



Universidad
Zaragoza

TRABAJO FIN DE GRADO

Aplicación del cuadro de mando integral para Podoactiva

Autor:

Lorenzo Pelegay Casbas

Director:

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa

Grado en Derecho y ADE

Curso 2020/2021

ÍNDICE

I.	INTRODUCCIÓN.....	3
1.	OBJETO DEL TRABAJO Y ESTRUCTURA.	3
2.	MOTIVACIÓN.	4
II.	METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	5
III.	ANÁLISIS DE PODOACTIVA.....	7
1.	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	7
1.1.	Historia y proceso de crecimiento.....	7
1.2.	Productos y servicios ofrecidos.....	8
1.3.	Instalaciones y personal.	11
1.4.	Clientes.....	13
2.	ANÁLISIS DAFO.....	14
2.1.	Análisis externo.....	14
2.2.	Análisis interno.	17
3.	ANÁLISIS CAME.	21
4.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	27
IV.	MAPA ESTRATÉGICO DE PODOACTIVA.....	29
1.	PERSPECTIVA FINANCIERA.	30
2.	PERSPECTIVA DE CLIENTE.....	32
3.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.	36
4.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.	41
5.	FICHA DE OBJETIVOS.	45
6.	MAPA ESTRATÉGICO.....	49
V.	CONCLUSIONES.....	50
VI.	BIBLIOGRAFÍA.....	52
VII.	ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	53

I. INTRODUCCIÓN.

1. OBJETO DEL TRABAJO Y ESTRUCTURA.

El objeto de este trabajo es la aplicación de la metodología del cuadro de mando integral (balanced scorecard) para la empresa Podoactiva.

El cuadro de mando es una herramienta directiva que permite a los responsables de la empresa gestionar su actividad futura en base a los indicadores recogidos, ofreciendo una visión comprensible del negocio y, en definitiva, facilitando la toma de decisiones. A través del cuadro de mando integral se pueden conocer los principales objetivos estratégicos de la empresa de forma más clara, así como desarrollarlos a través de indicadores que midan la progresión en la consecución de dichos objetivos.

El trabajo se estructura de la siguiente manera: en primer lugar, tenemos una parte teórica que presenta la metodología del cuadro de mando integral como punto de partida para la segunda parte. La segunda parte consiste en la aplicación práctica del modelo de cuadro de mando integral con las siguientes fases: análisis estratégico de la empresa, análisis DAFO, análisis CAME, y finalmente el diseño del mapa estratégico con todas sus partes. Por último, se exponen las conclusiones del trabajo obtenidas en este análisis.

No se trata de un trabajo puramente teórico, sino que parte de entrevistas con los principales directivos de la empresa, en concreto su director general y cofundador, José Víctor Alfaro, y su gerente, Miguel Subirá, gerente, a los cuales quiero aprovechar para agradecer el tiempo dedicado a proporcionarme la información necesaria para elaborar este trabajo. Los datos empleados en este trabajo son datos reales de la empresa a la fecha de realización, febrero de 2021, y la orientación estratégica futura de la empresa es asimismo la que se pretende implantar en los próximos años, o está ya en proceso de implantación.

En definitiva, este trabajo, partiendo de datos reales, va a tratar de ofrecer un proyecto de cuadro de mando integral aplicado a la empresa Podoactiva de cara a su proyección estratégica en los próximos años, los cuales van a ser cruciales, como veremos, para el crecimiento de la empresa.

2. MOTIVACIÓN.

La motivación principal de este trabajo es la aplicación del modelo teórico del cuadro de mando integral, visto en la asignatura de Control de Gestión durante el último curso del grado, a una empresa cercana, puesto que Podoactiva es una empresa que, además de tener su sede principal en Huesca, está muy vinculada y arraigada al territorio, tanto en Huesca como en Aragón.

Podoactiva es una empresa que combina todas las características necesarias para la elaboración de un cuadro de mando integral sumamente interesante: por un lado, se trata de una empresa con un tamaño considerable y en constante crecimiento, es decir, no estamos ni ante una pequeña empresa ni ante una empresa con un modelo de negocio ya estancado o en declive, sino que Podoactiva está en pleno proceso de expansión, por lo que la elaboración de un cuadro de mando integral para la empresa adquiere todo el sentido si se quiere controlar de forma eficaz y eficiente este crecimiento.

Por otro lado, Podoactiva es una empresa que apuesta por la innovación constante, en palabras de su director general, por lo que trata constantemente de mejorar sus procesos ya establecidos para lograr la excelencia, y también se trata de una empresa que en el futuro va a apostar, como veremos, por líneas de negocio diversas tanto nacional como internacionalmente, por lo que tenemos una gran cantidad de objetivos estratégicos que ordenar y colocar adecuadamente en el cuadro de mando integral.

Por lo tanto, creo que Podoactiva con su gran proyecto de expansión y su inquietud por mejorar constantemente es la empresa idónea para aplicar el cuadro de mando integral con datos reales, dada la importancia de organizar adecuadamente y realizar un seguimiento correcto de todos sus objetivos.

II. METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégica y planificación que se utiliza para alinear las perspectivas, con el fin de llegar a un objetivo definido. El cuadro de mando debe describir los principales objetivos de la empresa, así como los planes para llevarlos a cabo. El cuadro de mando gira en torno a cuatro perspectivas básicas:

- **Financiera:** gira en torno a la satisfacción de los accionistas y dueños de la empresa. Contiene los objetivos financieros a satisfacer por la empresa
- **Clientes:** se basa en satisfacer y fidelizar a los clientes y contiene el mercado en el que quiere encontrarse la empresa y el tipo de cliente que quiere tener.
- **Procesos internos:** trata de obtener la excelencia en los procesos realizados. Contiene todo lo que tiene que ver con las tareas y procedimientos que dan lugar a los productos o servicios ofrecidos por la empresa.
- **Aprendizaje y crecimiento:** gira en torno a los recursos con los que se cuenta: trabajadores (formación, motivación, comunicación), organización de la empresa y tecnología. Son los recursos que se espera que aporten valor en el futuro.

Todas las perspectivas deben estar alineadas para conseguir un mismo objetivo. Para ello, es importante desarrollar una serie de indicadores, que nos permitirán realizar una valoración de la empresa, tanto en la situación actual como en la futura.

El proceso de análisis para lograr alcanzar esta alineación de objetivos se divide en distintas fases: en primer lugar hay que realizar un análisis estratégico, en segundo lugar la formulación de las estrategias y en tercer lugar su implementación.

1. **Análisis estratégico:** mediante la información interna suministrada y el análisis de la información externa, realizaremos un análisis DAFO que indique la fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, seguido de un análisis CAME que nos indique cómo reaccionar ante la información suministrada en el DAFO, es decir, las estrategias que podemos llevar a cabo en la empresa. Las estrategias obtenidas serán a partir de las cuales diseñemos su proceso de implantación. Finalmente, llegaremos a la misión, visión y valores de la empresa: la misión nos ayuda a conocer cuál es el trabajo que realiza la empresa y la visión cuáles son sus objetivos a largo plazo. Los valores indican qué es lo que la diferencia del resto e identifican la personalidad de la empresa.

2. Formulación de las estrategias que va a llevar a cabo la empresa para lograr su objetivo. Contiene asimismo la elaboración de los indicadores que permitan controlar su desarrollo y la indicación de los responsables de su puesta en funcionamiento.
3. Implantación de las estrategias, incluyendo el desarrollo de un mapa estratégico. Consiste en llevar a la práctica la estrategia, supervisarla y corregir los problemas que puedan surgir en base a los datos suministrados anteriormente.

De forma esquemática, el procedimiento a seguir es el siguiente:



Ilustración 1: esquema del proceso de elaboración del cuadro de mando.

Fuente: elaboración propia.

Por supuesto, previamente a llevar a cabo las distintas fases de análisis es necesario contar con la información necesaria para que este sea lo más preciso posible. A la hora de conseguir información interna de la empresa, es necesaria una entrevista con varios de los responsables de la empresa, preferentemente varios de ellos para obtener distintas perspectivas sobre el funcionamiento de la empresa y su futuro.

III. ANÁLISIS DE PODOACTIVA.

1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.

1.1. Historia y proceso de crecimiento.

Podoactiva es una empresa especializada en tratamientos podológicos y en la fabricación de plantillas personalizadas para el usuario. Pese a que esta es su línea de negocio original y su principal fuente de ingresos, en la actualidad ha expandido su negocio para abarcar áreas relacionadas como los estudios de biomecánica o la fabricación de inmovilizaciones y protecciones faciales.

La idea de Podoactiva comienza en 1994 con una pequeña consulta de podología en Huesca creada por un recién licenciado en enfermería Víctor Alfaro junto con su hermano Javier. Se dedicaban, como una fuente adicional de ingresos, a la fabricación de plantillas a partir de moldes de escayola¹.

El año 2004 Podoactiva se especializa en estudios biomecánicos de la marcha y tratamientos en forma de plantillas personalizadas. Dado el rápido éxito de esta idea, en 2006 se crea la marca e imagen Podoactiva, con el lanzamiento de una unidad de podología móvil, con la idea de acercar los servicios de la empresa a aquellos que les suponía un mayor esfuerzo trasladarse al punto donde se ofrecían sus servicios desplazándose por los diferentes puntos rurales de todo Aragón con déficit de servicios.

El 2007 se caracteriza por la expansión e investigación para Podoactiva que decide ampliar sus fronteras provinciales e instalar nuevas clínicas y comenzar un proyecto en colaboración con el Instituto de Investigación de Ingeniería de Aragón (i3A) para el futuro escaneo y fabricación de plantillas especializadas con nuevos materiales.

En 2008 comienza la construcción de la nueva sede central en el Parque Tecnológico Walqa, inaugurada en 2010, dotada de las últimas tecnologías para el análisis del movimiento y para la fabricación de tratamientos personalizados. Junto a este proyecto se patentará un producto clave en la actividad empresarial de la compañía, el 3D Scan Sport Podoactiva, de manera complementaria con el software que permite desarrollar el diseño y tratamiento de la plantilla mediante un proceso robotizado a partir de un molde virtual y un material exclusivo.

¹ Podoactiva (web oficial). Historia de Podoactiva. Podoactiva.com. <https://www.podoactiva.com/es/historia> (consultado el 29-1-2021)

En el año 2011, las patentes son ampliadas a nivel mundial, incorporando de manera simultánea las plantillas Podoactiva Ski y el producto Podoactiva Custom Bike. En 2012 se firmaba un convenio con la Selección Española de Fútbol convirtiéndose en proveedor oficial. Un año después, se firman convenios con la Federación Española de Golf y la Federación Española de Atletismo que le han permitido darse a conocer tanto en el mundo del deporte de élite como a un público deportista amateur, dos de sus principales fuentes de clientes. En 2014 se saca al mercado el producto Podoactiva Elite Protection, unas espinilleras personalizadas para futbolistas, y se abren centros Élite Sport en Barcelona, Guipúzcoa y Valladolid.

En el año 2015, Podoactiva lanza una nueva marca al mercado que diseña tratamientos personalizados, esta es Younext, que permite, por primera vez, sustituir una inmovilización en escayola por una férula Younext impresa en 3D. Se convierte en el Proveedor Oficial del Comité Paralímpico Español. Además, lanza Younext Bike, especializado en ciclistas.

en el año 2016, Podoactiva comienza su andadura internacional e inaugura su primera clínica en Oporto, en colaboración con las clínicas Nuno Mendes. También inaugura la primera clínica Podoactiva en México, en La Puebla de Zaragoza, de la mano de la clínica INNVO. Por último, comienza la distribución de plantillas de Podoactiva en clínicas de Polonia y abre la primera clínica en Italia de la mano de Clínica Podológica Mazzini.

En 2019, Podoactiva se convierte en proveedor oficial del Comité Olímpico Español y se adquiere el Instituto Valenciano del Pie, absorbiendo una gran cantidad de consultas y personal en la Comunidad Valenciana. En 2020, pese a la pandemia, Podoactiva se convierte en proveedor oficial del equipo de ciclismo Movistar Team y del Comité Paralímpico Español.

1.2. Productos y servicios ofrecidos.

El principal producto que ofrece Podoactiva y alrededor del cual ha crecido la empresa son las plantillas personalizadas. Las plantillas personalizadas son un complemento al calzado del paciente que ayuda a corregir los problemas en la pisada, bien temporal o bien progresivamente. Las plantillas personalizadas ayudan a prevenir un gran rango de patologías del pie o problemas derivados de él, como lesiones deportivas, patologías por

una pisada defectuosa, problemas relacionados con el paso del tiempo, alteraciones biomecánicas de espalda y del tren inferior o casos de podología infantil.

Esta variedad de aplicaciones de las plantillas son la fuente de la diversidad de clientes que trata Podoactiva, como veremos. Dada esta diversidad de clientes, que van desde Cristiano Ronaldo hasta un niño aprendiendo a caminar, Podoactiva ofrece distintos tipos de plantillas y servicios asociados:

- Plantillas personalizadas genéricas: son la idea original, una plantilla que se adapta a cada tipo de pie y ayuda a prevenir o curar las patologías de cada paciente. Son plantillas tanto para el público común como para deportistas amateur, dependiendo de las necesidades de cada uno.
- Las plantillas Podoactiva Élite están dirigidas a deportistas de máximo nivel, profesionales que necesitan prevenir lesiones y el desgaste de su tren inferior por problemas en la pisada. Es el servicio más extenso de Podoactiva, que además de la plantilla incluyen tres revisiones anuales de la plantilla como mínimo, además de todas las que necesite el cliente hasta su adaptación. La plantilla tiene una garantía de un año, garantizando cualquier cambio o repetición en el periodo.
- Podoactiva Élite Woman: son plantillas para zapatos de tacón, concebidas para reducir molestias y prevenir la aparición de lesiones en los pies, caderas, rodillas y espalda principalmente asociadas al uso prolongado de este tipo de calzado.⁰
- Podoactiva Comfort Line: dedicadas a pacientes no deportistas para su uso diario, se trata de plantillas personalizadas que ofrecen una mayor amortiguación y confort, por lo que están dedicadas concretamente para personas mayores. Se incluye una revisión anual y garantía de un año.
- Podoactiva Ski: se trata de una plantilla específica para la práctica del esquí. La plantilla Podoactiva Ski está desarrollada para mejorar la estabilidad del esquiador.

El proceso de elaboración de cada plantilla es básicamente el mismo, aunque obviamente tiene ligeras variaciones dependiendo del tipo de cliente o de sus necesidades especiales. En primer lugar, se realiza un estudio biomecánico de la pisada, en el cual se analiza la estabilidad y la plataforma de presiones del paciente para detectar posibles anomalías. Superada esta fase, entra en juego la patente de la que hablábamos en la historia de la empresa y que es una de las bases del éxito de la empresa: el 3D scan Podoactiva.

El 3D scan Podoactiva es un hardware y software patentado a nivel mundial que genera un molde virtual y aporta datos óptimos de la geometría del pie. Consiste en la captura digital en tres dimensiones de la huella de la paciente al pisar sobre una membrana regulable en tensión y en una situación real de carga del paciente, recogiendo el tejido blando y simulando la postura y situación dentro del zapato.

A partir de los datos recogidos por el escáner y de la inteligencia artificial que acumula los datos de los miles de tratamientos realizados, se realiza el diseño de la plantilla con un software exclusivo que crea una simulación del comportamiento de la plantilla en el pie, teniendo en cuenta su geometría, peso y dinámica ocupando el mínimo espacio posible dentro del zapato.

La fabricación de la plantilla también la lleva a cabo Podoactiva, no se externaliza a terceras empresas. Se trata de una fabricación de forma robotizada que permite obtener una precisión de 0.01mm mediante un proceso de mecanización, lo que significa ajustar al máximo el tratamiento. Este proceso y el diseño mediante un software específico permite que cada réplica de la plantilla de cada paciente sea exacta.

En este proceso de fabricación es también donde se diferencian unas plantillas de otras, puesto que el material varía dependiendo del uso y necesidades de la plantilla. El proceso de fabricación es uno de los aspectos donde se ha puesto más énfasis en los últimos años, pasando en 2007 de un proceso que desechaba el 97% de la materia prima empleada a un proceso que actualmente no genera ningún residuo, sino que aprovecha completamente cada bloque de plástico a partir del cual se fabrica la plantilla. Esta mejora en los procesos acarrea innumerables ventajas en términos de aprovisionamiento, almacenamiento y gestión de residuos.

Como servicio complementario a las plantillas personalizadas, Podoactiva también ofrece un estudio biomecánico completo para deportistas, que comprende un análisis más exhaustivo que el realizado durante el diagnóstico para la elaboración de las plantillas.

El resto de productos y servicios que ofrece Podoactiva están estrechamente relacionados con la fabricación de plantillas, ya que aprovechan bien los extensos conocimientos en podología de la empresa o bien su alta tecnología de impresión y manejo de materiales sintéticos.

Relacionados con la podología, Podoactiva ofrece además de la corrección de la pisada tratamientos para otras patologías, tales como uña encarnada, quiropodia (alteraciones de

las uñas), hongos, etc. De forma que se ofrece un tratamiento completo de cualquier problema relacionado con los pies, aprovechando de esta manera la dilatada experiencia que tiene la empresa con este tipo de problemas.

Por otro lado, Podoactiva también aprovecha sus conocimientos tecnológicos, su software de personalización 3d y sus impresoras para fabricar no solo plantillas, sino también, a través de la marca Younext, otros elementos personalizables como inmovilizaciones, máscaras para fracturas faciales en deportistas o espinilleras. Todos estos elementos se fabrican empleando la tecnología Podoactiva y mediante impresión 3d. En la pasada temporada de Primera División de fútbol, el 100% de las máscaras que llevaron los jugadores que sufrieron una fractura facial fueron producidas por Younext. Junto con la personalización de espinilleras, se trata de un negocio en auge entre deportistas profesionales y amateurs.



Ilustración 2: máscaras Younext en los capitanes del Huesca y Atlético de Madrid.
Fuente: MARCA y Cadena SER

1.3. Instalaciones y personal.

En la actualidad Podoactiva cuenta con casi 200 unidades podológicas con personal propio repartidas por España, de las cuales 19 son clínicas a pie de calle repartidas por toda España. Cada clínica tiene un socio externo que aporta parte del capital necesario para la apertura, pero no se trata en ningún momento de una franquicia puesto que en un sector como la salud en el que la confianza y la satisfacción son el aspecto esencial para el éxito, dejar el negocio de cara a los clientes en manos de franquiciados podría desgastar la imagen de marca y todo el modelo de negocio. Por tanto, se trata siempre de clínicas propias con personal propio. Toda la producción de materiales se realiza en la sede central

de Podoactiva en Huesca, por lo que no se subcontrata ningún servicio de cara al cliente, ni tampoco personal en estos aspectos.

El personal esencial para Podoactiva es aquel que atiende a los clientes, los podólogos. Estos son de hecho seleccionados por Podoactiva y deben superar un extenso programa de formación y prueba antes de incorporarse a una de las clínicas. Se trata, en primer lugar, de una semana de formación intensiva en la sede central de Podoactiva, en Huesca, en la que se debe superar una serie de entrevistas y pruebas antes de incorporarse. Tras esto, se realiza una evaluación práctica en la propia sede que, una vez superada, da derecho a tres meses de prueba en una de las clínicas, durante los cuales siguen impartiendo clases teóricas y prácticas. Superado este periodo, el personal se incorpora plenamente. Podoactiva también apuesta por un programa de formación continua para todos sus empleados.

Aparte de los podólogos, que constituyen el grueso del personal (60%), Podoactiva también cuenta con un numeroso departamento de producción de plantillas, un departamento de I+D, programadores, etc. La empresa se estructura por departamentos de la siguiente forma:

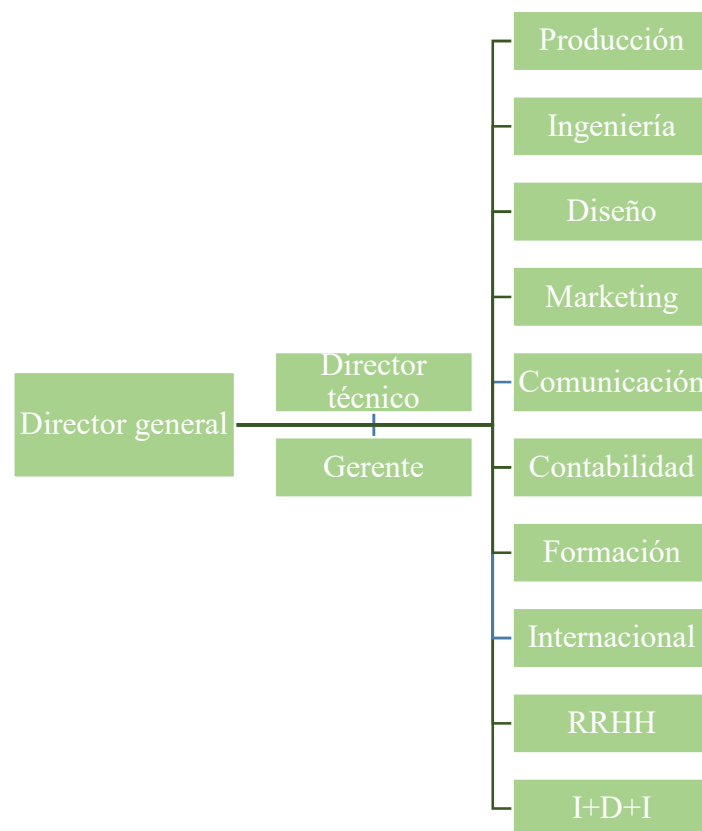


Ilustración 3: organigrama de Podoactiva.
Fuente: elaboración propia.

A pesar de esta organización departamental, la empresa también se organiza por proyectos dentro de aquellos departamentos cuya actividad así lo aconseja, fundamentalmente I+D, ingeniería y diseño. En el resto de departamentos encontramos un responsable de departamento que es el encargado de dirigir la actividad. En la cúpula encontramos el equipo directivo, formado por Víctor Alfaro como director general, Javier Alfaro como director técnico y Miguel Subirá como gerente. Las direcciones estratégicas se toman de forma colegiada, pero en el día a día cada miembro se encarga unipersonalmente de coordinar ciertas áreas de su competencia.

1.4. Clientes.

Los clientes de Podoactiva pueden clasificarse en cuatro categorías distintas por grupos demográficos:

1. Público general: según Podoactiva, el 80% de la población padece algún tipo de dolencia en los pies, más o menos grave. Podoactiva atiende a cualquier persona que sufra una patología podológica o que simplemente quiera mejorar su pisada para prevenir problemas de cara al futuro. Se trata de un público principalmente adulto, en gran parte femenino (Podoactiva lo achaca al mayor uso de zapatos de tacón), y de clase media o medio-alta. Del grupo de público general se desgajan los siguientes grupos, que resultan especialmente interesantes para Podoactiva debido a una mayor necesidad de los productos que se ofrecen.
2. Deporte amateur y de élite: en la actualidad se trabaja con 9 de los 20 equipos de Primera División y con 12 de la Liga ACB. Numerosos futbolistas de élite, atletas y ciclistas confían en Podoactiva para prevenir lesiones y mejorar su rendimiento con plantillas y espinilleras personalizadas.
3. Público infantil: se trata de una de las principales apuestas de cara al futuro, y se trata de ayudar a tratar mediante plantillas y otros servicios podológicos muchos de los problemas asociados con el crecimiento que de otra forma requieren años de tratamiento de rehabilitación.
4. Tercera edad: es la otra apuesta fuerte de Podoactiva hacia el futuro, puesto que se trata de un sector de la población con un poder adquisitivo notable a los que además las plantillas mejoran sustancialmente la calidad de vida, aportando

comodidad y bienestar. Se trata de uno de los sectores, junto con los niños, en los que mayor impacto tiene el tratamiento mediante plantillas, lo cual sumado a su poder adquisitivo y al alargamiento de su esperanza de vida, lo convierten en un sector sumamente atractivo.

En cuanto al origen geográfico de estos clientes, pese a que Podoactiva tiene clínicas en toda España, la mayoría proceden de Aragón y Madrid.

2. ANÁLISIS DAFO.

A la hora de realizar el análisis DAFO se ha intentado contar con la información más verídica posible, contrastando además diferentes puntos de vista, para lo cual se ha entrevistado a Víctor Alfaro, director general y cofundador, y Miguel Subirá, gerente. Se realizó a ambos el mismo cuestionario para contrastar la información recibida y conseguir una versión completa de la empresa.

Un DAFO es una matriz dividida en cuatro apartados clasificados según la perspectiva interna de la empresa (Debilidades y Fortalezas) y la perspectiva externa, (Amenazas y Oportunidades).

- A través del análisis externo, que es aquel que depende del entorno en el que opera la empresa, como es el carácter político, legal, social o tecnológico.
- A través del análisis interno la empresa observa su disponibilidad de recursos, capital, humano, activos, así como clientes y estructura interna.

2.1. Análisis externo.

A continuación, se va a proceder a realizar un análisis general del entorno en que actualmente compite Podoactiva, acotando dicho análisis al ámbito nacional dado que es en la actualidad el mercado principal de Podoactiva, aunque con referencias al ámbito internacional dado que la empresa tiene la intención de expandirse internacionalmente en los próximos años².

² Español, Marcos. (12/12/2016). "Debemos llegar al mayor número de mercados posible en próximos años". Expansión. <https://www.expansion.com/aragon/2016/12/12/584e633eca47418a028b45a3.html> (consultado el 30-1-2020)

En primer lugar, debemos destacar que el mercado de la podología es un mercado en crecimiento, lo cual se puede observar fácilmente en el crecimiento de Podoactiva, que ronda el 20% anual desde hace más de 10 años (con la excepción de este último año por la pandemia). Este crecimiento en el mercado obedece a varios factores:

- Mayor concienciación de la población acerca de la salud podológica: en los últimos años, desde Podoactiva se ha detectado un aumento en el interés de la población general por los beneficios que aportan los servicios de Podoactiva para tratar problemas que habitualmente requieren largas terapias de rehabilitación o ni siquiera son tomados en consideración por los servicios médicos tradicionales.
- Envejecimiento de la población: como se ha explicado, el sector de la tercera edad es uno de los más beneficiados por las plantillas de Podoactiva y que ven su calidad de vida más mejorada. El envejecimiento progresivo de la población en España es sin duda un factor que ayuda al crecimiento del mercado de Podoactiva.
- Aumento del deporte amateur: en los últimos años se ha producido una tendencia de la práctica del deporte amateur con un equipamiento semi-profesional o incluso profesional, principalmente en el ciclismo, el esquí o el running. Este aumento del gasto del deportista amateur en equipamiento de alta calidad beneficia también a Podoactiva, puesto que un sector mayor de la población trata de adquirir los productos que emplean los deportistas de élite, entre ellos los de Podoactiva.

Tampoco se puede obviar la globalización de la economía mundial, que hace que actualmente se pueda vender un producto o servicio en cualquier parte del mundo por unos costes similares a los de venderlo dentro del territorio nacional. La mejora en las redes de comunicación, la libertad de empresa en Europa y otros factores que favorecen la globalización son factores que pueden impulsar a Podoactiva en su internacionalización.

Por último, Podoactiva tiene actualmente dentro del sector de la podología la posición de líder indiscutible dentro de España y la competencia tiene un poder escaso dentro del territorio nacional para hacer frente a Podoactiva. Tiene una ventaja tecnológica importante respecto a sus perseguidores y también se beneficia de ser una de las empresas pioneras en este sector.

Por otro lado, en el aspecto negativo, en primer lugar la población en España, y más con la crisis ocasionada por la pandemia, tiene un nivel adquisitivo sensiblemente inferior al

de otros países europeos. Además, con la pandemia muchas familias han visto recortados sus ingresos y deben también priorizar los gastos, lo cual puede hacer que un servicio como el que ofrece Podoactiva pueda ser considerado como superfluo si no existe una concienciación adecuada entre la población de su necesidad.

También es un aspecto negativo la existencia de pequeñas clínicas podológicas preexistentes. Pese a que Podoactiva es la gran empresa pionera, existe una multitud de pequeñas clínicas que se dedican no tanto a ofrecer plantillas personalizadas pero sí servicios podológicos que compiten directamente con los ofertados por Podoactiva.

Otro aspecto negativo del entorno es la duración limitada de las patentes. En España, las patentes tienen una duración de veinte años y, como hemos visto, una de las principales fuentes de ventaja competitiva para Podoactiva es su tecnología patentada de software y hardware para el tratamiento podológico. La caducidad de sus patentes puede hacer que Podoactiva pierda dentro de unos años toda su ventaja competitiva, que podrá ser imitada sin restricciones por los competidores.

Por último, es complicado para Podoactiva encontrar podólogos especializados debido a la escasa extensión de esta disciplina médica en España actualmente, que es prácticamente inexistente en Aragón. La dificultad para encontrar trabajadores adecuadamente formados debido al desconocimiento de esta práctica como especialidad sanitaria provoca que Podoactiva deba emplear muchos más recursos de los habituales en el reclutamiento de personal a la hora de expandir el negocio y abrir nuevas clínicas. Además, esto también hace que Podoactiva deba invertir más en la formación de su personal y en retenerlos, debido a la dificultad para sustituir trabajadores.

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento. • Mayor concienciación de la población. • Envejecimiento de la población. • Aumento del deporte amateur. • Poca competencia. • Disponibilidad de mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preexistencia de clínicas. • Duración limitada de las patentes. • Falta de trabajadores cualificados en el mercado laboral.

Ilustración 4: tabla de análisis interno.
Fuente: elaboración propia.

2.2. Análisis interno.

En la parte interna de la empresa, analizaremos sus recursos y capacidades que son una fuente de fortalezas, pero también de debilidades.

Como hemos visto antes, una de las principales fortalezas de Podoactiva es su software y hardware patentado de última generación. Esto tiene innumerables ventajas sobre los competidores, que no son capaces de imitar la tecnología Podoactiva, pero también hace que la empresa deba incurrir en unos costes muy elevados en I+D+I con el objetivo de mantener esta ventaja en el futuro. Gracias a esta inversión, el departamento de I+D+I de Podoactiva es uno de los más punteros a nivel mundial, publicando continuamente en prestigiosas revistas científicas, desarrollando nuevas patentes y recibiendo premios a la innovación empresarial.

Otra desventaja de los elevados gastos de Podoactiva en I+D+I es que estos no se ven reflejados en las cuentas anuales de la empresa. Podoactiva destina cada año más de la mitad de sus beneficios al departamento de I+D+I para que siga estando a la cabeza de la innovación tecnológica en podología, sin embargo, a pesar de que esto reporta sin duda innumerables beneficios para la empresa transcurridos unos años, no se ve reflejado de esta manera en las cuentas anuales. La normativa contable actual hace que toda esta investigación de un valor incalculables quede diluida en las cuentas anuales como un gasto, y tampoco tiene en cuenta los numerosos activos intangibles con los que cuenta la empresa. Esto empeora el resultado de Podoactiva en sus cuentas anuales y de cara a inversores externos.

Podoactiva ofrece un producto que, como hemos explicado anteriormente, se adapta a las necesidades especiales de cada sector de la población y a cada individuo en particular. Se trata de un servicio altamente personalizado y que apuesta sin duda no por unos precios baratos, sino por una diferenciación en la alta calidad que trata de ofrecer a los pacientes. Esto tiene tanto ventajas como desventajas, ya que por una parte crea una imagen de producto fiable y de calidad para la empresa, pero por otro lado supone la existencia de alternativas que, si bien no son de la misma calidad, sí que son más baratas, como las plantillas genéricas para mejorar la pisada que se venden en farmacias y ortopedias.

Otra de sus principales fortalezas del producto ofertado es el servicio post-venta. Podoactiva busca la total satisfacción de sus consumidores a través del servicio postventa, generando un aumento del valor para los pacientes por la confianza de que van a estar

complacidos. Este consiste en lo siguiente: la compra de plantillas incluye 3 revisiones posteriores de control durante el primer año, para la comprobación de que el producto está funcionando conforme a lo especificado. En el caso de que sea necesario hacer alguna modificación, todas las revisiones precisas hasta la completa satisfacción del paciente, con repetición del estudio si fuera preciso sin coste adicional por contar con una garantía de calidad de un año.

Respecto al personal, como hemos señalado anteriormente, Podoactiva debe realizar un esfuerzo económico intenso en la formación de su personal antes de que se incorporen a una de sus clínicas. Alrededor del 60% de los trabajadores son podólogos, repartiéndose el 40% restante entre las demás áreas (ingenieros, administrativos, etc.). Este esfuerzo económico se ve sin embargo recompensado por la adquisición con el paso del tiempo de un “know-how” o buenas prácticas por parte de todos los empleados, que se impulsan desde el departamento de formación de la empresa con protocolos de consulta propios, pruebas tecnológicas y sesiones de formación y divulgación internas, tanto prácticas como teóricas. El aprendizaje profesional de Podoactiva no lo realiza cada trabajador por separado, sino que está encauzado desde el área de formación de la empresa.

En cuanto al aprovisionamiento, Podoactiva tiene la fortaleza de fabricar por sí misma todos los materiales que vende a sus clientes, de manera que no depende de proveedores externos que puedan poner en riesgo la calidad o el precio de los productos ofertados. Todo queda dentro de la propia compañía, lo cual permite adaptar en cualquier momento el proceso de producción a cualquier cambio particular. Solo se depende externamente de la provisión de materias primas, que realmente solo es una, bloques de plástico, por lo que el aprovisionamiento es realmente sencillo.

Otra de las fortalezas con las que cuenta Podoactiva es su elevada reputación, ya que cuenta con el aval de prestar servicios a numerosos deportistas de élite, como Cristiano Ronaldo, el Real Madrid o la Selección Española de Fútbol. La presencia de estos clientes como habituales de Podoactiva, sumada a la satisfacción general de los clientes, hace que la empresa cuente con una reputación excelente a la hora de captar nuevos clientes.

También podemos señalar que los servicios que ofrece Podoactiva no están dirigidos especialmente a un sector de la población, sino que sabe diferenciar sus productos y servicios para lograr abarcar todos los rangos de edades posibles, haciendo de esta forma que sus clientes potenciales seamos toda la población. Las posibilidades de crecimiento son así ilimitadas.

Finalmente, podemos destacar como fortaleza de Podoactiva que esta sigue a día de hoy dirigida por sus fundadores, y no está en manos de directivos eventuales o accionistas codiciosos que quieran sacar un rendimiento a corto plazo. Esto beneficia a Podoactiva aportándole una perspectiva de crecimiento a largo plazo y la experiencia de éxito de las personas que crearon la empresa de la nada. También permite que Podoactiva pueda reinvertir sus beneficios en I+D, como se ha explicado antes, sin necesidad de satisfacer unos requerimientos de dividendos por parte de los accionistas.

Pasando al aspecto negativo, aunque ya se han señalado algunas, podemos destacar otras debilidades que tienen cierta importancia. En primer lugar, Podoactiva no realiza ningún tipo de publicidad, dado que ha estudiado que el 90% de sus pacientes llega a la clínica por recomendación de otro paciente. Esto, según los directivos, es una característica básica del sector de la salud, en el que el boca-oído es prácticamente la única fuente de marketing. Por ello, Podoactiva prefiere focalizar sus esfuerzos en satisfacer al máximo a sus clientes actuales de forma que sean ellos los que realizan la publicidad de la empresa, y también realizando una labor divulgativa sobre los beneficios de la podología a través de su blog.

Asociado a este problema del boca-oído, está la desventaja de la interconexión de todas las clínicas Podoactiva, puesto que todas ellas al igual que se benefician de la reputación de la marca pueden perjudicarla en cualquier momento, de forma que una sola clínica puede provocar el deterioro rápido de esta reputación a escala nacional si algo no funcionara como debe.

Podemos señalar también que Podoactiva carece de un programa de fidelización de clientes, sino que confía en un producto de larga duración, un servicio post-venta excelente y en el escaso poder de la competencia a la hora de retener a los clientes. Esta situación, sin embargo, podría cambiar en el futuro, por lo que un programa de fidelización es aconsejable.

Otra desventaja importante es la presencia de un único centro de producción, en Huesca. Pese a que su centro de producción está bien comunicado por carretera, esto supone que los costes de transporte de mover sus plantillas por toda España y a ocho países más sean más elevados que si se contara con varios centros de producción en distintos puntos geográficos.

ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de alta calidad. • Servicio post-venta valioso. • Gran rango de clientes. • Ventaja tecnológica e innovación constante. • Departamento de I+D+I altamente desarrollado. • Producción integrada y aprovisionamiento sencillo. • Elevada reputación. • Dirección por los fundadores. • “Know how” integrado y dirigido por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados. • Elevado gasto en I+D+I. • Resultados contables que no reflejan la realidad. • Poco gasto en publicidad. • Dependencia mutua entre clínicas de la reputación. • Centro de producción único, elevados costes de transporte. • Elevados costes de formación.

Ilustración 5: tabla de análisis interno.
Fuente: elaboración propia.

Una vez superado el análisis interno y externo, el DAFO quedaría configurado de la siguiente manera:

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado en crecimiento. • Mayor concienciación de la población. • Envejecimiento de la población. • Aumento del deporte amateur. • Poca competencia. • Disponibilidad de mercados internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preexistencia de clínicas. • Duración limitada de las patentes. • Falta de trabajadores cualificados en el mercado laboral.
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Producto de alta calidad. • Servicio post-venta valioso. • Gran rango de clientes. • Ventaja tecnológica e innovación constante. • Departamento de I+D+I altamente desarrollado. • Producción integrada y aprovisionamiento sencillo. • Elevada reputación. • Dirección por los fundadores. • “Know how” integrado y dirigido por la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios elevados. • Elevado gasto en I+D+I. • Resultados contables que no reflejan la realidad. • Poco gasto en publicidad. • Dependencia mutua de la reputación entre clínicas. • Sin programa de fidelización. • Centro de producción único, elevados costes de transporte. • Elevados costes de formación.

Ilustración 6: análisis DAFO.
Fuente: elaboración propia.

3. ANÁLISIS CAME.

A partir de los datos obtenidos en el análisis DAFO, se ordenan las ideas y se elaboran las distintas estrategias para corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar las oportunidades en el análisis CAME.

En primer lugar, se pueden corregir las debilidades seleccionadas de la siguiente forma:

- Los precios elevados de Podoactiva se contrarrestan con una apuesta por la atención personalizada y la calidad, por ejemplo, con la garantía de un año que permite rehacer las plantillas hasta que el cliente las encuentre adecuadas, además de revisiones periódicas. En este sentido, creo que se podría profundizar más aún en la calidad ofreciendo otro tipo de garantías, tales como recambios una vez caducado el periodo de garantía a un precio mucho menor que el de la plantilla original.
- El elevado gasto en I+D+I no es por sí solo una debilidad mientras este departamento siga produciendo la tecnología puntera que da su ventaja competitiva a Podoactiva. Sin embargo, un gasto fijo en I+D+I cuando los resultados de ventas no acompañen sí que puede llegar a comprometer la situación financiera de la empresa. No se recomienda disminuir el gasto en I+D+I, pero sí vincularlo a los resultados obtenidos en el año anterior, de manera que no permanezca fijo sino varíe en función de las necesidades de la empresa y los resultados obtenidos en el año anterior.
- Respecto a los resultados contables que no reflejan la realidad, Podoactiva puede corregirlo poniendo en valor toda su innovación en I+D+I, algo que efectivamente hace mediante la publicación en revistas científicas y la obtención de premios a la innovación empresarial. Creo que debe profundizar más aún en su imagen como empresa innovadora para aumentar la confianza en inversores externos.
- El poco gasto en publicidad es contrarrestado por Podoactiva mediante la publicación de un blog divulgativo, que tiene más de 3 millones de visitas anuales. Sin embargo, creo que se podría potenciar más este aspecto divulgativo-publicitario con publicidad enfocada a los sectores de población que mayor demanda provocan, esto es, deportistas profesionales y amateur y tercera edad.
- El riesgo que supone la dependencia mutua de la reputación entre clínicas puede corregir mediante un análisis centralizado y exhaustivo de la satisfacción de los clientes, para tratar de corregir cualquier anomalía local instantáneamente desde un único centro de satisfacción, de manera que una clínica no puede poner en riesgo a las demás sin que la información pase por la central de Podoactiva.
- La inexistencia de un programa de fidelización puede corregirse mediante la elaboración de un programa a tal efecto con iniciativas específicas, tales como

descuentos por compras adicionales o revisiones posteriores o descuentos por recomendación a conocidos.

- Los elevados costes de transporte pueden corregirse bien mediante la producción en varios centros separados, bien aprovechando al máximo la capacidad de las unidades de transporte, para tratar de que el coste por unidad transportada sea el mínimo posible.
- Finalmente, los elevados costes de formación podrían corregirse mediante un aumento en la formación externa a Podoactiva, por ejemplo en el ámbito universitario, algo que Podoactiva ha detectado y está tratando de poner en marcha con distintos convenios con entidades educativas, como veremos a continuación.

Las amenazas seleccionadas pueden afrontarse de la siguiente manera:

- Respecto a la preexistencia de clínicas, potenciando el valor de la marca Podoactiva como elemento diferenciador de calidad frente a clínicas sin una imagen de marca potente.
- En cuanto a la duración limitada de las patentes, esta puede afrontarse mediante un esfuerzo innovador constante que actualice y desarrolle la tecnología existente, llegando a crear nuevas patentes si fuera necesario para mantener la ventaja tecnológica.
- La falta de trabajadores cualificados, igual que los elevados costes de formación, puede afrontarse mediante la firma de convenios con instituciones educativas, como universidades, para que formen externamente a los trabajadores que necesita Podoactiva, algo que actualmente está en fase de desarrollo con la Universidad de Zaragoza mediante la futura implantación del Grado en Podología Podoactiva, que se ubicará en el mismo Parque Tecnológico en el que se encuentra la sede de la empresa³ y el cual servirá de “cantera” a Podoactiva a la hora de reclutar los mejores talentos, formados en la propia empresa pero desde una institución como la Universidad.

En cuanto al mantenimiento de las fortalezas de Podoactiva, se proponen las siguientes estrategias:

³ Universidad de Zaragoza (web oficial). El grado en Podología se impartirá en el campus de Huesca. Campushuesca.unizar.es. <https://campushuesca.unizar.es/noticias/el-grado-en-podologia-se-impartira-en-el-campus-de-huesca> (consultado el 2-2-2021).

- El producto de alta calidad se mantiene mediante una apuesta por la mejora constante y la excelencia, uno de los principales lemas de Podoactiva es que todo puede mejorarse, y es esta búsqueda de la excelencia la que hace que el producto pueda mantener su calidad en el tiempo.
- El servicio post-venta valioso se mantiene mediante una evaluación constante de la satisfacción del cliente y una predisposición a adaptarse a las nuevas necesidades que puedan surgir desde los clientes. Garantizar que el cliente quede siempre satisfecho con el servicio es uno de los principales objetivos de Podoactiva, y esto debe reforzarse si la empresa quiere que su servicio post-venta siga siendo igual de valioso.
- Su amplia variedad de clientes se mantiene mediante una diferenciación continua del producto adaptado a los sectores de clientes que más demanda producen. Ejemplo de esto son las plantillas especiales para zapatos de tacón o para la tercera edad que señalábamos en los primeros apartados. Es aconsejable seguir profundizando en la diferenciación del producto de manera que se alcance a un mayor número de clientes todavía.
- La ventaja tecnológica debe mantenerse mediante una fuerte inversión en I+D+I que produzca nuevos recursos para la empresa que aporten valor en el futuro. Por ello, es necesario que el departamento de I+D+I sea un pilar fundamental de la empresa.
- La producción integrada y el aprovisionamiento sencillo pueden mantenerse conservando y mejorando la producción de la empresa, así como adquiriendo proveedores de materia prima de calidad y confiables. Si la empresa quiere mantener esta fortaleza, deberá saber adaptar su producción a la demanda para no tener en ningún momento una rotura de stock.
- Su elevada reputación se mantiene por dos lados distintos: el primero, el lado del deportista de élite que aporta reconocimiento a la marca, mediante la adquisición de nuevos clientes de este tipo y el mantenimiento de los actuales, y por el lado del cliente particular que es la fuente de ingresos de la empresa, asegurando su satisfacción plena.
- Por último, respecto al “know how” de la empresa, este se mantiene de la forma que viene haciéndolo Podoactiva hasta ahora, mediante un departamento de formación que es capaz de recoger las mejores técnicas de cada uno de sus

empleados y ponerlas en común para el aprovechamiento de todo el personal. De esta forma se expresa al máximo el know how de la empresa.

Finalmente, para explotar las oportunidades, se propone lo siguiente:

- En cuanto al mercado en crecimiento, Podoactiva debe aprovechar esta circunstancia ampliando su red de clínicas y captando a todos los clientes posibles antes de que lo haga la competencia, ya que en un sector como el de la salud es complicado arrebatar un cliente a un competidor si este está satisfecho.
- La mayor concienciación de la población también debe aprovecharse a través de una expansión tanto en número de clínicas como de los productos y servicios ofrecidos, puesto que es probable que una persona realmente concienciada con su salud podológica opte por adquirir varios de estos.
- El envejecimiento de la población se aprovecha realizando una concentración en el sector de la tercera edad, ofreciendo productos específicos como ha empezado a hacer Podoactiva a una mayor escala y explicando los beneficios asociados a estos productos en puntos concretos, como clínicas de rehabilitación o residencias de ancianos.
- El aumento en la práctica del deporte amateur con equipamiento de mayor calidad se aprovecha ofreciendo una gama de producto semi-profesional a un precio menor que el producto de élite, pero con unas características similares. También se puede aprovechar con presencia de la empresa o patrocinios en eventos deportivos amateur.
- La escasez de competencia debe ser aprovechada por Podoactiva haciendo uso de su tamaño como empresa pionera para bien adquirir (como se hizo con el Instituto Valenciano del Pie hace unos años) o bien desplazar a todos los pequeños competidores que puedan existir antes de que supongan una competencia real para la empresa.
- La facilidad para operar en mercados internacionales debe ser aprovechada por Podoactiva mediante un proceso de internacionalización que logre ampliar el negocio. Esto se puso en marcha hacia 2016 con presencia en centros asociados en el extranjero con fines simplemente exploratorios. En 2020 sí que se abrió la primera clínica directa Podoactiva en Milán, pero debido a la pandemia este proceso se ha paralizado. Aun así, la empresa ha manifestado su apuesta por una internacionalización fuerte en los próximos años.

Con toda esta información, el análisis CAME quedaría resumido de la siguiente manera:

ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES - EXPLOTAR <ul style="list-style-type: none"> • Ampliación de la red de clínicas. • Ampliación de la cartera de productos y servicios. • Segmentación del producto. • Adquisición o desplazamiento de pequeños competidores. • Internacionalización de la empresa. 	AMENAZAS - AFRONTAR <ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el valor de la marca. • Producción constante de nuevas patentes. • Convenios con instituciones educativas para la formación previa de los trabajadores.
	FORTALEZAS - MANTENER <ul style="list-style-type: none"> • Diferenciación en calidad. • Asegurar la satisfacción del cliente. • Adaptación del producto al cliente. • Inversión en I+D+I, refuerzo del departamento. • Adaptación de la producción a la demanda. • Nuevos deportistas de élite. • Departamento de formación potente. 	DEBILIDADES - CORREGIR <ul style="list-style-type: none"> • Puesta en valor de la calidad del producto. • Gasto en I+D+I vinculado a resultados. • Publicidad del I+D+I en revistas científicas y premios. • Publicidad concentrada en sectores concretos. • Departamento de calidad centralizado. • Diseño de un programa de fidelización. • Aprovechamiento de la capacidad del transporte. • Convenios con instituciones educativas.

Ilustración 7: análisis CAME.
Fuente: elaboración propia.

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Tras analizar la empresa con el análisis DAFO y conocer las estrategias básicas que debe seguir con el análisis CAME, hay que referirse antes de realizar el mapa estratégico a la misión, visión y valores de Podoactiva para poder alinear correctamente los objetivos con los sueños de la empresa:

- La misión recoge cuál es el trabajo que la empresa desarrolla en el mercado, y puede enfocar también a quién va dirigido y por qué se diferencia del resto.
- La visión es el objetivo final de la empresa, en lo que quiere convertirse en el futuro.
- Los valores son los principios básicos en los que se asienta la empresa y definen su comportamiento tanto interna como externamente.

La misión de Podoactiva es “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 personalizados⁴”.

De la misión podemos destacar los siguientes elementos básicos: mejorar la calidad de vida de los clientes, dado que en Podoactiva no se realiza ninguna inversión si no va a resultar beneficiosa para el cliente; aplicación del conocimiento y la experiencia del equipo, esto es, el énfasis en el “know how” al que hacíamos referencia en el DAFO y el CAME; innovación tecnológica, que es uno de los pilares fundamentales sobre los que se asienta la empresa y su fuente de diferenciación sobre los rivales; y por último los tratamientos personalizados, puesto que Podoactiva apuesta por ofrecer a cada cliente la atención específica que merece sin caer en procedimientos genéricos.

Por otro lado, la visión de Podoactiva, esto es, aquello en lo que desea convertirse, es “ser referentes en todos los mercados en los que están presentes 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 precisión⁵”.

⁴ Podoactiva (web oficial). Especialistas en podología y biomecánica. Podoactiva.com. <https://www.podoactiva.com/es/nosotros> (Consultado el 3-2-2021)

⁵ Podoactiva (web oficial). Especialistas en podología y biomecánica. Podoactiva.com. <https://espinilleraspersonalizadas.es/podoactiva/> (Consultado el 3-2-2021)

De la visión de Podoactiva hay que destacar su voluntad de convertirse en líderes en todos los mercados en los que operan y la doble vertiente de la empresa: tanto hacia deportistas de élite como al público general, consiguiendo sinergias en los procesos aplicados a ambos tipos de clientes.

Por último, Víctor Alfaro identifica tres valores fundamentales sobre los que se asienta Podoactiva:

- Esfuerzo: Podoactiva es una empresa que, a pesar de su alta tecnología, se basa en el trabajo manual y en la atención cara a cara con los clientes, que son los aspectos básicos del servicio. Por ello es esencial el trabajo duro y tener un personal lo más comprometido posible. El trabajo duro genera confianza y honestidad, factores esenciales en el trato con el cliente.
- Innovación constante: todos los procedimientos se pueden mejorar y deben mejorarse cuando existan las condiciones adecuadas para ello. Nada en la empresa se da por sentado y todo es susceptible de cambiar en el futuro para mejorarse.
- El cliente es el centro: no se invierte nada en Podoactiva que no vaya a repercutir en un beneficio para el cliente. Víctor pone siempre el ejemplo de su oficina en la sede central, la cual tiene unas vistas impresionantes hacia la montaña, pero no tiene ventanas, ni se planea hacerlas dado que esto no repercute en el cliente. También debe asegurarse siempre la satisfacción plena del cliente en todos los aspectos, ya que este va a ser la principal fuente de publicidad para Podoactiva.

IV. MAPA ESTRATÉGICO DE PODOACTIVA.

A raíz del análisis CAME, obtenemos dos líneas estratégicas básicas entorno a las cuales se enlazarán todos los objetivos de la empresa:

- La primera es aumentar el negocio: Podoactiva tiene vocación expansiva y pretende realizar ampliaciones tanto a nivel nacional como internacional. Para ello es fundamental que los recursos, las fortalezas y los objetivos estén alineados con el fin último de hacer crecer a Podoactiva.
- La segunda es maximizar el valor del negocio: Podoactiva es una marca todavía no demasiado conocida fuera de Aragón y una empresa prácticamente nueva, con menos de 15 años de historia. Por lo tanto, existe un gran margen de mejora interna para sacar todo el provecho posible a los clientes actuales y a los procesos que ya se realizan. Para ello es necesario corregir algunas debilidades detectadas y mejorar todos aquellos aspectos en los que la empresa tiene margen, con el objetivo de sacar todo el rendimiento posible a la empresa.

Realizado el análisis para determinar los ejes estratégicos que debe seguir Podoactiva y vistos cuáles son sus puntos fuertes, además de la idea general sobre el rumbo que debe seguir la empresa en el futuro, vamos a configurar un mapa estratégico formado por cuatro grandes ámbitos o perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento:

- Perspectiva financiera: se plantean objetivos con el fin de mejorar las ganancias y obtener rentabilidad. Conseguiremos la mejora en los indicadores que lo engloban a través de las mejoras concretas en el resto de perspectivas.
- Perspectiva de clientes: son aquellos objetivos que deben reflejar la satisfacción del cliente. Es el objetivo que debe representar el grado de valor añadido que aportamos y su nivel de confianza en la empresa.
- Perspectiva de procesos: a través de estas, observamos la cadena de generación de valor, y podemos mejorar la utilización eficaz de recursos, teniendo un impacto directo sobre nuestros clientes y la parte económica de la empresa.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: mediante los recursos de la empresa, podremos implementar las estrategias que nos permitan mejorar en las perspectivas anteriores.

Alineando estas perspectivas con las estrategias básicas obtenidas en el análisis CAME, podemos plantear una serie de objetivos, junto con la meta que se plantea conseguir, el indicador para medir su grado de cumplimiento y el responsable de la consecución de cada objetivo.

Los indicadores o KPI (Key Performance Indicator) deben cumplir una serie de requisitos para que aporten información relevante a la hora de medir el desempeño. Los requisitos que debe cumplir el indicador están de acuerdo con el modelo SMART:

- **Specific:** debe describir exactamente el objetivo que se quiere lograr.
- **Measurable:** debe ser fácilmente cuantificable.
- **Achivable:** debe ser realmente alcanzable por la empresa.
- **Realistic:** deben estar conectados con la realidad, bien a corto, medio o largo plazo.
- **Time related:** deben estar acotados en el tiempo, es decir, deben poder cumplirse en un periodo de tiempo determinado.

1. PERSPECTIVA FINANCIERA.

En esta perspectiva se indican los objetivos desde el punto de vista del propietario, que pretenderá obtener una rentabilidad de su inversión. Como en el caso de Podoactiva coinciden propietarios y directores, no habrá tanta exigencia con el retorno de la inversión en la empresa, eso sí, no son en absoluto conformistas y pretenden que la empresa tenga un crecimiento constante y se posicione como líder en el sector. Además, también les beneficia aumentar la rentabilidad, ya que como se ha explicado, Podoactiva destina una gran parte de sus beneficios a I+D+I, de modo que a mayores beneficios, mayor será la inversión en I+D+I y mayores innovaciones podrá llevar a cabo la empresa. De esta forma, se han seleccionado tres objetivos principales en la perspectiva financiera:

- **Incremento de la cifra de negocio:** en los últimos 10 años Podoactiva ha crecido a un ritmo medio del 20%, a excepción del 2020. La dirección de la empresa cree, y así lo hemos evidenciado en el análisis externo, que estamos ante un mercado en crecimiento tanto nacional como internacionalmente, y que ni mucho menos se ha llegado a saturar la oferta en el mercado nacional.

- El indicador que vamos a emplear para medir el crecimiento el aumento en la cifra de negocio tal y como aparece en la cuenta de pérdidas y ganancias respecto al año anterior.
- La meta en este sentido, por tanto, es seguir creciendo a un ritmo del 20% anual.
- Las iniciativas específicas para el crecimiento de la cifra de negocio parten de la aplicación del resto de objetivos, pero específicamente podemos proponer una apuesta por mejorar el número de plantillas vendidas mediante una campaña de concienciación en centros de la tercera edad.
- El responsable de este objetivo será el director general, dado que es quien tiene la capacidad en la empresa de dirigir la expansión del negocio en uno u otro sentido.
- Aumentar los ingresos internacionales: el objetivo de la directiva es que transcurridos 10 años desde el final de la pandemia, el mercado internacional constituya un 50% del negocio total de Podoactiva, por lo que se va a realizar una fuerte apuesta por la internacionalización.
 - El indicador en este sentido, será por tanto el porcentaje de la cifra de negocio total que pertenece a ingresos fuera de España, para lo cual deberemos desagregar la cuenta de pérdidas y ganancias.
 - La meta a 10 años es el 50%, pero como estamos expresando todos los indicadores en términos anuales, dividiendo obtenemos que la meta sería que cada año el volumen de negocio internacional constituyera un 5% más de la cifra de negocio total respecto al año anterior.
 - Una iniciativa para lograr aumentar los ingresos internacionales, además de la apertura de clínicas que veremos después, puede ser incorporarse como proveedor en equipos de ligas internacionales igual que se hace en España. Actualmente se cuenta con el Liverpool en Inglaterra, pero sería interesante incorporar más equipos de la liga deportiva más vista en el mundo.
 - La responsabilidad es conjunta entre el director general, que es quien dirige la estrategia de la empresa, y el director del departamento internacional, que es quien se responsabiliza de la acción exterior de la empresa.

- Mejorar la rentabilidad: creo, y es una opinión compartida por la dirección, que los recursos de la empresa actuales tienen la capacidad para aumentar la producción y los servicios sin la necesidad de incurrir en costes adicionales, dado que, por ejemplo, la maquinaria de producción tiene un 50% más de margen de capacidad, y pueden obtenerse datos similares en los puestos de administración, secretarías de las clínicas, etc. Por lo tanto, un aumento en la demanda actualmente debería suponer un aumento en los ingresos, pero no en los costes en la misma proporción.
 - El indicador para medirlo es precisamente la relación coste-volumen-beneficio en el año contable, de manera que se pueda comparar fácilmente con años anteriores.
 - La meta es por tanto mantener la proporción actual entre ingresos y costes por unidad de producto, o incluso mejorarla.
 - Una iniciativa en este sentido podría ser tratar de incrementar lo mínimo posible los gastos fijos de la empresa.
 - El responsable en este sentido será el gerente, puesto que es quien dirige el funcionamiento en el día a día de la empresa y quien es responsable del desempeño de las unidades productivas de la empresa.

2. PERSPECTIVA DE CLIENTE.

En esta perspectiva debemos conocer las estrategias necesarias para conseguir, satisfacer y retener a los clientes actuales o futuros, que son la razón de ser de la empresa. Como hemos explicado, Podoactiva tiene cuatro tipos básicos de clientes, que podemos agrupar en dos grandes grupos: público general (y concentraciones en determinados sectores, como la tercera edad) y deportistas. Dentro de este último grupo encontramos a los deportistas de élite, personas con un elevado número de seguidores que confían en Podoactiva en su actividad profesional. Todos los tipos de clientes están interconectados, ya que la presencia de deportistas de élite como clientes de Podoactiva le aporta reputación e influencia a la empresa a la hora de captar clientes de los demás grupos.

Hemos definido cinco objetivos básicos de clientes:

- Lograr la satisfacción plena del cliente: en el sector de la salud, el elemento que determina que un cliente se decida por un servicio u otro es la confianza, por lo

que tener a los clientes completamente satisfechos es la mejor manera de mantenerlos en la empresa y de que la recomienden a sus conocidos, de forma que la publicidad es mucho menos necesaria. Un empeoramiento en la satisfacción del cliente puede suponer para la empresa la pérdida de su reputación y que, además de perder a los clientes que ya tiene, deje de captar a los nuevos.

- El indicador fundamental para medir la satisfacción del cliente son las encuestas de satisfacción que se hacen desde el call center de atención al cliente de Podoactiva en dos ocasiones: tras la primera consulta y después de una semana con las nuevas plantillas. La satisfacción se mide en un índice del 1 al 10.
- La meta en este sentido, según la dirección de Podoactiva, es que dicho índice esté siempre entre el 9,4 y 9,7. Cualquier desviación hasta 9 es corregible y una puntuación por debajo de 8 es preocupante y exige medidas al respecto. En el 2020 este índice se situó en el 9,6.



Ilustración 8: Índices de satisfacción de Podoactiva en 2020.

Fuente: <https://twitter.com/jvictoralfaro/status/1359119734688673795>

- Una iniciativa para mantener esta satisfacción es ofrecer un servicio de garantía como el que ya está establecido, pero que además cubra cualquier molestia o mejora que quieran efectuar los clientes sin coste adicional, además de reforzar la atención al cliente.
- El responsable de este objetivo debe ser el gerente, que es quien coordina la actividad de todas las clínicas.

- Fidelizar al cliente: la fidelización del cliente en Podoactiva depende del tipo de cliente, puesto que en muchos casos las plantillas están diseñadas para ser de larga duración (entre 2 y 5 años, dependiendo de su uso) y además son terapéuticas, es decir, están diseñadas para corregir dolencias que en muchos casos desaparecen tras su uso prolongado, por lo que con el paso del tiempo desaparece la necesidad de nuevas plantillas. Sin embargo, hay otros sectores de clientes que sí resulta conveniente fidelizar, como los niños, dado que debido al crecimiento seguramente requieran unas plantillas nuevas cada año, la tercera edad, cuyos problemas de pisada es complicado que desaparezcan, o los deportistas de élite, que precisan de un tratamiento continuo para asegurar su salud.
 - El indicador al respecto será el Net Promoter Score (NPS), un indicador que mide la lealtad del cliente pronosticando su comportamiento a la hora de realizar una acción determinada, en este caso, recomendar la empresa. Si la recomienda a sus conocidos, lo más seguro es que se decida él también por Podoactiva a la hora de requerir de nuevo sus servicios.
 - La meta a alcanzar es de un ratio de recomendación, de entre el 95% y el 99%. En el 2020 este ratio estuvo en 98,5%, como se puede ver en la imagen anterior.
 - Una iniciativa a la hora de fidelizar a los grupos de clientes de larga duración es ofrecer descuentos a los clientes que repitan, por ejemplo, cobrando solo la elaboración de las plantillas, pero no la consulta.
 - El responsable de este objetivo será el director de marketing, que es quien se encarga de la captación y conservación de clientes.
- Aumentar los clientes de élite: como ya hemos señalado anteriormente, los clientes de élite son una parte esencial del negocio de Podoactiva, puesto que además de generar unos ingresos mucho mayores por persona que el público general, aportan a la marca reputación y reconocimiento. En el sentido del deporte de élite, sería interesante, de cara a la expansión internacional, contar con deportistas conocidos en los países en los que se va a expandir el negocio. En Italia se cuenta con Cristiano Ronaldo y en Inglaterra con el Liverpool FC, pero no basta solo con dos ejemplos. También sería importante contar con clientes de élite en los deportes amateur en los que se está concentrando la venta, principalmente ciclismo y esquí. En el ciclismo se cuenta con Alberto Contador, pero está recientemente retirado, y en el esquí con ninguna figura destacada.

- El indicador al respecto será el número de deportistas de élite que pasan a ser nuevos clientes de Podoactiva. Consideramos como deportista de élite aquel deportista que se dedica profesionalmente y en exclusiva a su profesión y que compite al nivel más alto posible dentro de su disciplina.
- La meta en este sentido es complicada de determinar. Una meta alcanzable sería conseguir 7 nuevos deportistas de élite, o clubes deportivos de élite cada año. De media, Podoactiva ha conseguido alrededor de 8 cada año desde su fundación en 2007.
- La iniciativa más aconsejable en este sentido, ya que se cuenta con numerosos ejemplos, es promocionar la marca y sus beneficios directamente a los deportistas o sus respectivos clubes, contando con el apoyo de las figuras que ya confían en Podoactiva.
- El responsable normal en este caso sería el director de marketing, sin embargo, en el caso de Podoactiva es el propio director general el que realiza los tratamientos más exclusivos y la cabeza visible de la empresa a nivel nacional e internacional, por lo que la responsabilidad recaerá sobre este.
- Ser la primera opción a nivel nacional: ser la primera opción a nivel nacional significa que Podoactiva continúa siendo la empresa líder en Podología en España. El hecho de ser la empresa líder permite posicionarse delante de los competidores a la hora de captar clientes de élite y nuevos clientes que busquen un tratamiento podológico. La reputación de la empresa también depende en gran medida de seguir siendo la empresa líder en España, por lo que es un aspecto muy importante.
 - El indicador para medir esta circunstancia podría ser, como en el caso de la fidelización, la proporción de clientes que recomiendan la empresa. Sin embargo, para medir la condición de líder, creo que puede resultar más útil medir la cuota de mercado en el sector de la podología.
 - La meta debe ser mantener la cuota de mercado actual, situada aproximadamente en un 4%⁶, o incluso ampliarla.

⁶ Para el cálculo de la cuota de mercado se toman como base el número de clínicas podológicas en España, que ronda los 7800. En este caso Podoactiva cuenta con 200, sin embargo, el competidor más cercano no cuenta ni siquiera con el 10% de las clínicas de Podoactiva, y el 95% de las clínicas posee tan solo un solo centro. Se trata de un sector altamente fragmentado en el que una cuota del 4% supone multiplicar por 10 la del siguiente rival, que a su vez multiplica por 10 al tercero.

- Una iniciativa al respecto puede ser la adquisición de las clínicas podológicas pequeñas situadas en lugares estratégicos en los que también pretenda establecerse Podoactiva, en lugar de entrar a competir directamente. De esta forma se consigue una cartera de clientes y se elimina un rival del mercado.
- El responsable del cumplimiento de este objetivo será el director técnico, que es quien propone y dirige el establecimiento de nuevas clínicas a nivel nacional.
- Potenciar el valor de la marca: que la marca Podoactiva (o Younext) sea una marca reconocida a nivel nacional e internacional va ligado a la reputación de la empresa y significa que la empresa esté correctamente posicionada cuando un cliente necesita un tratamiento podológico, en lugar de acudir a una pequeña clínica u otra empresa.
 - Hay diversos indicadores para medir el valor de una marca, pero nos decantamos por comparar la calidad de nuestro producto y servicio respecto al de los competidores. Un producto y un servicio de mayor calidad garantiza que nuestra marca tenga más valor a ojos del consumidor. Los productos y servicios pueden ser de calidad superior, mediocre, consistente o inferior respecto a los de los competidores.
 - La meta es que nuestros productos y servicios siempre sean de calidad superior a los de los competidores.
 - Una iniciativa al respecto diferenciarnos de nuestros competidores ofreciendo servicios o productos que ellos no ofrecen, o bien ofreciendo los mismos, pero de mayor calidad gracias a la innovación tecnológica.
 - El responsable en este sentido será el director del departamento de diseño, entendiendo que él es el responsable del diseño de los productos y servicios que se ofrecen.

3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.

La perspectiva de los procesos internos está relacionada con la cadena de valor de la empresa. Para no extendernos demasiado, fijaremos aquellos procesos críticos de la empresa y los objetivos estratégicos que deben adoptarse para que estos procesos constituyan una ventaja frente a los competidores. Podoactiva tiene la característica de

ser una empresa que mezcla producción (las plantillas y los demás elementos que se venden son todos producidos internamente) con servicios. El proceso productivo de satisfacer un cliente tiene como componentes ofrecer un buen servicio a la par que un producto de la mejor calidad. Hay aspectos de la cadena de valor de Porter que tienen poca relevancia en Podoactiva, como la logística interna (solo existe un proveedor) o la política de compras, mientras que otros son radicalmente fundamentales para la empresa, sobre todo el servicio post-venta y el desarrollo tecnológico. Es por ello que los objetivos seleccionados se concentran en estos aspectos de la cadena de valor.

- Diversificación de la cartera de productos: relacionado con el desarrollo tecnológico de la empresa, significa que Podoactiva debe seguir la línea de ruta que viene ofreciendo hasta ahora fabricando productos concretos para grupos de clientes que tienen una demanda particularmente fuerte o características especiales. Ejemplos de esto son las plantillas para la tercera edad, plantillas para tacones o plantillas para ciclistas. Hay que seguir identificando este tipo de consumidores y fabricar productos especiales para ellos, de forma que se consiga atraer un mayor número de clientes.
 - Realizar un indicador en este sentido resulta realmente complejo. Sin embargo, creo que se pueden medir los nuevos productos lanzados al mercado en el plazo de un año, aunque estos finalmente no tengan éxito.
 - La meta en este sentido sería lanzar un producto nuevo anualmente. Este producto no es obligatorio que tenga éxito, puede seguirse una metodología de lean start-up y pivotar el producto lo suficiente hasta que se adapte o incluso retirarlo. No supondría un coste excesivo para Podoactiva dado que ya posee de antemano los conocimientos, el personal y la maquinaria para llevarlo a cabo, por lo que la inversión sería mínima.
 - Una iniciativa para el próximo año puede ser lanzar plantillas adaptadas a zapatos de seguridad, una prenda realmente incómoda para el trabajador y en la cual creo que existe un mercado para la venta de plantillas.
 - El responsable de este objetivo debe ser el director de I+D+I, que es quien realiza los nuevos diseños de los que se nutre la empresa.
- Apertura de clínicas propias en el extranjero: relacionado con la parte de comercialización y ventas de la cadena de valor, consiste en la apertura de clínicas propias en el extranjero. La presencia internacional de Podoactiva hasta ahora se

ha limitado a convenios con instituciones médicas privadas con el objetivo de explorar el mercado antes de lanzarse con una inversión propia. Sin embargo, la dirección considera que la empresa está en el punto adecuado para comenzar la internacionalización. Por ello, es necesario que Podoactiva abra sus propias clínicas en el extranjero, ya que como hemos visto es importante que la marca se distribuya a través de sus propios trabajadores para evitar problemas reputacionales que puedan afectar al conjunto de la empresa.

- El indicador evidente al respecto es el número de clínicas que se han abierto fuera de España en el plazo de un año.
 - La meta, si se quiere cumplir con el objetivo de que un 50% de la facturación sea internacional dentro de 10 años, debe ser abrir unas 200 clínicas en 10 años, esto es, a un ritmo de unas 20 anuales.
 - La iniciativa al respecto sería comenzar por los países que Podoactiva ha explorado previamente, que son más cercanos geográficamente para facilitar el transporte del producto y en los que Podoactiva ya ha tenido presencia previa, como son Portugal, Italia e Inglaterra. El objetivo a largo plazo es México, Brasil y EE.UU.
 - La responsabilidad en este caso recae sobre el director del departamento internacional, que es quien debe coordinar la acción concreta en el exterior de Podoactiva.
- Garantizar un tratamiento exclusivo: relacionado con el servicio post-venta y con la fase de venta, uno de los principales valores de Podoactiva es garantizar el trato personal al paciente. Es lo que diferencia a Podoactiva de otros fabricantes de plantillas, el tratamiento exclusivo y personal de cada paciente, la diferenciación de la empresa en calidad.
 - El indicador para medir este objetivo será el número de quejas recibidas por los clientes en el periodo de un año. Esto nos indicará que hay clientes que no están satisfechos con el tratamiento recibido.
 - La meta, dado que contamos con una media de satisfacción de 9,68 sobre 10, debe ser recibir quejas en un año de menos de un 0,5% de los pacientes.
 - Una iniciativa al respecto, además de la amabilidad del personal, puede ser tener un call center 24 horas permanentemente activado para que ninguna llamada de los clientes quede sin contestar.

- El responsable de esto debe ser el gerente, que es quien trata con el funcionamiento diario de las clínicas a pie de calle.
- Adaptar la producción a la demanda: relacionado con la etapa de operaciones de la cadena de valor, significa tener la capacidad suficiente para satisfacer adecuadamente toda la demanda sin que se produzca en ningún momento rotura de stock. Esto es esencial para garantizar la rapidez del servicio y para no incurrir en costes adicionales por la rotura de stock.
 - El indicador al respecto será el tiempo en días que tiene que esperar el paciente desde que se diseñan sus plantillas hasta que las recibe.
 - La meta debe ser garantizar que el paciente recibe sus plantillas en el plazo de una semana desde que realiza la consulta.
 - Una iniciativa al respecto puede ser realizar un análisis estacional de la demanda y presupuestar la producción al principio de cada año en base a dicho análisis.
 - El responsable de este objetivo es el director del departamento de producción, que es quien se encarga de la fabricación de las plantillas y demás productos de la empresa.
- Acción comercial a través de los clientes de élite: relacionado con la comercialización y ventas de la cadena de valor, creo que Podoactiva no saca todo el rendimiento que podría a sus clientes de élite. De hecho, en muchos casos realiza un tratamiento discreto sin que el público en general llegue a conocer la identidad del deportista hasta que se hace público en algún medio de comunicación. Cristiano Ronaldo, cliente habitual, ni siquiera aparece en el listado de clientes famosos que Podoactiva publica en su web. Estos deportistas de élite son una herramienta de marketing muy poderosa a la hora de expandirse tanto nacional como internacionalmente que no se está explotando en todo su potencial.
 - Un indicador para medir esta acción comercial puede ser el número de clientes de élite empleados en campañas de marketing de Podoactiva durante un año.
 - La meta debería ser al menos 10 de estas campañas de marketing, ya que es de esperar que no tengan un coste demasiado alto tratándose de clientes de la empresa que se puede compensar en otros aspectos.

- Una iniciativa al respecto puede ser emplear campañas de colaboración en las que los clientes de élite dispuestos realicen campañas no agresivas de colocación del producto, tales como publicaciones en sus redes sociales o visibilidad en lugares públicos. Como ejemplo, esta foto del jugador del Huesca Ontiveros en un partido de Primera División mostrando su espinillera Younext ante las cámaras espontáneamente tras marcar un gol.



Ilustración 9: ejemplo de colocación del producto a través de un cliente de élite.
Fuente: Cadena SER

- El responsable de este objetivo será el director de marketing junto con el director de comunicación.
- Conocer las necesidades del cliente: relacionado con el servicio post-venta, resulta crucial para Podoactiva adaptarse a las necesidades del cliente con el objetivo de mejorar continuamente el servicio ofrecido y corregir al momento cualquier anomalía. Conocer al cliente también sirve para poder expandir la línea de productos y adaptarlos específicamente a cada necesidad dado que el objetivo final es la personalización máxima del producto.
 - Un indicador de que se conocen las necesidades del cliente es el tiempo que se tarda en responder a las necesidades del cliente en días, desde que solicita información hasta que recibe su producto.
 - La meta variará en función del producto, ya que hay algunos productos como las máscaras protectoras que requieren su entrega en un plazo de apenas horas. En el plazo de las plantillas y para el público en general, la meta debería ser que desde que el paciente solicita una consulta hasta que recibe sus plantillas no pasen más de dos semanas.
 - Una iniciativa al respecto puede ser la instalación de un buzón de sugerencias que permita conocer aquellos aspectos que el cliente desea

que se mejoren de la empresa para que así la próxima vez la empresa los tenga previstos y pueda satisfacer sus necesidades en el mínimo tiempo posible.

- El responsable de este objetivo será el gerente junto con el director técnico, por ser quienes tienen las facultades sobre la dirección del servicio ofrecido por la empresa.

4. APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la que aporta la infraestructura necesaria a la empresa en términos de recursos: personales, técnicos y procedimentales. El objetivo de esta perspectiva es tanto mejorar las capacidades organizativas de la empresa como sus activos intangibles. En el caso de Podoactiva esto va a ir enfocado en torno a dos ejes principales: en primer lugar, los recursos humanos, ya que como hemos visto son escasos; y en segundo lugar el I+D+I.

- Puesta en marcha del Grado en Podología Podoactiva: el nuevo Grado en Podología Podoactiva está ya aprobado por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Zaragoza⁷, pero aún queda un largo proceso hasta obtener la primera promoción de profesionales de la podología formados conjuntamente por la empresa y la universidad. El plan era que comenzara en el curso 2021/2022 con la primera promoción, pero el plan se ha pospuesto con la pandemia. La obtención de profesionales cualificados y formados dentro de la propia empresa es crucial para que la empresa pueda afrontar adecuadamente su proyecto de expansión.
 - El indicador del buen funcionamiento del Grado será el número de alumnos graduados anualmente.
 - La meta debe ser alcanzar una cifra de 30 graduados al año, dado que la capacidad máxima del grado se ha establecido en 40 alumnos.
 - Una iniciativa al respecto puede ser la promoción del grado en los distintos institutos de Aragón con énfasis en las ofertas laborales que ello conlleva para atraer estudiantes en los primeros años de existencia hasta que el Grado se consolide.

⁷ Blog Podoactiva. La Universidad de Zaragoza aprueba el nuevo grado de podología para el campus de Huesca. Podoactiva.com. <https://www.podoactiva.com/es/blog/la-universidad-de-zaragoza-aprueba-el-nuevo-grado-de-podologia-para-el-campus-de-huesca> (Consultado el 4-2-2021).

- El responsable de la puesta en marcha del Grado será el director de formación.
- Formación continua: como se ha explicado, la formación continua es uno de los aspectos fundamentales de la empresa, ya que trata de implementar las mejores prácticas y el “know how” al total de la plantilla de Podoactiva. Esto repercute sin duda en una atención al cliente de mayor calidad y unos servicios más valiosos.
 - El indicador que mide la formación continua del trabajador será el número de sesiones de formación continua a las que asiste durante un año.
 - La meta debe ser que todos los trabajadores asistan al menos a un 90% de las sesiones de formación continua ofrecidas para garantizar que toda la plantilla se halla al mismo nivel de conocimientos.
 - Una iniciativa puede ser ofrecer un incentivo por asistencia a las sesiones de formación continua. Dicho incentivo puede ser tanto monetario como en especie (congresos, días libres, etc.).
 - El responsable de este aspecto será el director de formación.
- Fortalecer la comunicación entre empleados: actualmente existen canales de comunicación directos con los superiores y con el departamento de formación, pero no existen conexiones horizontales entre clínicas. Esto impide que los empleados se puedan beneficiar en un momento concreto de los conocimientos de su colega de otra clínica a no ser que el departamento de formación haya hecho una explicación previa.
 - El indicador para medir si se ha fortalecido la comunicación entre empleados será el uso anual de las herramientas de comunicación interna.
 - La meta debe ser que el 90% de los empleados hagan uso de las herramientas de comunicación interna para comunicarse entre ellos.
 - Una iniciativa puede ser la integración en el ERP de la empresa de un canal de comunicación directa entre empleados con su perfil personal, pero en el que también pueden estar presentes los supervisores de las clínicas. Un foro dentro del ERP de la empresa.
 - El responsable de este objetivo será el director de recursos humanos.
- Motivar a los trabajadores: la dirección de la empresa, y es una opinión compartida, que no sirve de nada presionar al trabajador, sino que la mejor estrategia para que ofrezca un servicio de calidad y haga su trabajo de la mejor manera posible es que se sienta motivado.

- El indicador para medir la motivación de cada trabajador será la puntuación obtenida en el test de motivación laboral que se realice anualmente.
- La meta será conseguir que dicha puntuación se sitúe al menos en un 9 para el conjunto de los trabajadores.
- Una iniciativa al respecto es ofrecer complementos por productividad o desempeño a los trabajadores. Actualmente ya se lleva a cabo una política de retribución variable por objetivos, pero debe alinearse con este objetivo para conseguir la motivación del trabajador.
- El responsable de este objetivo será el director de recursos humanos.
- Retener a los trabajadores cualificados: dado que resulta complicado encontrar reemplazos en el mercado laboral y bastante costoso formarlos para que se incorporen a la plantilla, resulta extremadamente importante retener a los trabajadores actuales de la empresa.
 - El indicador de este objetivo será el número de trabajadores que abandonan por voluntad propia la empresa en el plazo de un año.
 - La meta, contando actualmente con 120 podólogos, debe ser que no más de 5 abandonen cada año la empresa.
 - Una iniciativa al respecto puede ser ofrecer un complemento salarial sustancial por trienios o por año trabajado, que motive al trabajador a permanecer en la empresa ante la perspectiva constante de mejora salarial.
 - El responsable de este objetivo será el director de recursos humanos.
- Alianzas estratégicas con otras empresas del sector: el sector de la podología es un sector que, como hemos visto, es muy intensivo tecnológicamente, por lo que es necesario permanecer constantemente informado de las innovaciones que realizan los competidores para no quedar retrasado y perder la ventaja competitiva. Actualmente Podoactiva, en consorcio con las principales empresas europeas en Podología, forma parte de la empresa formativa WAPS, que ofrece cursos e incluso un máster en Podología. Esta puede ser la vía adecuada para beneficiarse de los conocimientos de los competidores.
 - El indicador será por tanto el número de competidores que forman parte de WAPS junto con Podoactiva.
 - La meta debe ser que el 100% de los 10 competidores principales a nivel europeo se hallen integrados en la empresa.

- Una iniciativa al respecto puede ser los intercambios de trabajadores entre empresas para fomentar el conocimiento mutuo.
- El responsable de esta estrategia será el director de formación.
- Innovación tecnológica constante: Podoactiva se asienta principalmente en una ventaja tecnológica sobre sus rivales, pero esta ventaja tecnológica en forma de patentes, como hemos visto, tiene una duración limitada, por lo que resulta esencial renovarla constantemente para que no se agote con el paso del tiempo.
 - El indicador de que se está innovando constantemente será el número de patentes presentadas. Actualmente Podoactiva cuenta con tres patentes.
 - La meta debe ser conseguir una patente nueva cada cinco años para mantener la ventaja tecnológica.
 - La iniciativa en este ámbito puede ser entrar en convenios con instituciones educativas como la Universidad para captar los mejores talentos en I+D+I.
 - La responsabilidad de esta estrategia caerá sobre el director de I+D+I.
- Desarrollo de la app Podoactiva: uno de los grandes proyectos de Podoactiva es el desarrollo de una aplicación disponible para teléfonos que permita realizar muchos de los servicios al cliente sin pasar por la clínica. Actualmente, muchos teléfonos incorporan un sensor de profundidad en las cámaras que Podoactiva ya emplea para realizar máscaras protectoras sin necesidad de que el enfermo deba desplazarse. La idea es que en el futuro pueda emplearse esta característica para llegar a realizar un tratamiento completamente online y no depender tanto de la ubicación geográfica concreta de las clínicas. La aplicación por tanto es un pilar fundamental para el desarrollo futuro.
 - Es complicado establecer un indicador que mida el desarrollo de una aplicación de la que todavía no se conocen sus características concretas. Estableceremos para ello dentro del proyecto una serie de tareas y el indicador será el porcentaje de tareas del proyecto cumplidas a tiempo dentro de un año.
 - La meta debe ser un 90% de las tareas del proyecto de desarrollo de la app conseguidas a tiempo.
 - Iniciativas para acelerar el tiempo de desarrollo del proyecto puede ser establecer convenios estratégicos con empresas de programación tales como Hiberus.

- El responsable de este proyecto es el director de ingeniería junto con el director de I+D+I.
- Presencia en eventos deportivos: finalmente, el último objetivo de Podoactiva debe ser la presencia en eventos deportivos a nivel amateur en toda España. Como hemos visto, el deportista amateur es sector importante de los clientes de Podoactiva, por lo que captar el mayor número posible de estos resulta interesante para la empresa. La presencia en estos eventos deportivos asegura visibilidad para la empresa. Actualmente, se participa patrocinando o construyendo arcos hinchables de meta en eventos deportivos a nivel local o autonómico, el objetivo debe ser llegar a eventos a nivel nacional.
 - El indicador será el número de eventos deportivos en los que ha habido presencia de Podoactiva durante el año.
 - La meta, una vez vuelta la normalidad tras la pandemia, será participar en 30 eventos deportivos a nivel nacional.
 - Una iniciativa interesante puede ser patrocinar a algunos de los deportistas que se inscriban en eventos con una participación importante, tales como maratones de grandes ciudades.
 - El responsable de este objetivo será el director de comunicación.

5. FICHA DE OBJETIVOS.

Una vez obtenidos todos los objetivos con sus indicadores, metas, iniciativas y responsables, el cuadro de objetivos quedaría resumido de la siguiente manera:

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Financiera	1. Incremento de la cifra de negocio.	Aumento de la cifra de negocio respecto al año anterior.	20%	Campaña de concentración en centros de la tercera edad.	Director general.
	2. Aumentar los ingresos internacionales.	Porcentaje de la cifra de negocio total que pertenece al extranjero.	50% en 10 años, 5% de incremento anual	Incorporación como proveedor en equipos de la Premier League.	Director general y director internacional.
	3. Mejorar la rentabilidad.	Relación coste-volumen-beneficio.	Mantener o mejorar la proporción actual.	Incrementar lo mínimo posible los gastos fijos.	Gerente.
Clientes	4. Lograr la satisfacción plena del cliente.	Encuestas de satisfacción.	Puntuación 9,4 – 9,7.	Ampliar la garantía ofrecida.	Gerente.
	5. Fidelizar al cliente.	Net Promoter Score	95% - 99%	Descuentos a clientes de larga duración.	Director de marketing.
	6. Aumentar los clientes de élite.	Nuevos deportistas de élite.	7 deportistas o clubes al año.	Promoción directa.	Director general.
	7. Ser la primera opción a nivel nacional.	Cuota de mercado.	Mínimo al 4%	Adquisición de competidores minoritarios.	Director técnico.
	8. Potenciar el valor de la marca.	Comparación de calidad respecto al producto competidor.	Siempre de calidad superior.	Diferenciación en productos o en calidad.	Director de diseño.

Procesos internos	9. Diversificación de la cartera de clientes.	Número de nuevos productos lanzados cada año.	Lanzar un producto cada año.	Plantillas adaptadas al calzado de seguridad.	Director de I+D+I.
	10. Apertura de clínicas propias en el extranjero.	Número de clínicas abiertas fuera de España en un año.	20 anuales.	Comenzar por países cercanos y ya explorados.	Director internacional.
	11. Garantizar un tratamiento exclusivo.	Número de quejas recibidas en un año.	Menos de un 0.5% de los pacientes emiten queja.	Call center 24 horas.	Gerente.
	12. Adaptar la producción a la demanda.	Número de días que debe esperar el cliente hasta que recibe el producto.	Menos de 7 días.	Análisis estacional de la demanda y presupuesto de producción.	Director de producción.
	13. Acción comercial a través de los clientes de élite.	Número de clientes de élite empleados en campañas comerciales.	10 anuales.	Campañas de colaboración, publicidad no agresiva.	Director de comunicación.
	14. Conocer las necesidades del cliente.	Tiempo tardado en responder a las necesidades, en días.	Menos de dos semanas.	Instalación de un buzón de sugerencias.	Director técnico.

Ilustración 10: tabla de objetivos para Podoactiva.
Fuente: elaboración propia.

Aprendizaje y crecimiento	15. Grado en Podología.	Número de alumnos graduados.	30 anuales.	Promoción del grado en institutos.	Director de formación.
	16. Formación continua.	Número de sesiones a las que asiste el trabajador al año.	90%	Incentivo por asistencia a sesiones.	Director de formación.
	17. Fortalecer la comunicación entre empleados.	Uso anual de las herramientas de comunicación interna.	90% de los trabajadores las emplean.	Integración de un foro interno en el ERP.	Director de RRHH
	18. Motivar a los trabajadores.	Puntuación obtenida en el test de motivación laboral.	9 sobre 10	Complementos alineados con la motivación.	Director de RRHH
	19. Alianzas estratégicas con otras empresas del sector.	Número de competidores que forman parte de WAPS	100% de los 10 competidores principales.	Intercambios de trabajadores.	Director de formación.
	20. App Podoactiva.	Tareas cumplidas a tiempo.	90%	Alianzas estratégicas con empresas de programación.	Director de I+D+I – Director de ingeniería.
	21. Innovación constante.	Número de patentes registradas.	Una cada cinco años.	Captación de talento en universidades.	Director de I+D+I.
	22. Presencia en eventos deportivos.	Número de eventos deportivos asistidos anualmente.	30 a nivel nacional.	Patrocinio de deportistas.	Director de comunicación.

6. MAPA ESTRATÉGICO.

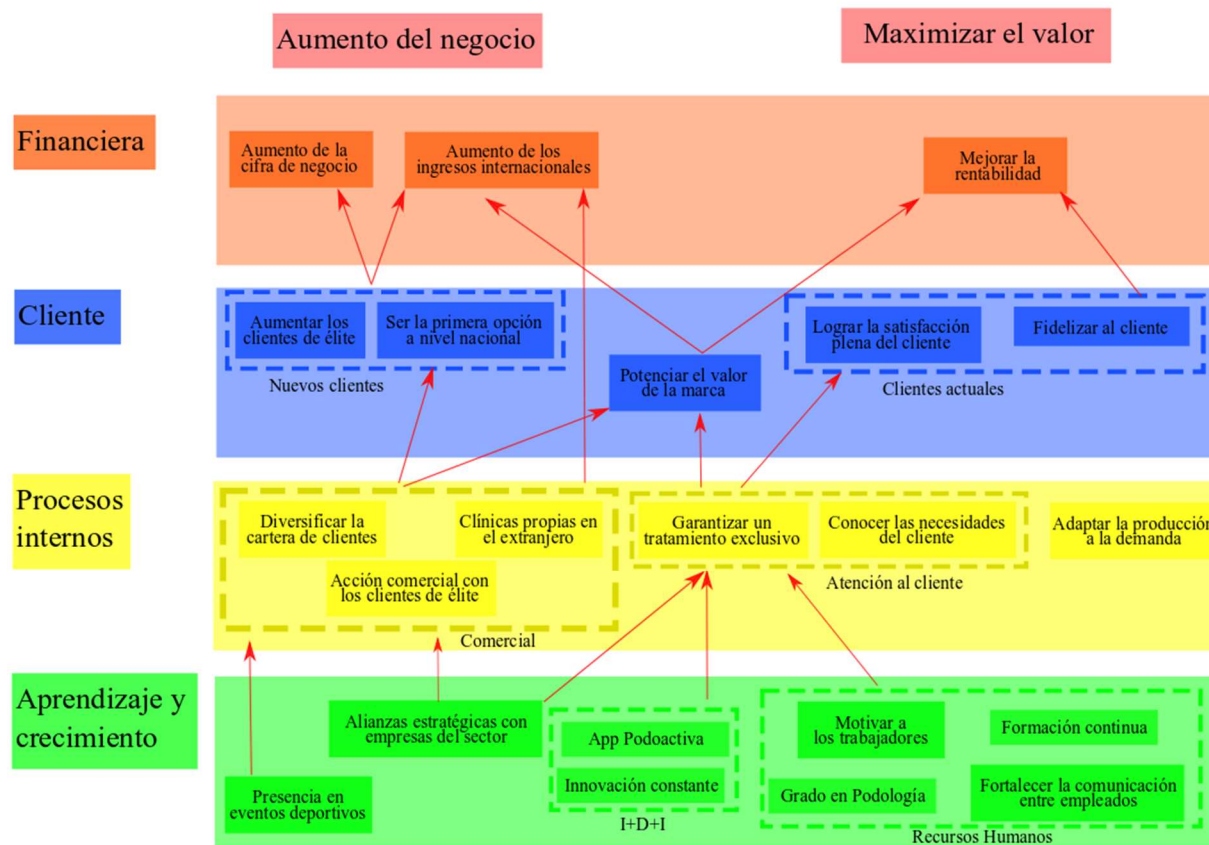


Ilustración 11: Mapa estratégico de Podoactiva.
Fuente: elaboración propia.

V. CONCLUSIONES.

Podoactiva es una empresa de relativamente reciente creación que ha sabido detectar una necesidad en los consumidores en un mercado hasta ahora prácticamente inexplorado y se esfuerza en explotarlo cada vez con mayor eficiencia. La aplicación intensiva de tecnología es lo que ha permitido a Podoactiva afianzarse como líder en la fabricación de plantillas personalizadas, y a partir de allí ofrecer una plenitud de distintos productos y servicios semejantes o complementarios.

Actualmente, Podoactiva se haya en una posición en la que, pese a no haber agotado todavía el mercado nacional, tiene un tamaño adecuado para comenzar su expansión internacional. También gracias a una importante inversión ha conseguido desarrollar una infraestructura consolidadas, tanto en tecnología como en personal, que le permite afrontar un crecimiento importante sin necesidad de realizar más grandes inversiones. Por ello, debe seguir dos líneas estratégicas principales: por un lado aumentar su negocio y por otro lado aumentar la rentabilidad.

El modelo del cuadro de mando integral pretende servir para orientar a la empresa en su camino futuro respecto a estas líneas estratégicas. Aplicando las cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, cliente y financiera) se han llegado a las siguientes conclusiones.

El crecimiento de Podoactiva no se explica sin sus dos principales recursos: el “know-how” y el I+D+I. Ambos son una fuente de ventaja competitiva que la empresa debe aprovechar, pero a la vez reforzar. Su principal debilidad es la escasez de mano de obra cualificada que siga su ritmo de crecimiento, y este es un recurso escaso para Podoactiva. La empresa es consciente de sus debilidades y sus fortalezas en este aspecto, y actúa al respecto con iniciativas acertadas, como centralizar la formación continua, invertir una gran parte de sus beneficios en I+D+I y realizar convenios con instituciones educativas para formar a sus futuros trabajadores. La meta que debe perseguir es tener su propia fuente de trabajadores, estando estos permanentemente formados, y ser la empresa puntera en innovación tecnológica en el sector de la podología.

En cuanto a procesos internos, otro de los aspectos esenciales para Podoactiva debe ser la atención exclusiva al cliente. Dado que no puede competir en precios, debe caracterizarse por ofrecer un servicio de la máxima calidad. Esto se consigue con la aplicación correcta de los recursos anteriormente mencionados, de forma que el cliente

sea consciente del valor que tiene el producto que está adquiriendo. Por otro lado, de cara a la expansión, Podoactiva debe ser capaz de aprovechar sus recursos actuales, como una amplia cartera de clientes de élite o un potentísimo departamento de I+D+I para ampliar y diversificar su clientela.

De cara al cliente, el aspecto esencial es la satisfacción plena del cliente a partir de la mencionada característica del tratamiento exclusivo, controlando que el cliente quede completamente satisfecho. De cara a captar nuevos clientes, las principales estrategias deben ser captar nuevos clientes de élite y convertirse en el líder nacional en el sector.

Con todo ello, llegamos a los dos objetivos financieros principales: aumentar el negocio y hacerlo más rentable. Una correcta alineación de los objetivos señalados anteriormente garantiza el éxito final de las líneas estratégicas.

Si hubiera que llevar a cabo un diagnóstico de la situación estratégica de la empresa, Podoactiva es una empresa en crecimiento y que es plenamente consciente de sus puntos fuertes y débiles, tanto internos como externos, y lleva a cabo las estrategias adecuadas respecto a estos. La aplicación del cuadro de mando integral al modelo de negocio ha seguido las estrategias actuales de Podoactiva, que van por el buen camino, ampliando en aquellos aspectos que quizás necesitarían un punto más de desarrollo o de esfuerzo estratégico por parte de la empresa.

En resumen, Podoactiva es una empresa en crecimiento y con un brillante camino por delante que tiene claro en lo que quiere convertirse, sus objetivos y las estrategias para llevarlos a cabo. Con un cuadro de mando integral correctamente implementado, no hay duda de que logrará alcanzar sus objetivos.

VI. BIBLIOGRAFÍA.

Blog Podoactiva. *La Universidad de Zaragoza aprueba el nuevo grado de podología para el campus de Huesca*. Podoactiva.com. <https://www.podoactiva.com/es/blog/la-universidad-de-zaragoza-aprueba-el-nuevo-grado-de-podologia-para-el-campus-de-huesca> (Consultado el 4-2-2021).

Español, Marcos. (12/12/2016). *"Debemos llegar al mayor número de mercados posible en próximos años"*. Expansión.

<https://www.expansion.com/aragon/2016/12/12/584e633eca47418a028b45a3.html>
(consultado el 30-1-2020)

Podoactiva (web oficial). *Historia de Podoactiva*. Podoactiva.com.
<https://www.podoactiva.com/es/historia> (consultado el 29-1-2021)

Universidad de Zaragoza (web oficial). *El grado en Podología se impartirá en el campus de Huesca*. Campushuesca.unizar.es.
<https://campushuesca.unizar.es/noticias/el-grado-en-podologia-se-impartira-en-el-campus-de-huesca> (consultado el 2-2-2021).

VII. ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1: Esquema del proceso de elaboración del cuadro de mando.	6
Ilustración 2: Máscaras Younext en los capitanes del Huesca y Atlético de Madrid.....	11
Ilustración 3: Organigrama de Podoactiva.	12
Ilustración 4: Tabla de análisis interno.....	16
Ilustración 5: Tabla de análisis interno.....	20
Ilustración 6: Análisis DAFO.....	21
Ilustración 7: Análisis CAME.	26
Ilustración 8: Índices de satisfacción de Podoactiva en 2020.	33
Ilustración 9: Ejemplo de colocación del producto a través de un cliente de élite.....	40
Ilustración 10: Tabla de objetivos para Podoactiva.....	47
Ilustración 11: Mapa estratégico de Podoactiva.....	49