecánicos de la marcha para mejorar la salud y el rendimiento de los deportistas profesionales, y así poder ofrecer a todos nuestros clientes los productos personalizados de máxima precisión, tanto por su desarrollo y fabricación con nuestra tecnología patentada como por la aplicación de protocolos de seguimiento contrastados, que garantizan la mejor finalización del tratamiento y permiten el aprendizaje continuo de nuestros profesionales y el enriquecimiento del conocimiento estructurado de la organización”*.

Como se puede observar, Podoactiva destaca su compromiso con el cliente a través de la investigación y el equipo de profesionales, con el objetivo de ofrecer la máxima calidad en sus productos y servicios.

2.2. Historia de la empresa

En este apartado vamos a realizar un breve recorrido por la historia de la empresa. Tal y como se observa en la Figura 1, en 1994 Victor Alfaro comenzó con una pequeña consulta de podología en Huesca formada por cuatro trabajadores, maquinaria limitada y 200 pacientes hasta que en 2006 se convirtió en Podoactiva. Durante los primeros años, amplió su cobertura por toda la provincia especializándose en estudios biomecánicos de la marcha y tratamientos en forma de plantillas personalizadas, además se hizo cargo de la Unidad de Podología y Biomecánica de la Clínica Quirón de Zaragoza.

Figura 2.1 Historia de Podoactiva (1994-2007)



Fuente: Elaboración propia

En el mismo año se creó el servicio pionero de la Unidad móvil para atender a pacientes en su localidad de origen, sobre todo pensando en zonas rurales, las cuales no tienen tan a su alcance este tipo de servicios en las proximidades y tienen mayores problemas de movilidad, sobre todo las personas mayores.

La expansión nacional de Podoactiva comienza en 2007, año en el cual también se impulsó un proyecto de desarrollo, i3A, junto al Instituto de Investigación de Ingeniería de Aragón, sobre una nueva manera de escanear y de fabricar las plantillas personalizadas utilizando nuevos materiales. Un año más tarde comenzó la construcción de la nueva sede central en el Parque Tecnológico de Walqa, incorporando salas de biomecánica, espacios de captura de tres dimensiones del gesto deportivo, diferentes superficies de suelo deportivo, central de diseño y fabricación de plantillas, Escáneres 3D Scan Sport Podoactiva y se consolidó centro logístico de abastecimiento a todas las clínicas.

Figura 2.2 Historia de Podoactiva (2008-2011)



Fuente: Elaboración propia

Durante su crecimiento, Podoactiva ha ido patentando a nivel nacional diferentes productos, como es el caso del 3D Scan Sport Podoactiva, siendo una forma exclusiva de escanear en 3D diferenciándose del resto de sistemas existentes para la realización de moldes del pie, tanto físicos como virtuales. Esto se complementa con la creación de un

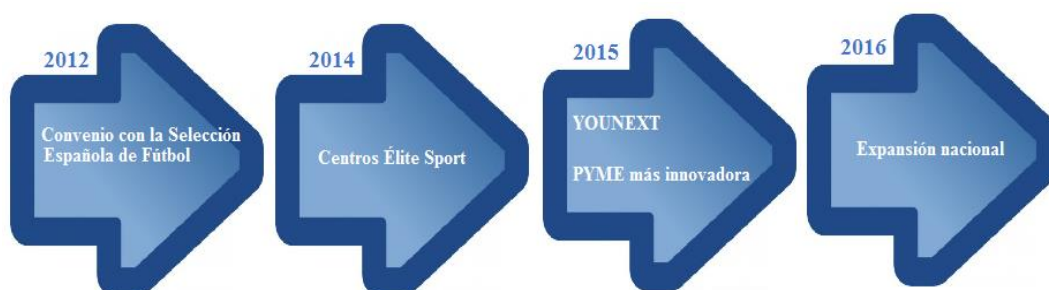
software propio de diseño y tratamiento de la plantilla a partir del molde virtual, mediante el cual dará lugar a la fabricación robotizada sobre sus materiales estrella, Podoactiva Dynamic y Podoactiva Elastic¹.

Podoactiva abrió su primer centro propio en Madrid en 2009, dónde recibió el Premio Aragonex en el apartado de I+D, premio destinado a empresarios o profesionales en la Comunidad Autónoma de Madrid. La empresa comenzó a trabajar ese mismo año con el Cluster del Calzado Aragonés en el desarrollo de proyectos relacionados con el calzado infantil que mejora la estabilidad de los niños, al igual que colaboró con el Instituto de Biomecánica de Valencia con el mismo fin (IBV).

En los siguientes años Podoactiva empezó a recibir gran cantidad de reconocimientos por su trayectoria, entre los más importantes, premio Joven Empresario Aragonés (2010) a su fundador Víctor Alfaro, junto con el premio Accésit de Innovación en el Premio Nacional de Joven Empresario, recibido de Su Alteza – Real el Príncipe Felipe. Nuevas patentes se consolidan este año como es el caso de Podoactiva Ski² o el innovador Airsoul System Podoactiva en las plantillas.

En 2011 Victor Alfaro Santafé fue nombrado miembro de la Junta Directiva del Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV), centro tecnológico que estudia el comportamiento del cuerpo humano y su relación con los productos, entornos y servicios que utilizan las personas. Además, comienza a internacionalizar sus patentes comercializándose a nivel mundial y lanza al mercado el producto Podoactiva Custom Bike, adaptación biomecánica del ciclista a la bicicleta.

Figura 2.3 Historia de Podoactiva (2012-2016)



Fuente: Elaboración propia

Uno de los pasos más importantes en la carrera de Podoactiva ha sido involucrarse en el mundo del deporte, sobre todo el contacto con el fútbol, a través de convenios

¹ Piezas macizas de material de aleación de polipropileno al carbono

² Plantilla especial para practicar ski

firmados con distintos equipos, por ejemplo, con la Selección Española De Fútbol para convertirse en proveedor oficial de Biomecánica del primer equipo, categorías inferiores, selecciones territoriales y colectivo arbitral, lo cual ha permitido ampliar en gran número su cartera de clientes.

En 2013 Podoactiva firma sendos convenios con la Federación Española de Golf y con la Federación Española de Atletismo para convertirse en proveedor oficial de Biomecánica y poder ofrecer condiciones ventajosas a sus federados, a la vez de tratar a la élite de cada una de las federaciones. En el año 2014 se produce el lanzamiento del centros Elite Sport, centros habilitados con una pista instrumentada para poder realizar valoraciones de la carrera y capturas 3D, comenzando su plan de acción en las principales ciudades españolas, entre las primeras Barcelona, Guipuzcoa y Valladolid.

Un cambio importante apareció en 2015 cuando Podoactiva lanza la marca Younext para diseñar y fabricar nuevos tratamientos personalizados, entre los más reconocidos Younext 4D Motion Capture³ y por los cuales comienza a recibir gran cantidad de reconocimientos, entre ellos Víctor Alfaro, Director de Podoactiva, es elegido por la revista Forbes como uno de los diecisiete talentos a tener en consideración a nivel nacional. Además, en los últimos años se ha convertido en proveedor Oficial del Comité Paralímpico Español y ha comenzado a expandirse fuera del ámbito nacional situando en 2016 clínicas en México, Polonia, Portugal o Italia.

3. LA INDUSTRIA, EL PRODUCTO Y EL MERCADO

3.1.La industria

Podoactiva se encuentra en el sector de la biomecánica, disciplina científica que se encarga de estudiar la actividad de nuestro cuerpo, en condiciones y circunstancias diferentes, y de analizar las consecuencias mecánicas derivadas de nuestra actividad, ya sea en nuestra vida cotidiana, en el trabajo, cuando hacemos deporte, etc.

La industria de la Biomecánica ha alcanzado a diversos sectores, sirviendo de base para la concepción y adaptación de numerosos productos: técnicas de diagnóstico,

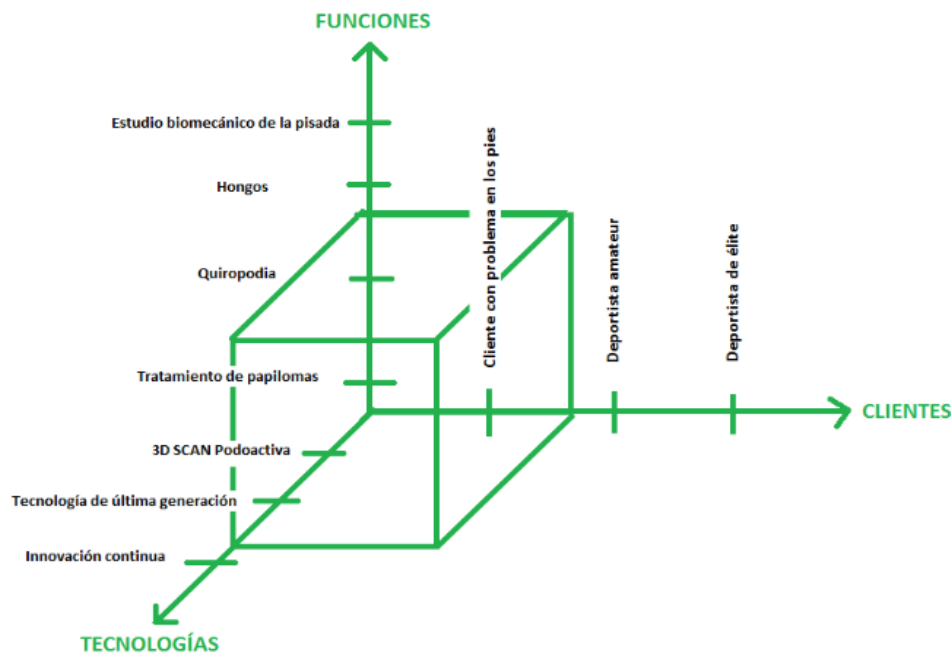
³ Sistema de análisis 4D que mide el movimiento en los tres ejes del espacio (altura, anchura y profundidad) añadiendo el tiempo como cuarta dimensión.

implantes e instrumental quirúrgico, prótesis, ayudas técnicas a personas con discapacidad, sistemas de evaluación de nuestras actividades, entre otros muchos.

El sector de la podología es un sector atomizado, ya que existe un gran número de clínicas podológicas en España. En cambio, el sector de la podología biomecánica, el cual es un mercado en crecimiento, está mucho más concentrado ya que tiene grandes barreras de entrada por la elevada necesidad de inversión en I+D, entre otros requisitos.

Para que la empresa pueda lograr sus objetivos debe tener muy clara su estrategia de negocio y el segmento al cual dirigirá su oferta, ya que no todos los sectores industriales ofrecen las mismas oportunidades, de ahí la importancia de tener en cuenta todos los elementos estratégicos básicos posibles para poder establecer una estrategia alcanzable y coherente. El enfoque tridimensional de Abell y Hammond (1980,1979)⁴ aparece como un sustituto de la tradicional propuesta bidimensional de producto-mercado, profundizando más en la segmentación y diferenciación del producto. Distinguimos las siguientes dimensiones:

Figura 3.1 Esquema tridimensional de Abell



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la figura, se pueden apreciar tres tipos de perfil de usuarios que acuden a los servicios de Podoactiva, cliente con problemas en los pies y

⁴ Enfoque tridimensional de Abell y Hammond (1979)

deportistas, amateur o profesionales, por lo que se dirige a toda la población que presente una necesidad relacionada con sus servicios. Los servicios que presenta la empresa son una serie de tratamientos que dan una solución a los problemas que presentan los pacientes, los cuales están representados en el eje vertical, comenzando por un exhaustivo estudio de la pisada o exploración del pie, pasando por la fabricación de un producto que corrija ese problema, hasta un servicio postventa de revisión del tratamiento y de su evolución. Para ello, existen distintos tipos de producto, fruto de años de investigación, que se han consolidado e incluso patentado, como es el caso del 3D Scan Podoactiva, el cual representa el uso de tecnologías de última generación y la continua innovación en productos.

3.2. El producto

3.2.1. Cartera de productos

La empresa ofrece una gran variedad de productos y servicios fruto de su investigación, los cuales podemos distinguir entre productos y tratamientos a los que aplican las tecnologías más avanzadas y los materiales de mejor calidad del mercado, entre los cuales podemos diferenciar:

Tabla 3.1 Productos de Podoactiva

PRODUCTOS		FUNCIÓN	TECNOLOGÍA
Plantillas	Podoactiva Élite	Plantillas ligeras, flexibles y con memoria para la vida diaria de deportistas	3D Scan Podoactiva Material: Dynamic Podoactiva ⁵
	Podoactiva Confort Line	Ofrecen una mayor amortiguación y confort por causas como la falta de tejido adiposo en los pies, masa muscular baja u otras patologías	3D Scan Podoactiva Material: EVA ⁶
	Podoactiva Élite Woman	Plantillas especializadas en mujeres que utilizan tacones	3D Scan Podoactiva
	Podoactiva Ski	Plantillas personalizadas que mejoran de la técnica, estabilidad y confort y su alta capacidad de aislamiento del frío, además de acelerar el aprendizaje del esquí.	3D Scan Podoactiva

⁵ Material fabricado en Alemania exclusivamente para Podoactiva

⁶ Material muy elástico que puede ser sinterizado para formar un material poroso similar al caucho, pero con excelente resistencia. Fuente: www.porex.com

Máscaras de protección		Protección de la mandíbula y partes faciales	3D Scan Podoactiva
Espinilleras	Podoactiva Élite Protection	Es la espinillera de carbono más avanzada del mercado, diseñada a partir de una captura de tres dimensiones de la geometría de las piernas del paciente	3D Scan Podoactiva
	Podoactiva Protection	Espinilleras de propileno para el uso en cualquier deporte que requiera proteger la parte inferior de las piernas	
Calzado		Primeras menorquinas personalizadas del mercado junto al líder de fabricación de menorquinas, Riudavets	3D Scan Podoactiva
Cremas	U20	Hidratación para garantizar una mayor elasticidad y disminuir el riesgo de grietas, infecciones y ampollas	
	Podoactiva by Karicia		

Fuente: elaboración propia

Tabla 3.2 Tratamientos de Podoactiva

TRATAMIENTOS	DESCRIPCIÓN	TECNOLOGÍA
Estudio biomecánico	Análisis del pie en posición estática y dinámica, así como su relación con otras estructuras como la rodilla, la cadera o la columna.	YouNext 4D Motion Capture
Quiropodia	Consiste en la eliminación de callosidades y alteraciones en las uñas de los pies	Sillones y equipos de última generación
Hongos en las uñas	La aplicación de una fuente de alta temperatura que hace desaparecer tanto el hongo como las esporas	K-Láser ⁷
Onicocriptosis	Uña encarnada	Tratamiento quirúrgico: matricectomía química
Papilomas	Se trata de verrugas plantares	Tratamiento quirúrgico, físico o medicamentoso

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la página web oficial de Podoactiva

⁷ Tratamiento indoloro para tratar la infección fúngica sin necesidad de tomar medicación

3.2.2. Ciclo de vida de productos

Tras haber identificado los productos podemos clasificarlos en cuanto a la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran. Por ello, en una etapa de crecimiento se encuentran aquellos productos que se han incorporado más recientemente a la empresa, como es el caso de las máscaras de protección o las férulas, las cuales están pasando por un proceso de aceptación por parte de los clientes y, por otro lado, los primeros productos que se ofrecieron y que representan la mayor parte de las ventas, las plantillas y las espinilleras, las cuales siguen conservando la atención del mercado por ser los productos de uso más común.

Figura 3.2 Ciclo de vida de los productos de Podoactiva



Fuente: elaboración propia

3.3.El mercado

3.3.1. Clientes

Podoactiva se dirige al mercado en sentido amplio, ya que cualquier persona puede ser susceptible de necesitar cualquier servicio de los que ofrece la empresa.

La edad media del perfil de cliente más habitual que acude a sus clínicas, se encuentra en un rango de 30 a 50 años, pero podemos encontrar tanto pacientes infantiles como adultos, desde personas que no practican deporte hasta deportistas amateur o profesionales, con una distribución de demanda de servicios de un 50% cliente “normal”, 50% cliente deportista (profesional o no)⁸. Los servicios ofrecidos ayudan tanto a que un corredor de élite supere una marca por las características avanzadas del calzado, como a

⁸ Fuente: Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

que unos zapatos de diario sean flexibles y no causen rozaduras. También, las personas mayores pueden caminar más seguras con calzado cómodo, las mujeres pueden evitar molestias en la planta del pie durante el embarazo o incluso los niños pueden dar sus primeros pasos con unos zapatos adecuados para gatear o ponerse en pie.

Si hay algo por lo que Podoactiva ha apostado es por el deporte. En la actualidad, cuentan con la confianza de más de 2.000 deportistas de élite y de más de 40.000⁹ pacientes anualmente. Trabajar en el deporte de élite hace que el nivel de exigencia de la compañía sea mucho más elevado, dando lugar a una continua mejora en tratamientos al resto de los pacientes. Las tecnologías y materiales que se aplican a cualquier paciente son los mismos que han estado utilizando con todos los deportistas de élite con los que trabajan, siempre con la filosofía de que si algo es bueno para un deportista de élite es lo suficientemente bueno para cualquier paciente.

Dentro de su gama de productos encontramos que algunos de ellos sí se dirigen a un segmento específico, como es el caso de las plantillas especiales para personas que practiquen algunos de los deportes que investigan, por ejemplo fútbol o ciclismo entre otros, o las plantillas especiales para tacones, dirigidas a las mujeres.

El 15% de los ingresos¹⁰ de la empresa provienen de las relaciones con deportistas de élite trasladando ese prestigio de trabajar con deportistas, federaciones y equipos reconocidos a la imagen de la empresa, ya que estos son un gran escaparate. Podoactiva cuenta con la confianza de la mayoría de los equipos de la élite de Aragón como el Real Zaragoza, la SD Huesca, el Tecnyconta Zaragoza o el Club Voleibol Teruel. Posteriormente, comenzaron a trabajar para muchos equipos de Primera División como el Real Madrid o el Atlético de Madrid, entre muchos otros, además de la Selección Española y, actualmente, estudia la pisada de equipos del extranjero de primer nivel como el Newcastle o el CSKA de Moscú. También son servicio oficial de podología y biomecánica de la Federación Española de Atletismo, la Federación Española de Golf o el Comité Paralímpico Español, y de muchos deportistas de élite que les visitan de manera independiente: futbolistas, atletas, ciclistas, tenistas, etc.

⁹ Heraldo de Aragón: www.heraldo.es (Última fecha de actualización: 30/11/2016)

¹⁰ Fuente: www.emprendedores.es Entrevista a Victor Alfaro, director de la empresa (Última fecha de actualización: 15/03/2016)

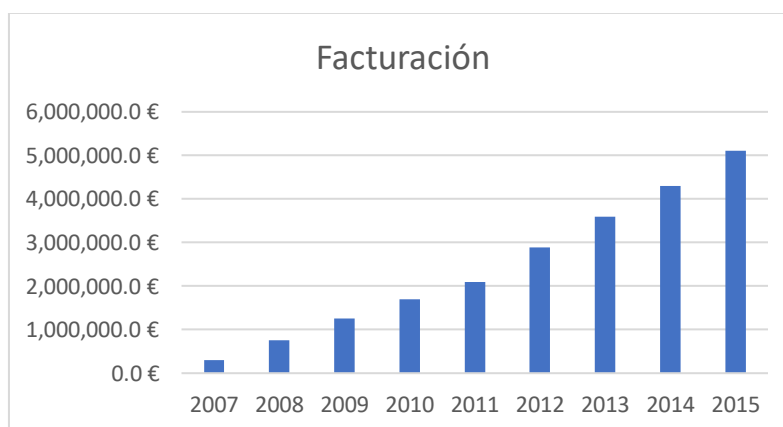
3.3.2. Precios

Los precios que ofrece la empresa se encuentran por encima de la media, debido a que sus productos son mejores que los de los demás, tanto por el tipo de materiales como por la tecnología empleada, lo cual hace más duradero y resistente el producto. Además, ofrecen un mayor servicio de atención al cliente y postventa, no venden solo una plantilla, venden una solución a través de un seguimiento, es decir, la plantilla solo es un medio, su compromiso está antes, ahora y después, lo cual no tienen muchas empresas y es lo que justifica el precio por encima de la competencia. En definitiva, el público de Podoactiva ha sabido apreciar la calidad y la innovación que aplica a su cartera de productos, lo cual se refleja en los ingresos anuales de la empresa y en su crecimiento, verifican la aceptación de los precios establecidos. Mintzberg, Quinn y Boyer (1997) ¹¹lo explican así: “*el valor de un producto o servicio se mide con base en la cantidad que el comprador está dispuesto a pagar, en otras palabras, un precio*”.

3.3.3. Ventas

Desde el comienzo de la marca Podoactiva en 2006, se ha consolidado un negocio con un crecimiento continuo, el cual se puede apreciar en la Figura 5:

Figura 3.3 Facturación



Fuente: Elaboración propia (SABI: Suma de Podoactiva S.L. + Huesca Salud S.L.P)

El 97% ¹²de los ingresos pertenecen a su actividad en nuestro país, mientras que el 3% restante son ventas en el extranjero, lo cual se debe a la reciente penetración en otros países.

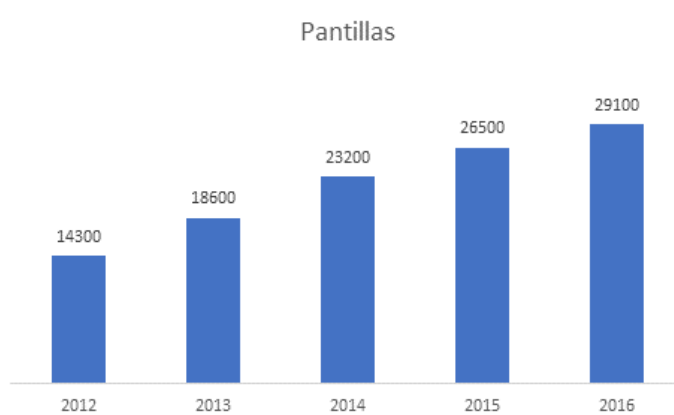
¹¹ Mintzberg, Henry, Quinn, James B. y Voyer, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación, 1997.

¹² Fuente: Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

Como se puede observar, gracias al esfuerzo empresarial, el crecimiento de la empresa ha sido progresivo, constante y creciente, sin presentar años de disminución en la facturación, lo cual muestra su capacidad de supervivencia y de adaptación al contexto. El factor clave no solo es el material o la tecnología empleada, sino activos como el conocimiento o los procesos productivos, lo cuales han creado valor a largo plazo.

El aumento en la cifra de facturación está directamente relacionada con la venta de productos, principalmente con la venta de plantillas, cuyo crecimiento es proporcional: progresivo y continuo, tal y como se muestra en la figura 6:

Figura 3.4 Evolución de las plantillas Podoactiva¹³



Fuente: elaboración propia a partir de datos proporcionados por Podoactiva

La alta rentabilidad económica¹⁴ que está obteniendo estos últimos años también refleja los niveles de inversión, ya que han sido más altos. Apenas encontramos una rentabilidad económica negativa en los primeros años de actividad debido a lo que supone recuperar una inversión al comienzo de actividad de una empresa.

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. Análisis del entorno general

Para comprender el crecimiento o declive del mercado y como puede afectar a la posición, potencial y dirección de un negocio vamos a utilizar el análisis PEST, una herramienta de medición de negocios que analiza los siguientes factores:

¹³ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

¹⁴ Figura "Rentabilidad económica de Podoactiva" (ANEXO III)

4.1.1. Factores político-legales y económicos

La crisis económica dio lugar a un descenso en la aportación de fondos por parte del gobierno a la investigación en el sector de la biomecánica, apreciando la gran diferencia entre las cantidades aportadas por la administración pública, mucho menor que las aportadas por empresas¹⁵.

Esta situación poco a poco esta cambiando favorablemente, con estrategias como la aprobada en febrero de 2013, para fomentar el crecimiento económico a través de la inversión en I+D con objetivos como:

Tabla 4.1 Estrategia Española de Ciencia y Tecnología (2013-2020)

El reconocimiento y promoción del talento en I+D+i y su empleabilidad
El fomento de la investigación científica y técnica de excelencia
El impulso del liderazgo empresarial en I+D+i
El fomento de actividades de I+D+i orientadas a los retos globales de la sociedad y, en especial, a aquellos que afectan a la sociedad española
El estímulo a la transferencia y gestión del conocimiento y la búsqueda de un compromiso a largo plazo para la colaboración público-privada en materia de I+D+i
El apoyo a la internacionalización y promoción del liderazgo internacional
Marco territorial altamente competitivo basado en la especialización en los territorios
La difusión de una cultura científica

Fuente: Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología¹⁶

Por otro lado, una manera que Podoactiva tiene de proteger sus productos es patentándolos, evitando plagios de competidores y aportando prestigio y valor de marca, ya que aporta seriedad y confianza de cara a los consumidores. Al utilizar este sistema tiene que depender de las leyes a las que están sujetas las patentes.

Los acontecimientos políticos y económicos que se dan en los países donde actúa la empresa también afectan positiva o negativamente a esta. Podoactiva tiene presencia en Reino Unido, por ello, su reciente salida de la Unión Europea podría afectar a sus exportaciones y a los locales localizados en dicho país.

¹⁵ Figura "Gastos internos totales en actividades I+D"

¹⁶ <http://www.idi.mineco.gob.es/>

Otro factor que podría afectar a la empresa es la reducción de subvenciones, las cuales recibe a nivel nacional¹⁷, regional¹⁸ y europeo¹⁹ destinadas a proyectos de investigación. En los últimos tres años ha sido una media de 200.000 euros anuales²⁰.

4.1.2. Factores socioculturales

En los últimos años, se está impulsando fomentar la cultura emprendedora y la voluntad de innovar, en centros de investigación, universidades y empresas. En el caso de Podoactiva, por ejemplo, ha trabajado en proyectos conjuntos con el Instituto de Investigación en Ingeniería de Aragón (i3A) en el escaneado y fabricación de plantillas personalizadas, junto al Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV) sobre el desarrollo de calzado infantil y también con la Universidad de Zaragoza y la Universidad San Jorge. Además, la empresa participa en trabajos multilaterales, como los proyectos Cloudsme (desarrollo de tecnologías en la nube aplicadas a la mejora de procesos) o Eurostars (mejora en la fabricación).

Todo ello, con el fin de generar una cartera de proyectos y productos que capitalice la cantidad y la calidad de la ciencia desarrollada por los centros de investigación y universidades.

Otro factor importante en el aumento en la preocupación por los pies, ya que cada vez son más los métodos de concienciación sobre este tema a través de conferencias, publicidad, eventos deportivos, etc.

Según las declaraciones²¹ del doctor Víctor Alfaro: *“A pesar de que es un problema muy habitual, aún es bajo el porcentaje de personas que acuden a un especialista. Poco a poco se va generando conciencia de que los pies son una importantísima parte de la anatomía, pero aún hay mucho por hacer para crear una auténtica cultura de la salud y bienestar podológicos”*

4.1.3. Factores tecnológicos

La inversión en I+D y la innovación son los principales motores de la productividad y el crecimiento. En plena era digital, la tecnología está en el centro de la mayoría de los procesos y la innovación es clave para que un país resulte competitivo.

¹⁷ Boletín oficial del Estado: <https://boe.es/boe/dias/2016/02/03/pdfs/BOE-A-2016-1052.pdf> (Página 18)

¹⁸ Boletín oficial de la provincia de Huesca: http://www.huesca.es/_archivos/ficheros/desarrollo_4497.pdf (página 3)

¹⁹ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

²⁰ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

²¹ www.colegiopodologos.cl (Última fecha de actualización: 10/11/2014)

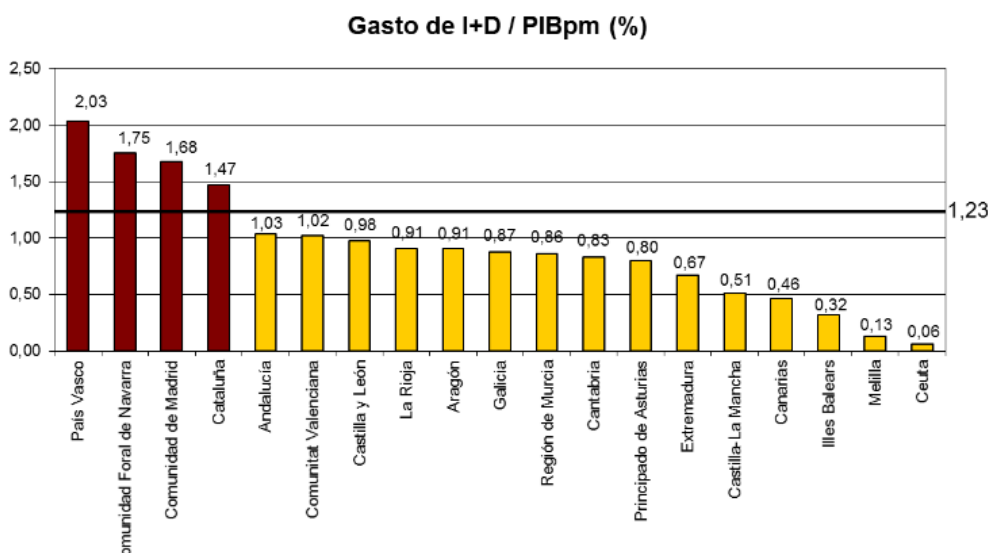
La empresa invierte casi el 100%²² de los beneficios en I+D+i e incluso dedica líneas de financiación exclusivamente a proyectos de investigación. No todos los años es la misma ya que depende del número de proyectos que están desarrollando en cada momento, pero para la empresa es una partida muy importante en la que pueden invertir entre el 15% y el 20%²³ del total de facturación de la compañía.

A nivel mundial, la clasificación en términos de gasto absoluto en I+D, son grandes potencias económicas: Estados Unidos, China, Japón, Alemania y la República de Corea. Pero esta clasificación cambia drásticamente cuando se mide el gasto en I+D como porcentaje del PIB: la República de Corea ocupa entonces el primer lugar, seguida de Israel, Japón, Finlandia y Suecia.²⁴

Durante algún tiempo las regiones han venido fijando sus propios objetivos de gasto en este sector: el más conocido es el de la Unión Europea (UE) que se ha propuesto aumentar la inversión global en I+D hasta el 3% del PIB de aquí a 2020.²⁵

El siguiente gráfico muestra la inversión en I+D en las diferentes Comunidades Autónomas de España. En él se puede apreciar que las que más destinan fondos a este campo son Madrid, Cataluña, País Vasco y Navarra. Por otro lado, Aragón se situaría en el segundo nivel, por lo que también destina grandes cifras a la investigación.

Figura 4.1 Gasto de I+D en las Comunidades Autónomas de España



Fuente: INE

22 www.emprendedores.es (última fecha de actualización: 15/03/2016)

23 Fuente: Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

24 www.unesco.org (Última fecha de actualización: 14/09/2016)

25 www.ec.europa.eu

4.2. Análisis del entorno específico²⁶

4.2.1. Poder negociador de los clientes

El poder de negociación del comprador muestra la presión que pueden llegar a ejercer los consumidores sobre las empresas a las que demandan productos o servicios para conseguir productos de mejor calidad, precios bajos y una mejor atención al cliente.

El poder negociador de los clientes es bajo, ya que no existe otra empresa que ofrezca el conjunto de servicios de estudio de la pisada u otro problema relacionado con la fabricación de un producto que da una solución y un posterior servicio de revisión. Por ello, los clientes no pueden disminuir el potencial de ganancias de la empresa exigiendo a esta la reducción de precios, los cuales se sitúan en un nivel medio-alto relacionado con su excelente calidad.

4.2.2. Poder negociador de los proveedores

Podoactiva fabrica sus productos con materiales especiales de excelente calidad para elaborar todos los productos de su cartera, por lo que acude a empresas que se identifiquen con dichos requisitos. Todas ellas están situadas en el ámbito nacional para una relación más cercana y directa, además de reducir costes de transporte, y son empresas de gran trayectoria y buena reputación donde han encontrado la mejor garantía. A continuación, se muestran los distintos proveedores de la empresa:

Tabla 4.2 Proveedores de Podoactiva²⁷

EMPRESA	PRODUCTO/SERVICIO	UBICACIÓN
Poliprex Mediterráneo S.L.	Cepos para troquelar ²⁸ Y polipropileno homopolímero prensado	Valencia
Röchling	Plásticos	Valencia
Polibérica	Suelas y otros materiales	Alicante
Seur	Servicio de mensajería	Madrid

Fuente: elaboración propia

En España existen cientos de empresas dedicadas a la producción de materiales de calzado y empresas de producción de materiales como plásticos, por ello, el poder

²⁶ Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard business review, 86(1), páginas 25-40

²⁷ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

²⁸ Recortar o estampar a presión

negociador de los proveedores es bajo por lo que la empresa tiene distintas opciones dónde elegir, lo cual puede traducirse en descuentos, aplazamientos de pago, determinación de entrega de pagos o en el poder exigir en la calidad de los productos y servicios demandados.

4.2.3. Rivalidad

El principal obstáculo de Podoactiva es la situación en la que se encuentra el sector de la podología, el cual está atomizado ya encontramos numerosas clínicas podológicas tanto a nivel nacional como internacional.

Si ampliamos la visión de la empresa incluimos actividades de investigación e innovación, además de procesos de fabricación, identificando grandes empresas que comparten similitudes en servicios con la empresa. Por ello, si hablamos de competencia a nivel de grandes empresas, podemos destacar un número más reducido.

En la siguiente tabla se muestran las principales empresas competidoras de Podoactiva:

Tabla 4.3 Competidores de Podoactiva

	EDSER²⁹	ERGODINÁMICA³⁰	ORTOIBÉRICA³¹
Año de fundación	2002	1973	1985
Ubicación	Barcelona	Barcelona	Asturias
Producto/Servicio	-Laboratorio de ortopodología - Fabricación de plantillas y chanclas personalizadas	- Laboratorio de ortopodología - Fabricación de plantillas y calzado especializado - Servicio de clínicas	- Estudio y fabricación de soluciones contra alteraciones biomecánicas
Segmento/Mercado	Personas con problemas en los pies	Personas con problemas en los pies	Personas con problemas en miembro superior e inferior, tronco o en cervicales
Facturación media	1.000.000 €	2.000.000 €	1.110.000 €
Presencia	-España - Estados Unidos - Noruega - Reino Unido	- Madrid - Barcelona - Córdoba -Fuerteventura	- Continente Europeo y Americano

²⁹ Fuentes: www.edserlabs.com y contacto vía e-mail (Contacto: edser@edserlabs.com)

³⁰ Fuente: www.ergodinamica.com

³¹ Fuente: www.ortoiberica.com

Fortalezas	- Colaboración con otras empresas -Patentes -Rápidez en envío	- Servicio completo: Estudio + solución+ revisión - Experiencia	- Experiencia - Amplica cartera de tratamientos y productos, no solo para pies
Debilidades	- Ausencia de servicio de clínicas - Cartera de productos limitada a los pies	- Ausencia de expansión internacional	- Menor especialización en los distintos deportes

Fuente: elaboración propia

➤ **EDSER**

Se trata de una empresa de Ortopodología que se dedica tanto a la investigación a través de su laboratorio, como a la fabricación de productos.

La empresa cuenta con 30 años de experiencia y posee un equipo multidisciplinar orientado a el campo de la medicina, informática e ingeniería que combina disciplinas artesanales junto a los últimos avances e innovaciones en el sector en producción y materiales innovadores.

Al igual que Podactiva han desarrollado y patentado avanzados sistemas exclusivos para ofrecer un servicio de confección de ortesis plantares totalmente personalizado y científico. En este caso el precio de las plantillas es un poco inferior al de Podoactiva ya que no incluye servicios de consulta o revisión, pero debido al tipo de mercado en el que se encuentran, en el que realizan tantas inversiones, los precios continúan siendo de un nivel medio.

Además de la fabricación de plantillas, han ampliado su cartera de productos añadiendo la producción de chanclas personalizadas para cada tipo de pie y, además tienen acuerdos colaborativos con la firma de calzado Dr. Comfort, a la cual suministran sus plantillas para su extensa línea de sandalias y zuecos, reforzando la cartera de clientes de EDSER. A nivel internacional comercializa sus productos a través de estas marcas colaboradoras en Noruega, Estados Unidos y Reino Unido.

Frente a Podoactiva ofrece un servicio mucho más reducido ya que solo se dedica al estudio y a la investigación, es decir, no posee clínicas en las que se ofrezca un estudio de la pisada. El cliente manda el molde de yeso o espuma fenólica directamente tras haber visitado su médico por su cuenta y este crea la plantilla en tan solo 5 días, un periodo más breve que el de Podoactiva, que tarda unos 7 días en realizarla.

➤ ERGODINÁMICA

Ergodinámica, empresa fundada en 1973, se dedica a la investigación del estudio del pie y sus inestabilidades producidas en la marcha, proporcionando al cliente una valoración y un estudio de las alteraciones biomecánicas que pudiesen derivar en dolores o lesiones.

Su nivel de alcance se limita al nacional, actuando en cuatro puntos de España, lo cual muestra una extensión mucho menor a Podoactiva, la cual participa a nivel nacional en más de diecisiete puntos, además de haberse involucrado en otros países.

En cuanto a los servicios que ofrece se asemeja a Podoactiva en cuanto a que desarrolla un servicio completo. Para ello, posee varias clínicas en las que se realiza al paciente un estudio de la pisada, después se manda fabricar la plantilla en sus laboratorios y, además, ofrece un servicio post-venta, el cual cuenta con una revisión anual frente al mínimo de cuatro revisiones por parte de Podoactiva, indicando que realiza un servicio más limitado. Los precios de ambas empresas reflejan todo este valor añadido, situándose en un valor medio-alto.

Si hablamos de experiencia cuentan con más de cuarenta años, pero no hay que olvidar que aunque Podoactiva se fundó en 2006, cuenta con una trayectoria en este campo desde 1994 por parte de sus fundadores.

➤ ORTOIBÉRICA

Empresa de origen asturiano que estudia la ortopedia técnica, cuyos comienzos consistieron en la distribución de primera marcas mundiales y que, posteriormente, terminó fabricando sus propios productos comercializándolos a nivel nacional e internacional.

En cuanto a similitudes con Podoactiva, al igual que esta y al contrario que las anteriores empresas analizadas, va más allá del establecimiento de soluciones para los pies. Ambas han ampliado el tipo de productos y tratamiento extendiéndose a otras partes del cuerpo pero, como diferencia, se puede apreciar la alta especialización de Podoactiva en cuanto a estos productos para deportistas, mientras que Ortoibérica lo ofrece a un público más general. Los precios que ambas empresas ofrecen se encuentran en un nivel medio-alto.

Como conclusión podemos decir que ninguna de estas empresas se encuentra al nivel de Podoactiva ya que no tienen el mismo objeto o recorrido que esta, en cuanto a número

de clínicas, nivel de facturación, cartera de deportistas de élite o elevado número de patentes e involucración en todo tipo de deportes, lo cuales son estudiados individualmente.

4.2.4. Amenaza de nuevos entrantes

Cuando hablamos de nuevos entrantes nos referimos a los competidores potenciales, aquellas empresas que están interesadas en la misma industria en la que actuamos. La posibilidad de que estas empresas se introduzcan en el mercado depende de varias variables como es el caso de las barreras de entrada en la industria y de la capacidad de reacción de las empresas establecidas ante tal acontecimiento, disminuyendo las expectativas de rentabilidad de los posibles nuevos competidores.

En el caso de la industria de la biomecánica, no existen barreras de entrada absoluta, pues no hay ninguna variable que sea imposible de superar, pero sí encontramos barreras de entrada relativas, posibles de superar, lo cual no indica que siempre sean fácilmente accesibles.

Según Dess y Lumpkin (2003)³² las principales barreras de entrada encontramos las economías de escala y alcance, en el caso de Podoactiva de alcance, ya que no fabrican grandes volúmenes de producción debido a que se fabrica sobre demanda y, además, cada plantilla de manera diferente adaptándose a las necesidades del pie del paciente, por lo tanto, no asumen riesgos a la hora de producir a gran escala, todo dependerá del nivel de demanda que consigan.

Otra barrera de entrada es la diferenciación del producto y, como herramienta, aparecen las patentes ya establecidas por lo que, en este caso, son una barrera muy fuerte debido a que la compañía está muy asentada en el mercado y posee un gran número de patentes fruto de los años en investigación invertidos, lo cual se une al prestigio de Podoactiva y la fácil identificación de la marca, ya que es la marca referente en el mercado.

Comenzar con un negocio de estas características implica grandes inversiones económicas debido a que es necesario tener grandes instalaciones productivas para abarcar una demanda tan amplia como la de Podoactiva, acompañado de inversiones en

³² Dess, G. Y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. Editorial McGraw Hill. España

investigación y acceso a las últimas tecnologías que, aunque cada vez es más fácil, sigue teniendo un coste elevado.

4.2.5. Amenaza de productos sustitutivos

Se trata de aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que el producto que ofrece la empresa en la industria. La verdadera amenaza aparece cuando el producto tiene las mismas funciones y, por ello, puede comenzar a competir en cuanto a precios, afectando a las empresas si esta disminuye el precio ya que, en muchas ocasiones, estas se ven obligadas a disminuir también los suyos afectando a sus márgenes de rentabilidad, a no ser que encuentren otras nuevas formas de reducción de costes.

En el caso de la industria donde se encuentra Podoactiva, la amenaza de productos sustitutivos no es muy elevada ya que las empresas establecidas ofrecen el mismo producto, las plantillas, y ahí es donde la empresa marca la diferencia en cuanto al nivel de calidad y servicio que ofrece exclusivamente.

4.2.6. Grado de rivalidad

El grado de rivalidad en el sector de la biomecánica es menor al del sector de la podología, ya que este está atomizado debido a la cantidad de clínicas podológicas que existen, identificándose menores barreras de entrada respecto al sector de la biomecánica ya que este realiza grandes inversiones en investigación y equipamiento.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. Recursos y capacidades: Análisis VRIO

Es necesario analizar internamente la empresa antes de analizar las estrategias que lleva a cabo y, para ello, vamos a centrarnos en el uso de los recursos y capacidades que posee como fuentes de ventaja competitiva.

Por un lado, los recursos son los activos individualizables que una empresa tiene para el desarrollo de su actividad. Estos son fácilmente identificables y valorables, por lo que son susceptibles de ser imitados, a no ser que se trate de un recurso único o muy especial, caso en el que se fijaría una ventaja competitiva. Aún así no es viable que una empresa solo centre su ventaja sobre un solo recurso porque tarde o temprano podría perderla. Por otro lado, encontramos capacidades intangibles, difíciles de imitar y valorar.

Barney (1997) sostiene que la teoría de recursos y capacidades permite determinar las fortalezas y debilidades a nivel interno de la organización. Según la teoría, el desarrollo de las capacidades que hacen que se distingan de los demás es la única forma de conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Si estos recursos y capacidades permiten a la empresa explotar oportunidades y neutralizar las amenazas, serán más difíciles de imitar u obtener en el mercado y, por lo tanto, se convertirán en fuentes potenciales de ventaja competitiva.

“La eficiencia adquirida por la empresa es función de los recursos y capacidades distintivos que la misma controla y éstos son fuente de sinergias y de ventajas competitivas porque provienen del aprendizaje colectivo y exclusivo de la organización que compite en mercados imperfectos” (Wernerfelt, 1984).

5.1.1. Recursos tangibles

- **Infraestructura:**

La sede Central de la empresa está ubicada en el Parque tecnológico de Walqa (Huesca), siendo el mayor espacio de Europa dedicado al tratamiento de la podología e investigación biomecánica . En su 1200³³ metros cuadrados de superficie se encuentran las principales salas de diagnóstico e investigación, donde se supervisan tanto las unidades podológicas como toda actividad relacionada con la gestión y cuentan con maquinarias automatizadas y especializadas en el diseño y fabricación de productos, las cuales incorporan los grandes avances tecnológicos.

- **Patentes:**

La patente es la herramienta de protección, explotación y beneficio más importante que poseen empresas y centros tecnológicos. Podoactiva tiene un carácter innovador y destaca en calidad sobre la competencia por lo que busca y aplica soluciones en tecnologías y diseños avanzados, por ello, recurre a este sistema para construir un “monopolio temporal”, ya que toda patente tiene una caducidad y acabará convirtiéndose en una invención de dominio público.

El número de patentes que posee una empresa suele aparecer como un indicador que determina la intensidad de la innovación, lo cual indica el alto nivel en este campo por parte de la compañía, la cual cuenta con numerosas patentes a nivel mundial.

³³ www.ptwaqa.com

- **Recursos financieros:**

Entre los recursos financieros que una empresa necesita para su creación y desarrollo, podemos diferenciar entre los recursos propios de la empresa, compuestos por aportes de socios, dinero efectivo o acciones y reservas, a partir de los cuales asume el riesgo de la gestión y, por otro lado los recursos ajenos, compuestos por préstamos bancarios o por la obtención de mercaderías a crédito a proveedores, entre otros.

A continuación se muestran los ratios relacionados con estas dos formas de financiación, referidos al año 2015 (últimos datos disponibles es la plataforma SABI):

- Ratio de solvencia: 2,57. Lo cual indica que la empresa tiene la capacidad necesaria para hacer frente a sus deudas (mayor que 1)
- Ratio de endeudamiento: 51,3%. Se puede decir que la empresa esta financiada al mismo nivel con financiación ajena y propia.
- Ratio de liquidez: 2,54. Es bueno porque cuanto mayor sea este, menor sera el riesgo de la empresa y mayor su solidez de pago a corto plazo.
- Ratio de autonomía financiera a largo y corto plazo: 1,18. Este valor indica que la empresa tiene cierta dependencia de financiación externa, pero no en exceso. Por lo tanto acentúa la interpretación del ratio de endeudamiento.

5.1.2. Recursos intangibles

- **Recursos humanos y filosofía de la empresa:**

El equipo de trabajadores de Podoactiva es un recurso imprescindible y el más fuerte para la compañía, ya que forman un atmósfera de conocimiento y alto rendimiento que deriva en grandes progresos lo cual dara lugar a un beneficio. La plantilla está formada por podólogos e ingenieros expertos que trabajan bajo el mismo software de trabajo.

La organización confía menos en las calificaciones formales y más en la flexibilidad, potencial del aprendizaje, formación y habilidad para el trabajo en equipo. Por ello, transmite su cultura organizativa, basada en los valores³⁴ de la empresa: excelencia y compromiso, profesionalidad y rigurosidad, responsabilidad y entusiasmo e innovación permanente, los cuales afectan a la destreza y motivación de sus empleados.

³⁴ www.podoactiva.com Identidad corporativa

- **Recursos tecnológicos:**

Podoactiva cuenta con los últimos avances tecnológicos gracias a los procesos de investigación realizados lo cual se convierte en una fuente de valor que patentan para protegerla.

- **Servicio postventa:**

Ofrecen un servicio post-venta excelente el cual consiste en revisiones anuales, rectificación de productos y descuentos en segundo par de calzado.

- **Reputación:**

Los clientes de Podoactiva saben apreciar los productos y servicios que ofrecen por la trayectoria y experiencia de la empresa y los numeros reconocimientos que premian su actividad.

5.1.3. Análisis de ventaja competitiva sostenible

Una vez identificados todos los recursos y capacidades de Podoactiva, vamos a analizar las posibles ventajas competitivas a través del Modelo VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization), (Barney y Griffin, 1992). Según este, para que los recursos y capacidades den lugar a ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, estos deben cumplir los siguientes requisitos: ser relevantes por otorgar un valor a la posición competitiva, escasos porque muchas empresas no lo tienen, inimitables o insustituibles y que la empresa sea capaz de explotarlos.

Para ello, en la siguiente tabla se muestra una recopilación de diferentes elementos para proceder a la elaboración de dicho análisis:

Tabla 5.1 Análisis de ventajas competitivas sostenibles

RECURSO	VALIOSO	RARO	DÍFICIL DE IMITAR	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	SITUACIÓN
Buenos ratios de solvencia y liquidez	SI	NO	NO	SI	PARIDAD COMPETITIVA
Tecnología de última generación	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Dimensiones de la infraestructura	SI	NO	NO	SI	PARIDAD COMPETITIVA
Cultura empresarial	SI	NO	NO	SI	PARIDAD COMPETITIVA

Red de podólogos	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Servicio postventa	SI	SI	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Gran número de patentes mundiales	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Reputación: referente mundial	SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar, existen cuatro recursos que son fuentes de ventajas competitivas sostenibles para Podoactiva:

- Red de podólogos³⁵:

Podoactiva cuenta con una red de podólogos formada por 116 profesionales que trabajan bajo las mismas condiciones, soporte de trabajo y misma formación, situación la cual no se da en ninguna otra empresa de características similares. Decimos que es valioso porque estamos hablando de podólogos expertos con una gran trayectoria y preparación, y escaso porque ninguna otra empresa de características similares o parecidas que cuente con tal número de expertos en la pisada. Todo ello, unido a la dificultad de imitar este recurso, debido a la gran amplitud, y la estructura organizativa, lo convierte en una ventaja competitiva sostenible.

- Gran número de patentes mundiales y tecnología de última generación:

Es complicado conseguir patentar tantos productos como lo ha hecho la compañía en un intervalo tan pequeño de tiempo ya que, en tan solo diez años, cuenta con seis patentes. Por ello, decimos que es difícil de imitar, debido a las grandes inversiones de dinero en investigación para conseguirlas. Esta es sin duda una de las mayores ventajas competitivas en el tiempo ya que las patentes tienen una duración de hasta 20 años.

- Reputación:

La trayectoria de la empresa Podoactiva esta caracterizada por el otorgamiento de un elevado número de reconocimientos y premios otorgados por distintas instituciones, los cuales destacan su dedicación a la investigación y reconocen su emprendimiento. Entre

³⁵ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

los más importantes encontramos el Premio Nacional a Joven Empresario. Dichos reconocimientos construyen la buena reputación y consolidan la experiencia de la empresa.

5.2.Cadena de valor

“La cadena de valor es la herramienta empresarial básica para analizar las fuentes de ventaja competitiva, es un medio sistemático que permite examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicamente relevantes a fin de entender el comportamiento de los costos, así como las fuentes actuales y potenciales de diferenciación” (*Porter, p.51*)

5.2.1. Actividades primarias

Son aquellas en las se ven implicadas actividades relacionadas con la creación del producto, su venta y la transferencia al cliente, seguido de un servicio postventa. A su vez, se divide en las siguientes cinco categorías.

1. Logística interna³⁶:

Toda empresa necesita administrar y gestionar las actividades, así como almacenar las materias primas para su producción. Es por ello, que cuánto más eficiente sea su logística interna, mayor será el valor generado.

En el caso de Podoactiva, al tratarse de productos hechos a medida, no se necesita un stock muy grande, se demanda materia prima sobre pedido. Por la trayectoria de la empresa, ya son capaces de establecer un nivel de carga de materia prima necesaria y, para ello, emplean un sistema de pedidos para realizarlos conforme va avanzando el mes, para tener un stock mínimo durante este intervalo de tiempo.

2. Operaciones:

Este proceso comienza desde la entrada de las materias primas hasta la creación del producto final. A continuación, se describe el proceso de fabricación de una plantilla:

El podólogo ve al paciente en la consulta y, tras un estudio previo de la pisada, en solicita una plantilla a través del sistema de la empresa. Cuando la petición llega a la sede de Podoactiva, en Huesca, los ingenieros descargan la información y la procesan diseñando la plantilla.

³⁶ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

El proceso de fabricación³⁷ de la plantilla pasa por varias etapas, las cuales están trazadas en el sistema, y las cuales van pasando por personas que lo activan en cada una de ellas:

Diseño - Mecanizado (base plantilla) -Pegado (Terminación de la plantilla)

Todo ello se realiza a través de sistemas automatizados con el refuerzo de que cada etapa esta supervisada por una persona hasta que finaliza el proceso.

Todas las plantillas de la red de Podoactiva, tanto nacional como internacional, se desarrolla en la misma sede. La elaboración de la plantilla suele durar unos 7 días ³⁸ desde que se pide hasta que se recibe en la clínica. Además, todos los podólogos tienen acceso a un sistema a través del cual pueden ver en qué etapa de fabricación se encuentra el pedido, si existe algún retraso, etc.

Durante el proceso de desarrollo del producto es importante ser muy eficiente en cada una de las etapas, de manera que el ahorro de tiempo y dinero, se convierta en un valor agregado en el resultado final. Por ello, la empresa aprovecha las sinergias de fabricación con otros productos de su cartera.

En algunos productos no se emplea exactamente la misma maquinaria utilizada para la fabricación de plantillas, pero sí se ha aprovechado la misma idea para la creación de otros productos, como es el caso de máscaras, férulas o espinilleras, en cuanto a la utilización de scanner y tratamientos personalizados.

Por ello, la sinergia del know-how ha sido clara y muy buena, es decir, la transmisión de la experiencia, la habilidad y el conocimiento aplicado a las plantillas ha sido clave para la creación de nuevos productos.

El proceso de fabricación de espinilleras comparte sinergias con la fabricación de plantillas ya que aprovechan la misma maquinaria empleada en la etapa de mecanizado y , en el caso de máscaras y otros productos, se utilizan tecnologías de impresión 3D: se imprime en 3D la base y sobre ese molde se aplican las capas de fibra de carbono.

Otro método que se convierte en ahorro de tiempo es la subcontratación de operaciones, por ejemplo, en la fabricación de cremas, las cuales son elaboradas por Armonía y Caricia, empresas ajenas que se encargan de producirlas, de manera que Podoactiva simplemente las tiene que comercializar.

³⁷ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

³⁸ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

3. Logística Externa:

Una vez terminado el producto este debe salir del centro de producción y ser entregado a distribuidores, mayoristas o incluso al consumidor final.

Cuando la elaboración de la plantilla esta lista, esta se envía al centro donde se ha realizado la petición de creación mediante la contratación de los servicios de la empresa de mensajería Seur.

4. Marketing y Ventas:

Son aquellas actividades que impulsan la venta del producto.

Podoactiva tiene presencia en redes sociales y a través de su página web, pero no realiza inversiones en publicidad, su estrategia consiste en aparecer en publicaciones deportivas o reportajes en medios de comunicación televisivos, los cuales siempre están interesados en conocer más la empresa y llegando así a muchas personas. Esto deriva en un ahorro de gastos en publicidad, cuya utilización requiere grandes importes.

Podoactiva emplea dos modelos de distribución: Clínicas propias Podoactiva y Unidades Podoactiva, es decir, centros que no son propios de la empresa, básicamente centros hospitalarios y policlínicas, de los grupos Quirón, Nisa y Viamed³⁹, en las que asumen la unidad de biomecánica del centro. Es una vía importante por el acceso a un gran número de clientes.

En cuanto a las clínicas: *"Las clínicas son propias, no es un modelo franquiciado, porque queremos tener el control y de la calidad, aunque sea una manera más lenta de crecer"*, sostiene el director Víctor Alfaro.

5. Servicios:

En el caso de Podoactiva, se centra sobre todo en el servicio postventa, el cual proporciona a los clientes apoyo y la confianza, aumentando el valor del producto.

La empresa pretende garantizar el mejor resultado, por ello, los tratamientos realizados mediante las plantillas incluyen la posibilidad de asistir a un mínimo de tres revisiones anuales para valorar la evolución de los pacientes y controlar la calidad del producto, incluyendo ajustes o repeticiones en la técnica empleada para beneficio del consumidor.

³⁹ www.emprendedores.com (Última fecha de actualización: 15/03/2016)

5.2.2. Actividades secundarias

Son aquellas actividades que sustentan las primarias, apoyándose entre sí.

1. Infraestructura:

Se trata de actividades que prestan apoyo a toda la empresa, tales como la planeación, las finanzas y la contabilidad, además de la gestión de asuntos legales.

2. Gestión de recursos humanos:

Son actividades relacionadas con la búsqueda, contratación, formación y desarrollo del personal.

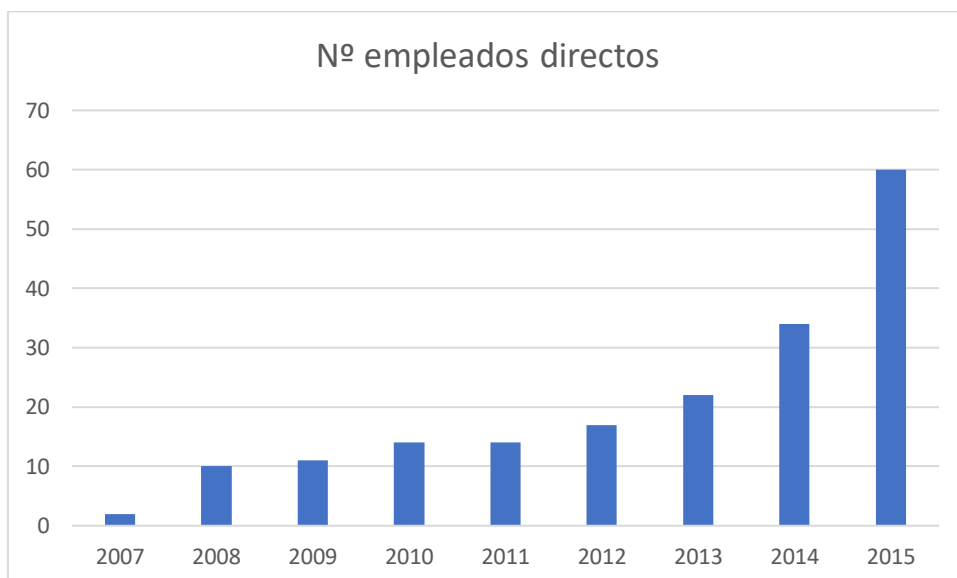
Las personas son la principal fuente de valor de Podoactiva, por ello se realiza una inversión importante de dinero y tiempo en formar y mantener actualizados a sus podólogos, extrapolándolo al resto de la plantilla: ingenieros, administrativos y personas encargadas de la atención al cliente entre otros, siempre a través de la transmisión de la filosofía de la empresa.

El encargado del área de información, Javier Alfaro, se comunica con todos los podólogos de la red situados en España o en otro país en el que actúa la empresa a través de videoconferencias periódicas, lo cual permite la resolución de dudas, abordar casos que requieren una especial atención y mejorar los procesos de manera continuada. Además disponen de un espacio virtual en Red en el que comparten casos clínicos o dudas para que cualquier podólogo pueda opinar o aconsejar, todo ello con el fin de crear un espacio de conocimiento.

Actualmente cuentan con 60 empleados directos⁴⁰, además de podólogos colaboradores, lo cual da lugar a una red de 110 podólogos, los cuales han aprendido en la misma sede central de la empresa, aplicando el mismo protocolo y desarrollando su actividad bajo el mismo software de trabajo, desde que el cliente entra en la consulta hasta que se realizan las revisiones del tratamiento.

⁴⁰ www.sabi.com

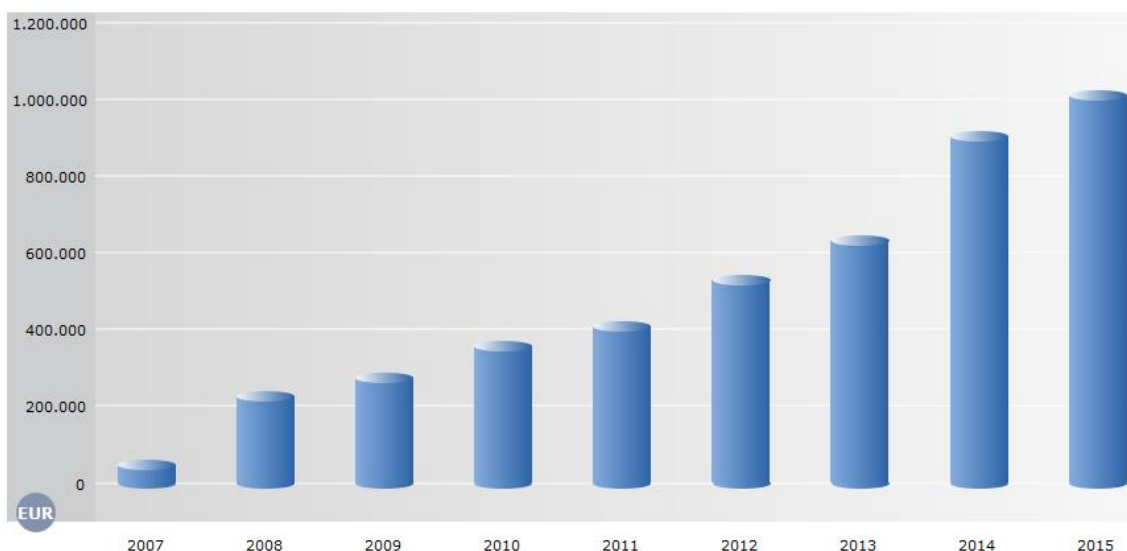
Figura 5.1 Evolución de empleados directos de Podoactiva



Fuente: SABI

El crecimiento continuo de Podoactiva da lugar a un incremento⁴¹ del 15% al 25% anual del equipo que forma la empresa, lo cual deriva en un incremento proporcional en gastos de personal.

Figura 5.2 Evolución de los gastos de personal



Fuente: SABI

3. Desarrollo de la tecnología:

Son actividades de apoyo relacionadas con la investigación y el desarrollo tecnológico. El desarrollo tecnológico de Podoactiva es uno de los pilares más fuertes e

⁴¹ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

importantes de la empresa y, además, su mejor arma contra la competencia. Por ello realizan grandes inversiones en I+D+i, casi el 100%⁴² de los beneficios, y entorno a un 20% de la facturación anual, además de colaborar con otras empresas en proyectos de investigación.

4. Aprovisionamiento:

Se trata de las actividades relacionadas con el proceso de compra de factores productivos. Para ser lo más eficientes posible, la compañía tiene tres aspectos a considerar:

- ✓ Realizar una selección de proveedores, teniendo en cuenta la calidad, el precio y el plazo de entrega que ofrecen. Todos ellos son proveedores nacionales de calidad que se adaptan perfectamente a la rapidez que requiere el proceso de creación y entrega del producto para ofrecer el mejor servicio al cliente.
- ✓ Disposición de almacenes donde guardar las existencias, los cuales se encuentran en la gran superficie que poseen en el Parque Tecnológico de Walqa.
- ✓ Desarrollo de un sistema de gestión de inventarios eficaz para llevar un control de existencias y determinar el ritmo de los pedidos. Como se ha detallado en la anterior explicación de las operaciones todas ellas están supervisadas por personas que se encargan de rectificar cualquier error que pudiese surgir.

5.2.3. Conclusión de la cadena de valor

Tras el previo análisis de los distintos factores que conforman la cadena de valor podemos observar aquellos más importantes, los que más valor generan a la compañía.

En las actividades primarias es necesario destacar el desarrollo de las operaciones, es decir, cómo se crea el producto. Aquí se aprecia la principal diferencia de Podoactiva respecto a otras empresas, ya que utiliza máquinas y equipos pioneros para conseguir los mejores productos del mercado en su campo y, como otro eslabón primordial de la cadena, podemos destacar el servicio post-venta, debido a que es un valor añadido al producto que no ofrece ninguna otra empresa que fabrique este tipo de productos, lo cual se transforma en una garantía para el consumidor final.

En cuanto a las actividades secundarias vemos el importante papel que tiene la gestión de los recursos humanos, ya que los empleados de la empresa son la principal pieza de la

⁴² www.aragondigital.es (Última fecha de actualización: 02/03/2016)

actividad, por ello la inversión en su formación es imprescindible y muy necesaria para conseguir tan buenos resultados, y esto, acompañado de la más novedosa tecnología en la que también invierten un gran esfuerzo económico para descubrir nuevos horizontes, mejorar métodos y ampliar la cartera de productos de la empresa.

6. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1.DAFO

El análisis DAFO proporciona un diagnóstico sobre el estado de una empresa tanto a nivel interno como externo, identificando los aspectos positivos de esta. Su uso permitirá tomar decisiones sobre su funcionamiento.

Tabla 6.1 Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • 23 años de experiencia en el sector • Grandes infraestructuras • Referente a nivel mundial • Única empresa que combina consulta y fabricación de productos podológicos • Clientes perciben la marca como marca de prestigio • Excelente calidad • Servicio post-venta (min 3 revisiones anuales) • Red de más de 110 podólogos • Reducción de riesgo de excesos por fabricación bajo pedido • Gran número de patentes • Trabajo de empleados bajo mismo software y continua formación • Actuación a nivel nacional e internacional • 130 clínicas entre propias y unidades Podoactiva • Trabajo con los mejores deportistas de Élite • Gran generación de ideas por la amplitud del equipo profesional • Unidad móvil 	<ul style="list-style-type: none"> • Clínicas podológicas atomizadas • Necesidad de altos niveles de inversión • Percepción de precios elevados para algunos clientes • Caducidad de patentes • Dependencia de empresas a las que subcontrata actividades • Ausencia de posibilidad de compra online • Dificultad de reconocimiento en Unidades Podoactiva al estar bajo el nombre de otra Marca. • Insuficiente concienciación de la población sobre la importancia de los pies

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Introducirse en nuevos deportes • Ampliar cartera de productos con otros productos complementarios • Solicitar nuevas subvenciones • Venta de productos online • Venta o licencia de explotación de patentes a terceros • Apertura de nuevos centros de fabricación en otros países para reducir dependencia. • Aumentar inversión en publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Aparición de más clínicas podológicas • Empresas de estudio biomecánico añadan el servicio de consulta médica. • Reducción de subvenciones económicas • Conflictos económicos o políticos de España con los países en los que actúa. • Subida de tipos de interés o refuerzo en normas extranjeras. • Aparición de productos sustitutivos por ser una industria con investigación continua. • Dificultad de retención de talento en el Sistema Español de Ciencia, Tecnología e Innovación. • La crisis financiera y la ausencia de oportunidades crediticias para el desarrollo de actividades de I+D+i.

Fuente: Elaboración propia

6.2.CAME

El análisis CAME se utiliza como instrumento complementario del análisis DAFO, proponiendo pautas para actuar sobre los aspectos hallado en el previo análisis buscando soluciones para mantener y explotar los aspectos positivos y corregir y afrontar los negativos.

Tabla 6.2 Análisis CAME

MANTENER (Fortalezas)	CORREGIR (Debilidades)
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar y revisar infraestructuras • Seguir innovando e investigando • Continuar formación durante toda la estancia de los empleados en la empresa • Fidelización de los clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar eventos informativos sobre la importancia de los pies • Realizar inversiones proporcionales al nivel de beneficios • Establecer servicio de compra online para productos no personalizados • Investigar nuevos proveedores para disminuir dependencia
EXPLOTAR (Oportunidades)	AFRONTAR (Amenazas)
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar calzado especializado para personas mayores • Comercializar instrumentos podológicos complementarios (por ejemplo, limadores de durezas) • Aparición en anuncios televisivos o radio • Instalar centro de producción en Italia para dar una respuesta más rápida a los puntos de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Salir de mercados cuando se conviertan en poco rentables o presenten grandes dificultades • Sistemas de financiación para personas con dificultades económicas • Buscar otras vías de financiación o establecer alianzas • Ofrecer mayores ventajas a los empleados

7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

El posicionamiento de una empresa en el mercado dependerá de la estrategia competitiva que esta desarrolle para maximizar el valor de las capacidades que la distinguen de sus competidores y, a la vez el objetivo de cualquier estrategia genérica es “*crear valor para los compradores*” (Porter, 1985). Es decir, la organización busca una posición competitiva favorable en un sector industrial y trata de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que forman la competencia en el sector industrial al que pertenece.

Para Johnson y Scholes (1993)⁴³ toda empresa desarrolla técnicas que se transforman en una estrategia competitiva con el objetivo de sobreponerse sobre el resto de empresas, consiguiendo ventajas e intentando mantenerla a lo largo del ciclo de vida, ya que los mercados son muy cambiantes por lo que necesitan estar continuamente alerta realizando los cambios necesarios en su estrategia.

Podoactiva tiene una estrategia claramente definida e implementada, la diferenciación. Dicha estrategia consiste en destacar a través de la comercialización del conjunto de productos y servicios que ofrecen, todo ello transmitiendo un mensaje de diferenciación positivo respecto a los productos de la competencia.

La mayor diferencia que posee frente a sus competidores es la calidad, atributo percibido por sus clientes, el cual convierte el producto en único estando dispuestos a pagar un precio. Este reflejo en la calidad se basa en un conjunto de elementos y actividades aplicados al producto, comenzando por la investigación y el trabajo de grandes profesionales relacionados con la ingeniería y la podología hasta la aplicación de los mejores materiales del mercado para conseguir la mayor satisfacción del cliente.

Michael Porter (1987), no solo sostiene que la diferenciación se base en el producto o servicio, sino que también implica el enfoque, es decir, el segmento al que se dirige.

Al igual que su competencia, Podoactiva se dirige a personas con problemas en la pisada como objeto principal, pero a diferencia de estos, ha dirigido parte de su enfoque al mundo del deporte consiguiendo una cartera de clientes formada por los mejores

⁴³www.revistas.ucr.ac.cr

deportistas de Élite del mundo, lo cual otorga prestigio a la marca teniendo más repercusión en el sector de la biomecánica.

Aunque la empresa sigue una estrategia de diferenciación, también presta atención a los costes necesarios para conseguir productos de calidad. En tal sentido, la empresa se aprovecha principalmente de economías de alcance, ya que su objetivo no es solo la producción de plantillas, sino de más productos que conforman su cartera. Para que esta diversificación de productos sea rentable y eficiente se basan en el aprovechamiento de sinergias con el uso común de maquinaria o partes del proceso de fabricación que permite producir más de un producto. Pero no solo se basan en las sinergias en cuanto a maquinaria y tecnología, sino que el know-how también juega un papel importante, es decir, aprovechan el conjunto de conocimiento técnicos y administrativos para aplicarlos a todos los productos y servicios. Pero no sólo se basan en las sinergias en cuanto a maquinaria y tecnología, sino que el know-how también juega un papel importante, es decir, aprovechan el conjunto de conocimiento técnicos y administrativos para aplicarlos a todos los productos y servicios.

"Los líderes exitosos aprenden, practican afinan y refinan el Know How hasta convertirlo en un arte refinado que se torna natural", sostiene Ram Charan, autor del libro "Know How"⁴⁴

8. ESTRATEGIA CORPORATIVA

8.1.Crecimiento geográfico: internacionalización

Según Johanson y Valhne (1977,1990) la definición de internacionalización de una empresa se basa en la experiencia creciente y el conocimiento de los mercados. Inicialmente, cuando la empresa es pequeña comienza con sus operaciones internacionales dirigidas hacia los mercados cercanos, pero una vez la empresa aumente sus conocimientos sobre los mercados internacionales, gracias al conocimiento que ha obtenido en las primeras experiencias, se expande a mercados más lejanos.

Al tratarse de una PYME, caracterizada por su flexibilidad y capacidad de adaptación e innovación para adentrarse en mercados internacionales, ha sido necesario recoger nuevos conocimientos de gestión y más competencias. Podoactiva ha conseguido en los

⁴⁴ Know How. Autor: Ram Charan (2007). Editorial: GRANICA

últimos años traspasar las fronteras españolas, colocando sus productos y servicios en mercados internacionales. Su tecnología está patentada a nivel mundial y han sido pioneros en su campo en la aplicación de nuevas tecnologías al mundo de la podología. El coste de mantener una patente a nivel mundial es muy elevado, por ello deben intentar llegar al mayor número de mercados posible durante su ciclo de vida. A día de hoy la empresa posee clínicas en Polonia, Italia, México o Portugal y pretenden expandirse aún más, considerando la opción de instalarse también en EEUU dentro de dos años, siendo conscientes de su complejidad.

8.2.Desarrollo de nuevos productos: diversificación

Debido al crecimiento tan fuerte y progresivo de la empresa, esta comenzó a estudiar otros campos de la biomecánica, a parte de los pies, invirtiendo en nuevas investigaciones para poder satisfacer una demanda más amplia. Para ello, creó su nueva marca YouNext en el año 2015⁴⁵ junto a la empresa AITIIP Centro Tecnológico, la cual se dedica a la investigación industrial aplicada y la innovación tecnológica en el sector de los materiales plásticos, polímeros, nanomateriales y sus procesos de transformación. Actualmente posee la mayor impresora 3D de Europa. Dicha colaboración está destinada a diseñar, investigar y fabricar férulas para pacientes con afectación neurológica, máscaras protectoras, cascos de reeducación craneal para bebés, espinilleras, replicas anatómicas y más productos personalizados con el fin de tratar lesiones y dolencias que mejoren la calidad de vida de sus clientes.

Mediante la marca Younext se comercializan nuevos productos manteniendo la filosofía de Podoactiva en cuanto a personalización, nuevas tecnologías y productos con máxima calidad.

8.3.Acuerdos de colaboración

Podemos decir que la innovación es un instrumento de generación de riqueza y de empleo, y que una de las mejores maneras de dar lugar a la innovación, en particular en sectores como el sanitario o biomecánico, es en colaboración. Dicha colaboración se da entre agentes muy diversos: empresas, entidades, personas, etc, complementándose entre ellos para beneficio de sus propios intereses. Muchas de las colaboraciones de la empresa tienen como objetivo ejecutar proyectos y programas de investigación y desarrollo conjuntos, así como de prestar recíprocamente servicios tecnológicos avanzados,

⁴⁵ www.eleconomista.es (última fecha de actualización: 19/01/2015)

infraestructuras o asesoramiento mutuo. Son muchas las colaboraciones de Podoactiva con otros agentes, entre las más importantes podemos destacar:

- AITIIP⁴⁶: destinada a diseñar, investigar y fabricar férulas para pacientes con afectación neurológica, máscaras protectoras, cascos de reeducación craneal para bebés, espinilleras, replicas anatómicas y más productos personalizados.

- Instituto de Biomecánica de Valencia: convenio de colaboración cuyo objetivo es potenciar la innovación en la personalización de productos que están en contacto con el cuerpo humano

- DiR⁴⁷: colaboración por el que la empresa de gimnasios, con más de 30 años de experiencia, 80.000 socios y 17 centros repartidos entre Barcelona y San Cugat, ofrece a todos sus socios los servicios de biomecánica y salud podológica de Podoactiva.

Para satisfacer la demanda Podoactiva cuenta con clínicas propias pero también con clínicas colaboradoras de los grupos Quirón, Nisa y Viamed, además de otras clínicas independientes, lo cual es muy importante para la empresa según su director Victor Alfaro: *“Soy muy partidario de las alianzas. Ayudan mucho a crecer. Ellos tienen el espacio y nosotros el conocimiento y la tecnología. Es una relación en la que ganamos todos, incluidos los pacientes”*⁴⁸

8.4. Estructura organizativa

La compañía esta liderada por Victor Alfaro, director general y, como director técnico su hermano Javier Alfaro. Su equipo es un equipo joven, motivado y diverso compuesto por podólogos, ingenieros, físicos, técnicos y fisioterapeutas, los cuales son profesionales que están totalmente cualificados, teniendo gran experiencia en las diferentes áreas de podología y de ingeniería especializada en el diseño de plantillas. Además estos reciben formación interna para asegurar el éxito de sus operaciones a través de un Departamento de Formación específico.

⁴⁶ www.heraldo.es (Última fecha de actualización: 24/01/2015)

⁴⁷ www.eleconomista.es (Última fecha de actualización: 29/01/2015)

⁴⁸ www.pressreader.com (Última fecha de actualización: 25/07/2014)

9. ESTRATEGIA SOCIAL

La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) es una forma de dirigir las empresas basado en la gestión de los impactos que su actividad genera sobre sus clientes, empleados, accionistas, comunidades locales, medioambiente y sobre la sociedad en general. En la cultura de la empresa se refleja: *“Queremos llegar a todas las personas y por ello, una de las aportaciones de RSC es la unidad móvil de podología con la que prestamos servicio en pueblos donde antes era difícil acudir a un podólogo. Debemos asegurar la máxima calidad de los tratamientos que ofrecemos para llegar a conseguir la excelencia. La tecnología utilizada a lo largo del proceso, así como la formación especializada de nuestros trabajadores y el equipo multidisciplinar de personas que forman Podoactiva son algo fundamental para crecer. Además, la comunicación y la transferencia de conocimiento interdepartamental son pilares indispensables para situar a Podoactiva a la cabeza de la innovación. El compromiso con el medio ambiente también es algo que nos preocupa y parte de la I+D+i la dedicamos a procesos de mejora en la utilización de productos y materiales respetuosos con el entorno y con las personas.”*⁴⁹

Para Podoactiva sus clientes son lo más importante, por ello, realiza distintas actividades que permiten mejorar el bienestar y la calidad de vida de aquellos a los que prestan sus servicios. Algo que diferencia a la empresa de competidores es su unidad móvil de podología, la cual se dirige a 150 pueblos en los que resulta difícil acceder a un podólogo, especialmente para personas mayores.⁵⁰

El compromiso con el medioambiente también es algo que preocupa a la empresa, por ello, parte de la I+D+i la dedican a procesos de mejora en la utilización de productos y materiales respetuosos con el entorno y con las personas. Aplican una política de reciclaje de residuos para otros usos, lo cual reduce costes también para la empresa. Sobre todo, se aprecia esta medida en la etapa del mecanizado donde reciclan más del 95% del residuo que generan, ya que tallan la plantilla en un bloque macizo por lo que la viruta sobrante se recicla.⁵¹ Su objetivo a largo plazo es reducir la fabricación a través del mecanizado y ampliar el uso de tecnologías de impresión 3D para reducir ese residuo que se genera.

⁴⁹ www.podoactiva.com

⁵⁰ <https://www.youtube.com/watch?v=hIIDbIQIV7Q>

⁵¹ Información facilitada por el Director Gerente de Podoactiva

En 2015 se creó Fundación Podoactiva con el objeto de impulsar y apoyar proyectos relacionados con el deporte, los hábitos saludables y la investigación en nuevos tratamientos en el mundo de la podología y la biomecánica. Para ello, organizan charlas y foros destinados a la información y concienciación de la importancia del cuidado de los pies. Además, dicha Fundación también ayuda a ONG's como Entarachen Volscuyo, cuyo objetivo es promover la transformación y la movilización hacia la justicia social y la igualdad, así como dar soporte material y humano a proyectos educativos en los pueblos y naciones empobrecidas.

10. EL FUTURO

La visión de futuro es un aspecto imprescindible para orientar las actividades de una empresa hacia una dirección, fomentando el entusiasmo y el compromiso por parte de las personas que integran el negocio.

El objetivo de la compañía a largo plazo es mantener las Unidades Podoactiva y sobre todo centrarse en la expansión abriendo más clínicas, concentrando sus esfuerzos en la apertura de nuevas clínicas propias tanto a nivel nacional como internacional. De aquí a tres o cuatro años pretenden contar con unos 30 centros Podoactiva en España, de hecho, este año van a abrir ocho clínicas más en España (Murcia, Zaragoza, Palma, Asturias, Andorra la Vella y Madrid), lo que supone para la empresa una media de 250.000 euros por clínica.⁵²

A nivel internacional quieren centrar su expansión sobre todo en Portugal, México, Polonia e Italia. En este último han encontrado un mercado muy interesante que, además, valora la podología que llevan a cabo, por ello, su próxima apertura será en Milán con el objetivo de desplegarse a otras ciudades. *"Nuestra previsión es consolidarnos y crecer en los mercados en los que ya operamos, sin dejar de prospectar otros países que puedan ser estratégicos por su situación socioeconómica o en los que la podología sea un nicho en desarrollo a medio plazo"*, explica Victor Alfaro⁵³.

En cuanto a facturación, Podoactiva espera que a través de su marca Younext Healthcare, la cual incluye línea de espinilleras, protectores faciales y férulas, entre otros muchos productos, supere la facturación de Podoactiva en un horizonte de unos cinco años. Con el actual desarrollo y el crecimiento previsto, la empresa contará con un mayor

⁵² www.eleconomista.es (última fecha de actualización: 17/03/2017)

⁵³ www.expansión.com (última fecha de actualización: 17/11/2016)

número de podólogos e ingenieros y ampliará sus instalaciones, manteniendo aun así el know-how en la sede de Podoactiva, en el Parque Tecnológico de Walqa.

11. CONCLUSIÓN

Como conclusión del análisis podemos decir que Podoactiva es un claro ejemplo de esfuerzo empresarial y de emprendimiento, ya que ha sido capaz de adaptarse perfectamente a un entorno cambiante y lleno de obstáculos por la necesidad de inversión y recibimiento de ayudas para la innovación y la investigación. La empresa ha sabido desarrollar una estrategia que la diferencia de sus competidores centrándose en la continua investigación y desarrollo de productos, sobre todo a nivel deportivo, lo cual le ha otorgado un prestigio y un reconocimiento que no tienen el resto de empresas, debido al servicio tan completo que ofrece.

La distribución de activos y la eficiencia de sus actividades, junto a la excelente plantilla que da lugar a un equipo sólido, han colocado a la empresa en la cúspide de la investigación biomecánica especializada en podología, lo cual se ha convertido en una creciente obtención de beneficios, tanto a nivel económico como a nivel de la imagen de la empresa a través de numerosos reconocimientos por su labor.

12. BIBLIOGRAFÍA

<http://www.podoactiva.com/es>

<http://www.heraldo.es/noticias/deportes/futbol/real-zaragoza/2016/11/30/el-real-zaragoza-renueva-con-podoactiva-1145560-611027.html>

<http://www.emprendedores.es/casos-de-exito/podoactiva-plantillas-deportistas-elite-cristiano-ronaldo>

<http://www.idi.mineco.gob.es/>

<https://boe.es/boe/dias/2016/02/03/pdfs/BOE-A-2016-1052.pdf>

http://www.huesca.es/archivos/ficheros/desarrollo_4497

www.colegiopodologos.cl

http://www.unesco.org/new/es/media-services/single-view/news/how_much_do_countries_invest_in_rd_new_unesco_data_tool_re/

www.ec.europa.eu

www.5fuerzasdeporter.com

www.ptwaqa.com

www.sabi.com

www.revistas.ucr.ac.cr

http://www.heraldo.es/noticias/suplementos/salud/2015/01/20/podoactiva_aitiip_colaboraran_ambito_investigacion_aplicada_salud_deporte_333692_1381024.html

<http://www.eleconomista.es/aragon/noticias/7315176/01/16/Podoactiva-y-el-grupo-DiR-colaboraran-en-servicios-de-biomecanica-y-salud-podologica.html>

<http://www.expansion.com/aragon/2016/11/17/582d978a22601d7d2b8b4618.html>

www.ergodinamica.com

www.edeserlabs.com

www.ortoiberica.com

- LIBROS:

Mintzberg, Henry, Quinn, James B. y Voyer, John. El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos. Pearson Educación, 1997.

Dess, G. Y Lumpkin, G. (2003). Dirección estratégica. Creando ventajas competitivas. Editorial McGraw Hill. España

Know How. Autor: Ram Charan (2007). Editorial: GRANICA

GRANT, R. (2014): Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones (8ª edición). Editorial Aranzadi S.A., Cizur Menor (Navarra).

Abell, D. F. (1980). *Defining the Business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

- VÍA E-MAIL:

edser@edserlabs.com

info@podoactiva.com

- VÍDEOS:

<https://www.youtube.com/watch?v=h1IDbIQIV7Q>

ANEXO I

Para obtener información fiable y de primera mano, me desplazé al Parque Tecnológico de Walqa, en Huesca, dónde tuve la oportunidad de realizar las siguientes preguntas sobre la empresa:

1. Preguntas sobre la empresa:

- ¿En qué partes de la geografía española actúan? ¿Y a nivel internacional? ¿Tienen nuevos horizontes?
- ¿En qué nivel se encuentran los precios de los productos que ofrecen?
- ¿Cuál es su nivel de facturación? ¿Y su distribución a nivel internacional?

2. Preguntas sobre su estrategia:

- ¿Qué políticas de Responsabilidad social desarrollan? (Medioambiente, sociales...)
- ¿Cómo definiría su estrategia de diferenciación?
- ¿Cuál es su posicionamiento en el mercado?

3. Preguntas sobre proveedores y clientes

- ¿Cómo clasificaría el tipo de consumidor?
- ¿Cuáles son sus proveedores?
- ¿Qué tipo de poder negociador existe con ambos?

4. Preguntas sobre competencia:

- ¿En qué nivel de competencia se encuentra la empresa?
- ¿Cuáles son sus principales competidores?
- ¿Cuáles son sus cuotas de mercado?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas y debilidades frente a la competencia?
- ¿Qué barreras de entrada pueden encontrarse en la industria?

5. Preguntas sobre la cadena de valor:

- ¿Cuáles son los recursos más valiosos para la empresa?
- ¿Qué actividades generan más valor?
- ¿Cómo es el proceso de fabricación de una plantilla? ¿Manuales o automatizados?
- ¿Qué maquinaria utilizan? ¿Sinergias?
- ¿Cómo gestionan las materias primas?
- ¿Utilizan subcontratación de actividades?
- ¿A través de dónde comercializan los productos?

6. Preguntas sobre inversión:

- ¿ISO de calidad?
- En cuanto recursos humanos. ¿Nº de empleados? ¿Gasto en personal?
-

7. Otros:

- ¿Cuál es la visión de la empresa en un futuro?
- ¿Qué oportunidades podrían aprovechar?
- ¿Qué subvenciones reciben? ¿A que nivel e importe?

ANEXO II

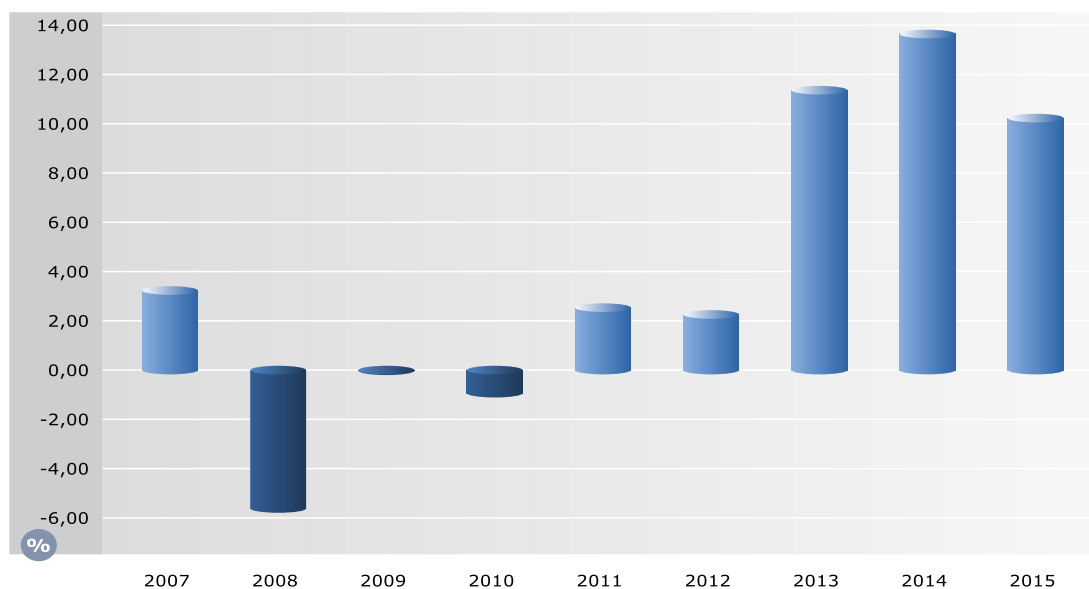
El equipo de Podoactiva está formado por los siguientes profesionales:

- Responsable de Formación y Director Técnico de Podoactiva: Javier Alfaro Santafé

- Director general de Podoactiva: Victor Alfaro Santafé
- Responsable de Investigación Clínica de Podoactiva: Antonio Gómez Bernal
- Responsable de Clínica Podoactiva Huesca: Carla Lanuza
- Responsable territorial de Podoactiva Zaragoza y Teruel: Carlos Martín
- Podólogo responsable de Podoactiva Olavide Madrid, Especialista en Biomecánica y Cirugía del Pie: Raúl Ramos
- Formación internacional en Podoactiva: Aída Barniol

ANEXO III

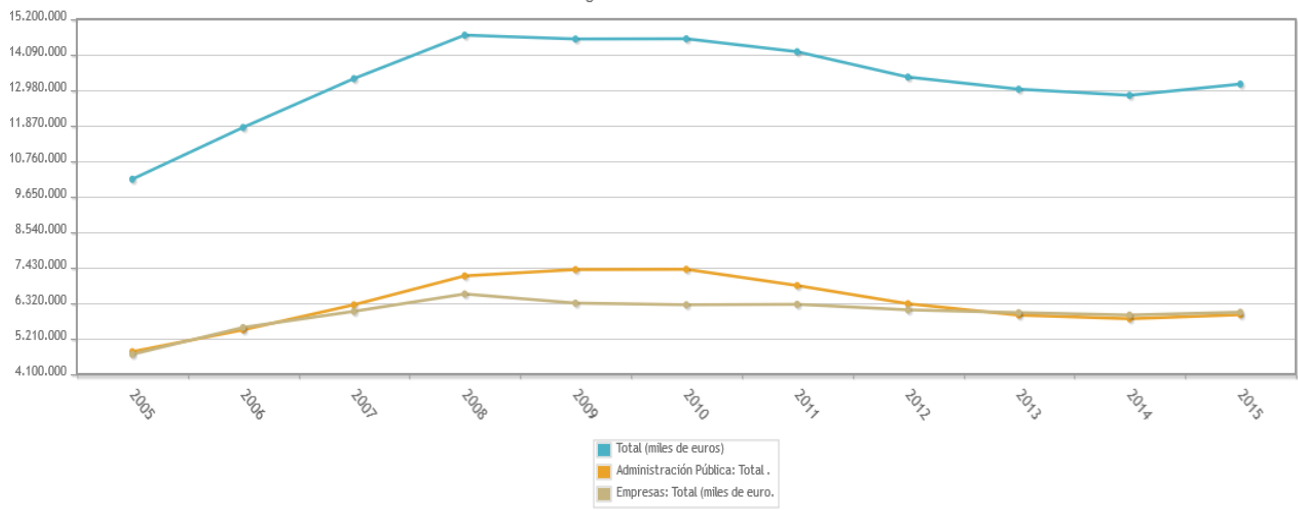
“Rentabilidad económica de Podoactiva”



Fuente: SABI

“Gastos internos totales en actividades I+D”

Gastos internos totales en actividades de I+D por años y origen de los fondos/unidad.
Origen de los fondos/unidad



Fuente: INE (Instituto Nacional de Estadística)