

Huesca a 3 de octubre de 2013

PODOACTIVA: UNA PYME
ANTE EL RETO DE
SU INTERNACIONALIZACIÓN



SOFÍA VINACUA GIRONZA

Trabajo Fin de Grado 2012/2013

Curso de Adaptación a Grado en Administración y Dirección de Empresas

Directora: Natalia Dejo Oricain

Facultad de Empresa y Gestión Pública (Huesca)

ÍNDICE

<u>1. Presentación/Introducción del Trabajo</u>	3
<u>2. Análisis del contexto empresarial</u>	5
2.1. Apostar por la internacionalización.....	5
2.2. Historia de la empresa.....	9
2.3. El reto de la internacionalización.....	13
<u>3. I+D+i</u>	16
3.1. La innovación en las PYMES.....	17
3.2. Innovación tecnológica en Podoactiva.....	20
<u>4. Los RR.HH. en la internacionalización de PYMES</u>	23
4.1. Selección de personal.....	26
4.2. Motivación e incentivos.....	30
4.3. Trabajo en equipo.....	32
<u>5. Alianzas estratégicas y la internacionalización de PYMES</u>	33
5.1. Diseño de la alianza.....	39
5.2. Gestión de localización y consecución de los Aliados.....	40
5.3. Implementación de la Alianza.....	41
5.4. Dificultades durante el funcionamiento de las alianzas.....	42
<u>6. Conclusiones</u>	43
<u>7. Bibliografía</u>	45
<u>8. Anexos</u>	50

1. PRESENTACIÓN

Dada la actual coyuntura económica española, es de vital importancia, la apertura de las empresas españolas al exterior, puesto que podría ser una de las claves para salir de la crisis económica actual en la que España se encuentra inmersa. Siendo esta la razón de ser de este trabajo fin de grado, y motivo fundamental de su focalización en la internacionalización de las PYMES.

Para reflejar, algunos de los aspectos del proyecto, se ha seleccionado la empresa PODOACTIVA, S.L. Empresa especializada en los estudios biomecánicos de la marcha y la fabricación personalizada de plantillas, que cuenta con una metodología propia y patentada (3D Scan Sport Podoactiva) que le permite obtener un molde virtual en 3D y fabricar el tratamiento de manera robotizada, mejorando la precisión y calidad del mismo.

El motivo de esta elección, radica en que Podoactiva es una empresa cercana, con sede en Huesca; joven y con un fuerte componente tecnológico, que desde sus inicios ha apostado por la calidad y la diferenciación de sus productos. La exportación es una actividad de mediano y largo plazos, que exige una adecuada planificación de los recursos, y actividad a la que esta empresa está dedicando grandes esfuerzos. Este planteamiento, no tendría cabida si la empresa estuviera inmersa en un periodo de crisis, del que dependiera su supervivencia como empresa; y teniendo en cuenta que se debe exportar cuando se tenga la capacidad de diseño, programación, producción, comunicación, envíos y administración, entre otras, conforme a los requerimientos del mercado internacional, se podría decir que Podoactiva está preparada para abrirse a los mercados internacionales, siendo la candidata ideal para proyectar este trabajo.

Como ya ha quedado reflejado, Podoactiva busca hacerse un hueco fuera de las fronteras españolas, y la información es un aspecto clave a la hora de abordar la salida a los mercados internacionales. Un buen análisis al principio ayudará a ahorrar costes y a realizar una eficaz labor de apertura al exterior.

Existen diversas teorías que explican por qué las exportaciones son generalmente positivas. Permiten diversificar riesgos frente a mercados internos inestables y amortiguar los efectos de problemas macroeconómicos; promueven la operación con economías a escala, de tal forma que se aprovechen mejor las instalaciones existentes y se tenga un nivel de producción que implique menores costos unitarios. Son una fuente de crecimiento y consolidación de cualquier empresa, posibilitan obtener precios más rentables debido a la mayor apreciación del producto y de los ingresos de la población en los mercados a los cuales se exporta; alargan el ciclo de vida de un producto; mejoran la programación de la producción; permiten equilibrarse respecto a la entrada de nuevos competidores en el mercado interno y mejoran la imagen en relación con proveedores, bancos y clientes.

Podoactiva, que empezó en 1994 con una pequeña consulta de podología, está ahora con sus plantillas de última generación, ofreciendo sus servicios y su asesoramiento a los mejores equipos y a la élite del deporte internacional en distintas disciplinas. Actualmente, Podoactiva está presente en más de setenta puntos de la geografía española, contando con puntos en prácticamente todas las capitales de provincia. Al mismo tiempo en el campo internacional se encuentra en conversaciones con potenciales socios de países de dentro y fuera de Europa para implantar su sistema patentado. Está prevista la internacionalización de Podoactiva en un corto periodo de tiempo, y se prevé su expansión a las principales capitales europeas, así como distintas ubicaciones en Sudamérica en un futuro no muy lejano.

El objetivo por tanto de este trabajo va a ser ayudar a la empresa Podoactiva en la toma de decisiones orientadas a su internacionalización, ofreciendo un análisis más pormenorizado en materia de I+D+i, aspecto diferenciador y fundamental en esta empresa, la importancia de sus Recursos Humanos y cómo contribuir a conservarlos y finalmente las alianzas estratégicas como forma de crecimiento internacional. Pero antes de ello, se ofrece un análisis general del contexto en el que se va a trabajar.

2. ANÁLISIS DEL CONTEXTO EMPRESARIAL

2.1. APOSTAR POR LA INTERNACIONALIZACIÓN

En la actualidad las empresas concurren a un contexto competitivo cada vez más dinámico y globalizado, que debería ser visto como una oportunidad de negocio más que como una amenaza (Kalantaridis, 2004; Leonidou, 2004; Rasheed, 2005). La decisión de internacionalizar la actividad de la empresa supone una apuesta no exenta de riesgo y que adquiere un carácter estratégico de primer orden. Sin embargo, todavía existen muchas empresas, sobre todo pequeñas y medianas (PYMES), que no apuestan decididamente por impulsar su actividad internacional y traspasar las barreras comerciales de su país (Leonidou, 2004). Intuitivamente los gestores de estas empresas pueden percibir ciertas debilidades en su negocio, padecer cierto temor a un mercado mucho más amplio o, simplemente desconocer las técnicas comerciales necesarias.

Las empresas deberían ser conscientes de que actualmente su mercado es el mundo, y este caso pretende servir como vehículo de reflexión para el contexto PYME demostrando que el reto, aunque complicado, es posible.

En este sentido y desde el punto de vista comercial, la literatura especializada y la práctica empresarial identifican múltiples barreras de entrada a mercados internacionales. Por ejemplo, Kalantaridis (2004) considera que los principales obstáculos para la internacionalización son la falta de recursos financieros, problemas vinculados al lenguaje y la comprensión, o la estructura organizativa (ej., falta de formación, no delegación de tareas). Mientras, el trabajo de Leonidou (2004) diferencia entre barreras internas y externas (**Ver tabla 1**).

Desde el punto de vista de las PYMES estas barreras son percibidas como obstáculos mayores. El hecho de que estas empresas dispongan de recursos financieros, humanos y técnicos más limitados que empresas de mayor dimensión, una formación de sus gestores no siempre adecuada, una estructura organizativa excesivamente centralizada, una cultura empresarial resistente al cambio, u otros factores específicos del país/zona de origen excesivamente arraigados en su cultura, son factores que pueden

frenar su expansión internacional (De Chiara y Minguzzi, 2002; Manolova *et al.*, 2002). Sin embargo, trabajos como el de Majocchi y Zucchella (2003) sostienen que la dimensión empresarial no siempre determina la competitividad internacional de las empresas; es más, sería posible que gracias a factores como una mayor flexibilidad o al estímulo por crecer, su adaptación a mercados internacionales fuera más rápida y que, incluso, la cifra de ventas en el ámbito internacional superara a la conseguida en mercados locales o nacionales, sobre todo en mercados maduros/saturados en los que la internacionalización se convierte en la única vía de crecimiento o, incluso, de subsistencia (Kalantaridis, 2004).

Tabla 1. Barreras a la entrada en mercados internacionales (Leonidou, 2004)	
BARRERAS EXTERNAS	BARRERAS INTERNAS
<ul style="list-style-type: none"> - Posible falta de comprensión del proceso de ventas internacional - Falta de apoyo gubernamental - Diferentes hábitos o actitudes por parte de los consumidores extranjeros 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación, selección y contacto con mercados internacionales - Ineficiencias en la obtención y gestión de información relativa a mercados Exteriores - Formación inadecuada del personal responsable de gestionar actividades internacionales - Falta de tiempo y dedicación de dicho Personal - Falta de capacidad productiva para atender mercados más amplios - Falta de recursos financieros - Aspectos específicos de la gestión del marketing internacional: posible adaptación de productos, ajustes de precios, acceso a canales de distribución y promoción del producto

Fuente: Elaboración propia a partir de Leonidou (2004)

Para superar estos obstáculos hay veces que las empresas pueden apoyar su estrategia de expansión internacional en factores como la imagen del país de origen (Yasin *et al.*, 2007; Pappu *et al.*, 2006; Lin y Chen, 2006; Laroche *et al.*, 2005; Baker y Ballington, 2002). La premisa es, por supuesto, que dicha imagen sea positiva, y Podoactiva en este sentido debe aprovechar al máximo su condición como proveedor oficial de la Selección Española de Fútbol, u otros equipos conocidos internacionalmente como el Real Madrid, puesto que gran parte de sus jugadores hacen uso de sus órtesis plantares, y estos equipos son famosos en el mundo por sus triunfos alcanzados en los últimos años. Al poder aprovecharse de este efecto “*made in*”, la empresa puede lograr una aceptación más rápida por parte de los consumidores vinculada a la confianza o inclinación hacia el “país de origen”.

Sin embargo, tal y como se destaca también en la **tabla 1**, muchas veces las diferencias culturales que repercuten en los hábitos de compra y/o actitudes hacia productos extranjeros pueden atenuar la ventaja comentada anteriormente. Es posible que la percepción de producto en el extranjero sea diferente a la que existe en el mercado local y que, en ocasiones, el consumidor sea remiso a consumirlo. Pero además, este efecto puede verse intensificado por el hecho de los consumidores sean reacios a adquirir productos procedentes de países con una cultura dispar a la suya. Este fenómeno se conoce como “etnocentrismo del consumidor” y autores como Evanschitzky *et al.* (2008) y Watson y Wright (2000) han destacado que quizás este sea uno de los frenos más difíciles de superar.

En cualquier caso, el análisis del potencial de internacionalización de una empresa parece que debería centrarse más en el perfil de los recursos y en las oportunidades de mercado que en una dotación de recursos y capacidades limitadas (De Chiara y Minguzzi, 2002).

Durante los últimos años se aprecia un incremento en el número de trabajos que pretenden identificar y explicar los factores que contribuyen al éxito de los procesos de internacionalización de las PYMES, pero autores como Fillis (2004) y Leonidou (2004) señalan que todavía existe una gran carencia de trabajos que ilustren buenas prácticas de internacionalización de PYMES y que, por tanto, faciliten la comprensión de la

naturaleza e impacto relativo de las barreras a la exportación para este tipo de empresas, y cómo se han podido superar.

Por tanto, en función de estos comentarios preliminares, este trabajo pretende ilustrar el proceso de internacionalización (inicio y futura consolidación) de una PYME española: Podoactiva. Los avatares históricos de la empresa, junto a las características especiales de su producto, proceso productivo, gestión y dotación de recursos, confieren gran interés para su consideración, estudio y análisis. A partir de este análisis será posible identificar problemas reales (barreras) a los que puede enfrentarse la empresa durante su proceso de internacionalización, y observar cómo se pueden abordar y cuáles serían las decisiones a adoptar al respecto.

2.2. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa Podoactiva, liderada por su fundador Víctor Alfaro, comenzó su andadura en 1994 como una pequeña consulta de podología situada en el centro de la capital oscense. Durante los primeros años, amplió su cobertura por toda la provincia especializándose en estudios biomecánicos de la marcha y tratamientos en forma de plantillas personalizadas. En 2007 comienza la expansión nacional para prestar sus servicios en nuevas clínicas, y además comienza junto con el Instituto de Investigación en Ingeniería de Aragón (i3A) un proyecto de desarrollo de una nueva manera de escanear y de fabricar las plantillas personalizadas utilizando nuevos materiales; quedando patentado un año después a nivel nacional el sistema denominado 3D Scan Sport Podoactiva®. Este sistema se complementa con la creación de un software propio de tratamiento y diseño de la plantilla a partir del molde virtual obtenido del pie para su posterior fabricación robotizada mediante fresado en una pieza maciza de material exclusivo de aleación de polipropileno al carbono (Podoactiva Dynamic y Podoactiva Elastic).



En 2009 Podoactiva abre su primer centro propio en el centro de Madrid y en 2010 se inaugura la Sede Central de Podoactiva ubicada en el Parque Tecnológico Walqa (Huesca), que incorpora salas de biomecánica, espacios de captura en tres dimensiones

del gesto deportivo, diferentes superficies de suelo deportivo (baloncesto, atletismo, fútbol, golf, pádel), Escáneres 3D Scan SportPodoactiva®, central de diseño y fabricación de plantillas y centro logístico de abastecimiento a todas las clínicas.



Después de varios reconocimientos a nivel nacional, tal es su éxito que en 2012, la empresa firma un convenio con la Selección Española De Fútbol para convertirse en proveedor oficial de Biomecánica del primer equipo, categorías inferiores, selecciones territoriales y colectivo arbitral.

Casi 15.000 plantillas fabricadas en el 2012, una cartera de clientes con mil deportistas de élite, un crecimiento sostenido superior al 20%, una facturación de 2,5 millones de euros y en torno a 80 trabajadores, son algunos de los números que ha conseguido la empresa oscense Podoactiva en tan solo diez años de vida. Apenas una década en la que también han llegado a ser proveedores de equipos como el Real Madrid, el Atlético, el Liverpool, el Real Zaragoza o el CAI.

Además de a equipos y jugadores de élite, sus plantillas han seducido a miles de particulares que buscan evitar lesiones cuando practican deporte o que las utilizan en su día a día al tener algún problema en los pies. Dos tipos de clientes que conforman un mercado potencial de grandes dimensiones. Se espera en el 2013 diseñar entre 18.000 y 20.000 plantillas, un incremento del 20%.

Actualmente, Podoactiva cuenta con la confianza de más de 20.000 pacientes al año. Estos, son su razón de ser y gran parte de sus recursos se dedican a seguir innovando con el objetivo de mejorar cada día los tratamientos. Cabe destacar, que

Podoactiva pone a disposición de todos sus pacientes la misma tecnología testada en deportistas de alto nivel.

Conscientes de que, de nada sirve tener un producto de alta tecnología, puntero en el mercado, si los clientes potenciales no saben de su existencia, y que el aspecto comercial es igual de importante que el innovador y tecnológico, se decidió apuntar por lo más alto, buscando a los equipos de más alto nivel. Una vez captados estos clientes, todo fue sumar nuevos equipos y acceder a la posibilidad de otros deportes (tenistas como Nicolás Almagro, esquiadores o jugadores de balonmano). De esta forma, a Podoactiva le resulta más fácil captar nuevos clientes, cuando son ellos los que demandan los servicios de la empresa, como hizo el Udinese (Italia).

Podoactiva utilizó esta misma táctica para expandir su servicio por las clínicas privadas de toda España. Hace tres años contaba con 15 consultas en otros tantos centros y ahora ya está en 75 puntos. Lo que hace es instalar sus aparatos en los diferentes centros, donde se reciben los pacientes y desde ahí se mandan los datos para que en la sede en el Parque Tecnológico Walqa se puedan fabricar las plantillas. Los podólogos que pasan consulta en esos centros forman parte del equipo de Podoactiva, de esta forma se controla todo el proceso, puesto que, además, este personal especializado debe recibir una formación previa en la Sede por parte de Podoactiva.

Su próximo reto es internacionalizarse para seguir creciendo. De hecho, ya cuenta con una consulta en Londres. Lo ideal sería poder continuar con este mismo patrón de crecimiento que se ha llevado a cabo en España, pero aplicado a otros países. Acceder a los mercados internacionales a través de los equipos de más alto nivel, o con más repercusión social en cada país, para desde ahí dar a conocer el producto a la sociedad en general.

La Sede Central de Podoactiva se convierte en la mayor infraestructura de Europa en cuanto al diagnóstico y tratamiento de los problemas de la marcha, contando con cuatro consultas de biomecánica, 9 pistas MONDO para estudiar al deportista en su medio natural, cámaras de captura en 3D, escáneres 3D, Plataformas de presiones, Sistema OPTOGAIT de estudio cinemático y centro de diseño y fabricación robotizada de tratamientos.

En este momento, su plantilla está compuesta por 80 empleados directos, y se fabrican unos 80 pares de plantillas al día, tratamientos totalmente personalizados.

Uno de los rasgos fundamentales de Podoactiva es la apuesta por la investigación, desarrollo e innovación en proyectos con Universidades e Institutos de Investigación, además de contar con un equipo multidisciplinar (podólogos, fisioterapeutas, licenciados en INEF, ingenieros, físicos) que es reconocido por profesionales sanitarios de alto prestigio. Sin duda estas características representan algunas de las claves actuales de éxito de la empresa, y a las que se les va a prestar una especial atención dentro de este proyecto.

2.3. EL RETO DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Para la empresa un objetivo irrenunciable es la expansión en el mercado, nacional e internacional. Debido a la aparente madurez del mercado español, los responsables de la empresa se plantean la expansión internacional. Ante este reto la empresa debe gestionar una serie de condicionantes, internos y externos, que se citan a continuación:

- La empresa no sabe inicialmente cómo identificar exactamente, seleccionar y contactar con los mercados.

- Es necesario contar con personas con formación adecuada para gestionar la presencia de la empresa en un contexto internacional.

- Es preciso adaptar la mezcla de marketing (ej. mensajes de comunicación).

- Problemas con la posible escasez de capacidad productiva para atender la demanda global, debido a las características de su proceso productivo.

En el 2010, se inicia la actividad exportadora con ventas esporádicas y puntuales. Sin embargo, los primeros contactos internacionales estables podrían surgir mediante la presencia en ferias internacionales, que permitan recabar información sobre cada mercado-país, analizar la percepción del producto en el exterior y sobre todo que permitan contactar con distribuidores potenciales.

La empresa debería plantearse la necesidad de crear un departamento de exportación y contratar a una persona con formación y experiencia contrastada en comercio internacional. Se deberían buscar distribuidores que avalen el producto hacia el consumidor, cuidándolo y manteniendo su imagen. Conscientes de que los primeros años, son años de “paciencia y aprendizaje” para incrementar las cifras de ventas por exportación.

La implantación de un departamento de exportación, debería valorarse muy positivamente dentro de la empresa ya que no sólo atendería a los mercados exteriores, sino que también podría ayudar en la mejora de la gestión y organización interna de la

empresa. Incluso dentro del mercado nacional a veces es necesario llevar a cabo algún tipo de modificación.

Así, en la empresa no se debería hablar de mercado nacional o internacional, sino de *“mercado con clientes que pueden estar ubicados en cualquier lugar del mundo”*. El fundamento de la internacionalización de la empresa parte de considerar que un producto diferenciado en España también tiene que verse como tal en otros países. Se piensa que en todo el mundo se valoran los productos diferenciados y personalizados, y precisamente que un producto reúna estas características, implica que el cliente este dispuesto a pagar un mayor precio para adquirirlo.

La empresa es consciente de que parte de su éxito nacional, está relacionado con la ventaja competitiva que ha encontrado al vincular su producto con la salud y el deporte. Es más, la estrategia de entrada inminente en nuevos mercados, se basa también en el uso de este recurso intangible vinculado a la marca-país. Este hecho constituye una baza muy importante para llegar a los mercados y consumidores del mundo que no se puede desaprovechar. Se trata de un producto de gran calidad y eso tiene que ser bien sabido en el resto de países.

Las plantillas Podoactiva, se comercializan en el mercado nacional como un producto diferenciado, y esta percepción debe mantenerse también en su apertura a los mercados internacionales. En España puede adquirirse un tratamiento completo (estudio biomecánico + plantillas personalizadas), por 250€. Este precio es ligeramente superior, a los precios que ofrecen otras empresas de la competencia con productos orientados a cubrir este tipo de necesidades. Por tanto, en general Podoactiva se posiciona en un segmento de consumidores definido por un poder adquisitivo medio-alto, nivel cultural elevado y mentalidad abierta, con disposición a probar nuevos productos.

Respecto al envase, dadas las características del producto, es importante envolver el producto de la forma mas adecuada, de tal forma que el envase aporte un mayor valor añadido al producto. En la primera visita en la que se recibe al paciente, y se le hace el estudio de biomecánica inicial, es importante facilitar al paciente el informe resultante de su estudio; siempre en su correspondiente carpeta corporativa. Si posteriormente, el paciente decide adquirir las plantillas, estas se entregarán dentro de un sobre también

con la imagen corporativa de la empresa, con la garantía del producto y se obsequiará al paciente con una bolsa de deporte, con el anagrama de la empresa.

Tanto el informe del paciente, como la garantía del producto y sus correspondientes envoltorios deberán ir adaptados al idioma de cada país. E igualmente en el documento de garantía, se explicará el mantenimiento e higiene de las plantillas, para su correcta conservación. Es posible que estos envoltorios deban ser adaptados no sólo en el idioma, sino también en su imagen. Por ejemplo en Reino Unido, sería interesante adaptarlo a la mayor sofisticación del consumidor británico.

El resto de adaptaciones deberán estar relacionadas con factores legales y de comunicación, añadiendo la información necesaria para cada país.

Respecto a la comunicación, la gestión se realizaría de forma conjunta en todos los países desde la sede central de Podoactiva en Walqa. El material mantendría un estilo uniforme, cambiando sólo el idioma y determinados mensajes específicos adaptados a cada país. Además, debido a su condición de PYME, la empresa no dispone de suficientes recursos como para realizar una campaña publicitaria a gran escala, lo que se pretende es generar noticias que aseguren su presencia en los medios pero a un coste considerablemente más bajo.

Al mismo tiempo se debería adaptar la página Web a tantos idiomas como países se desee tener presencia, incluso antes de establecerse, siguiendo por el Blog corporativo y los perfiles en las diferentes redes sociales como Facebook o Twitter.

Tras estas aclaraciones previas acerca de la empresa Podoactiva y sus inicios en la internacionalización, se va a profundizar en tres aspectos en los que la empresa debería prestar especial atención como son su I+D+i, sus recursos humanos y las alianzas como forma de crecimiento internacional.

3. I+D+i

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

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

Teniendo en cuenta la misión y visión de la empresa, no hay duda de que el éxito de esta empresa en su aventura exterior descansa en su know-how, en los conocimientos atesorados desde su comienzo, y en el mejorar día a día. Esta experiencia le puede servir para acceder más rápidamente a mercados emergentes inmersos en transformaciones económicas y sociales, como podrían ser países de América del Sur.

Este estudio centrando en la empresa Podoactiva permitirá aproximarse al fenómeno de la internacionalización desde perspectivas como la innovación tecnológica y la gestión. Ante un cambio de escenario, mucho más competitivo, es muy importante la planificación estratégica, pudiendo emplear como instrumentos para mantener la hegemonía de la firma la diversificación, la integración vertical, la innovación tecnológica, la internacionalización y la innovación gerencial.

3.1. LA INNOVACION EN LAS PYMES

Aunque pueda parecer obvio, una de las claves de la permanencia de cualquier empresa en el mercado es la vigilancia constante de los parámetros internos y externos que le afectan, de modo que se pueda anticipar, mediante la renovación total o parcial correspondiente, a cualquier cambio que pueda aparecer en el horizonte. Tal proceso, que constituye el desencadenante natural de la *Innovación* y que afecta particularmente a los ámbitos Tecnológico, Comercial y Organizativo de la empresa, debería constituir una práctica natural de vigilancia competitiva y comenzaría antes, incluso, que la propia actividad empresarial, resultante en muchos casos de la idea inicial innovadora.

Hablar de Innovación obliga a apoyarnos en innumerables Teorías y Definiciones oficiales. Baste citar, como referencia indispensable, y bases conceptuales de la I+D+i, a *Michael Porter*, que, en su “Ventaja Competitiva de las Naciones” (1990) fundamenta el éxito de la empresa en sus estrategias de mejora e innovación, en su voluntad resuelta en competir y en una interpretación realista de su entorno y la forma de mejorarlo. Igualmente el *Manual de Frascati (2002)*, que define la *Investigación* como una actividad cuyos fines se circunscriben al incremento del conocimiento, sin perseguir, en principio, aplicación específica del resultado. Del mismo modo, define el *Desarrollo Tecnológico* como el trabajo sistemático basado en el conocimiento derivado de la investigación y la experiencia, dirigido a producir nuevos materiales, productos y servicios; a instalarlos o a mejorar sustancialmente aquellos que estuvieran previamente producidos o instalados. Y, por fin, el *Manual de Oslo (2005)* nos define la *Innovación* como la conversión del conocimiento tecnológico en nuevos productos, servicios o procesos para su introducción en el mercado, así como los cambios tecnológicamente significativos en los productos, servicios o procesos que ya se encuentran en el mercado.

Asumiendo todos ellos y proyectándolos al entorno de las actividades internacionales de la empresa, conviene resaltar la existencia de numerosos trabajos cuyos resultados empíricos constantes y contundentes confirman que la Innovación es uno de los elementos indispensables, también, del éxito y la continuidad en los mercados exteriores. Más aún si consideramos que la concurrencia de la oferta es muy superior en el marco internacional, incrementando de forma considerable la dificultad

de consecución de ventajas competitivas. Hasta tal punto que cabría plantearse lo que, de forma simplificada, es una teoría basada en la experiencia práctica en la gestión con las empresas españolas durante muchos años: *“El proceso de la Internacionalización es Insostenible sin la Innovación que, a su vez, es imposible sin la Investigación”*.

Tal dificultad, generalizada para todo tipo de empresas, se agrava de forma considerable cuando la empresa carece de recursos para poder desarrollar el ejercicio básico de la Investigación, avocándola en tales circunstancias a un casi inevitable fracaso en el desarrollo rentable de sus actividades. De tal modo que las PYMES, por definición escasas de medios, se encuentran en una posición desfavorable para llevar a cabo una proyección internacional adecuada. Por tanto, la Internacionalización de las pequeñas empresas constituiría una misión prácticamente imposible ante su incapacidad de desarrollar el proceso innovador desde su inicio.

Sin embargo, existen evidencias que hacen que se pueda afrontar el panorama con optimismo y la más importante, sin duda, se refiere a la capacidad y el talento de jóvenes emprendedores y pequeños empresarios: la experiencia práctica lleva a la convicción de que sus aptitudes y competencias, unidas a su capacidad imaginativa y creativa les hacen gozar de una posición sobresaliente en el área del emprendimiento; y es desde ese terreno del talento de donde arranca cualquier proyecto de carácter empresarial. La evidencia de la existencia de la “materia prima” necesaria se ve reflejada en el creciente número de empresas que están apareciendo en la última década con sus objetivos de acción puestos en los mercados exteriores desde su inicio y concepción: ese fenómeno, cuyo activo fundamental es, precisamente, el talento.

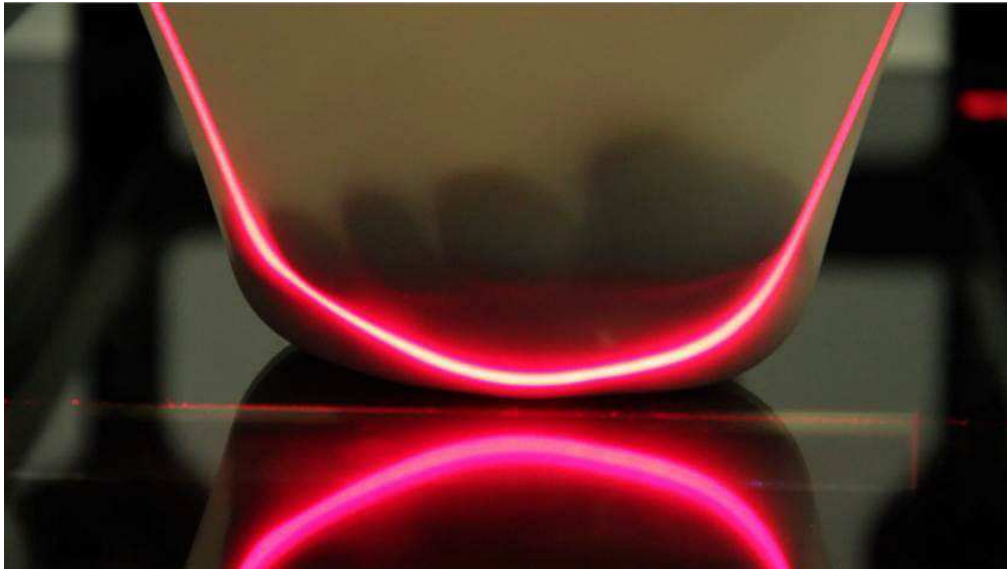
La convicción de la existencia de muchos proyectos de PYMES con capacidad y talento para innovar y competir en los mercados exteriores, impulsa a proponer un análisis en mayor profundidad de sus debilidades en el campo de la innovación, que se concentran en la carencia de los medios a su alcance en los estadios básicos del proceso I+D+i y en los financieros para llevar a la práctica la gestión real de los proyectos en los mercados internacionales, así como a proponer a quienes pueden contribuir con sus recursos – instituciones oficiales, organizaciones financieras públicas y privadas, universidades, grandes empresas, entre otros – a la resolución de tales carencias, para beneficio de todos ellos.

Es por ello que los emprendedores deberían recibir más apoyo por parte de la administración, ya que las dificultades para acceder al crédito están lastrando la creación de empresas. Como indica Víctor Alfaro, que encabeza la firma Podoactiva *“Muchas veces no es necesario una gran inversión a la hora de montar un negocio: No hace falta tener un millón de euros, puedes hacer un 'piloto' con menos dinero. Lo principal es tener una buena idea. Hay que ser paciente y saber primero lo que puedes aportar”*.

Pero recurrir a las grandes organizaciones no es ni mucho menos la única opción existente para cubrir las carencias que pueda tener una PYME, la colaboración entre PYME también puede ayudar a impulsar la innovación. La actuación conjunta de las empresas permite una mejor utilización de sus respectivos recursos y así se refuerzan sus ventajas competitivas en los mercados en los que actúan. En muchos casos carece de sentido invertir grandes esfuerzos en desarrollar algún tipo de producto, cuando este ya existe en el mercado, y ya hay una empresa especializada en ello; por lo que es más rentable para ambas empresas, que se produzcan colaboraciones conjuntas, que den cabida a la innovación, sin necesidad de competir entre sí.

3.2. INNOVACION TECNOLÓGICA EN PODOACTIVA

El **3D SCAN SPORT PODOACTIVA®**, es una patente mundial desarrollada por Podoactiva. Su forma exclusiva de escanear en 3D diferencia a Podoactiva de todo el resto de sistemas existentes para la realización de moldes del pie (tanto físicos como virtuales).

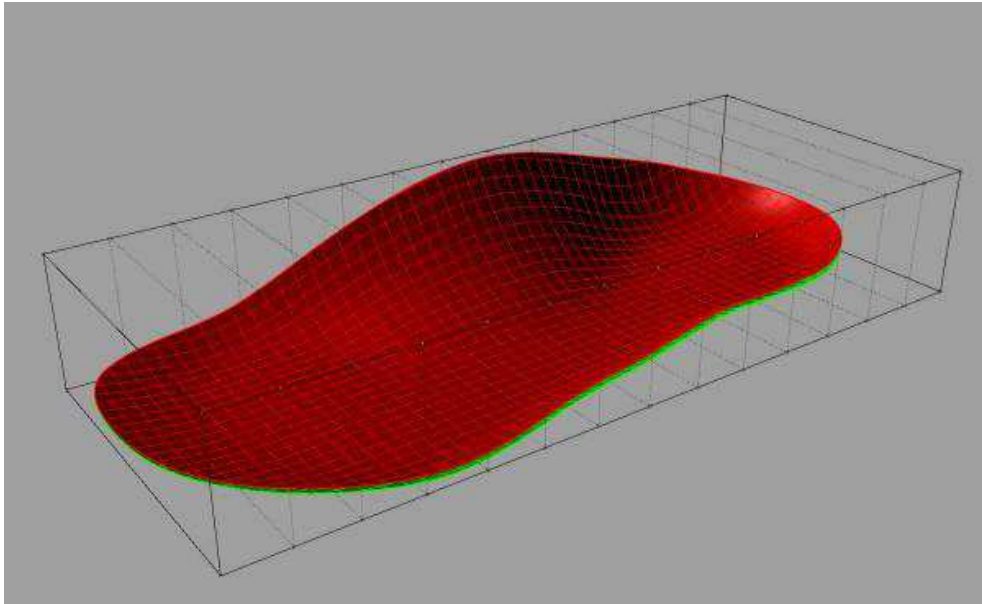


A diferencia de otros escáneres plantares que existen (que obtienen en general la imagen del pie pisando encima de un cristal), en Podoactiva se obtiene una imagen virtual del pie mediante láser, pisando a través de una membrana elástica, regulable en tensión, que consigue una geometría mucho más óptima para la posterior realización de la plantilla personalizada.

Cuando el molde se obtiene directamente apoyando sobre el cristal, tanto la imagen del talón como la del antepié aparecen aplanadas y la bóveda plantar aparece sensiblemente disminuida.

El sistema exclusivo de Podoactiva permite obtener una imagen virtual con una precisión de una micra y en una situación real de carga del paciente, recogiendo el tejido blando y simulando la situación dentro del zapato.

Una vez obtenido este molde virtual, en el departamento de ingeniería de Podoactiva se diseña la plantilla utilizando un software específico de Podoactiva en el que se aplican conceptos de cálculo de elementos finitos (sistema exclusivo de Podoactiva a nivel mundial) que permiten realizar una simulación virtual del comportamiento de la plantilla en el pie del paciente teniendo en cuenta su geometría, peso y dinámica.



Cuando ya se ha realizado el estudio y el 3D Scan Sport Podoactiva, se pueden realizar las plantillas podoactiva Confortline; plantillas de EVA de alta calidad fabricadas de forma robotizada. Estas plantillas fabricadas con Etileno Vinilo Acetato (EVA) representan una alternativa válida para algunos pacientes en lugar del producto Podoactiva Élite Sport, sobre todo para uso de vida diaria.

La duración adaptada de este tratamiento es menor que las plantillas Podoactiva Élite Sport y también su coste, aunque sin perder los mejores estándares de calidad. Además pueden ser fabricadas en distintas densidades y durezas en función de la patología y necesidades del paciente, mejorado asimismo la tolerancia de éste.

El secreto del éxito de Podoactiva reside en este innovador sistema que genera un molde virtual del pie con el que se consiguen unas plantillas totalmente personalizadas

en apenas unos minutos. Anteriormente este mismo proceso podía durar hasta cinco horas.

A través del desarrollo de esta técnica patentada, se puede llevar a cabo diversificación de producto, que con la internacionalización, ante un cambio de escenario, mucho más competitivo, este instrumento puede ser empleado para mantener la hegemonía de la firma.

Muchos de los grandes proyectos desarrollados en la empresa, han tenido su origen en una idea fruto de la escucha activa de los pacientes de Podoactiva. Como reconoce la empresa, esta es la manera más fácil de innovar; y así surgieron las plantillas para los zapatos de tacón y para el calzado de verano (menorquinas con plantilla personalizada incorporada), ambos productos se acaban de lanzar al mercado, y en ambos casos nadie los había fabricado antes. Son productos altamente demandados por los clientes de Podoactiva, y sin duda este tipo de productos, permiten llevar a cabo una diversificación de productos que harán más fácil el éxito de la empresa en el exterior.

Todo esto no hubiera sido posible sin una apuesta clara por la tecnología. De hecho, el elemento diferenciador se consiguió al desarrollar junto a la Universidad de Zaragoza el proyecto de I+D que dio origen al *3D Scann Sport Podoactiva*. Se pasó de trabajar con hormas de escayola, a fabricar las plantillas basadas en un molde virtual en tres dimensiones que permite ser mucho más preciso, que el producto sea menos pesado y más duradero.

De momento, su apuesta ha dado buenos resultados, por lo que la firma destina el 100% del beneficio a I+D (cerca del 40% de su facturación), asegurando que esto es lo que tiene que hacer si quiere seguir creciendo. Actualmente, Podoactiva está inmersa en cuatro proyectos de investigación, dos de ellos en colaboración con el I3A (Instituto de Investigación en Ingeniería de Aragón) y con el ITA para desarrollar nuevos procesos y mejorar los ya existentes.

4. LOS RR.HH. EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE PYMES

Lo que se entiende actualmente por dirección de recursos humanos, es el conjunto de conocimientos técnicos referentes a la selección, formación, retribución o desarrollo profesional unido a la estrategia de la empresa, de cuya coordinación se espera una modesta contribución al éxito de la organización.

La proliferación en los últimos años de publicaciones, seminarios, cursos o congresos de personal, no hacen mas que afirmar que “los recursos humanos son el activo fundamental de la organización”; así mismo académicos y consultores en esta materia insisten en que la forma en que se dirige a los empleados es un factor clave en los resultados de la organización, por lo que merece la máxima atención por parte de la alta dirección.

Debido al incremento del nivel educativo, la fuerza de trabajo está cada vez mejor formada, se poseen mayores expectativas laborales, y en consecuencia se es más exigente. Si esto, lo unimos a los cambios tecnológicos y a la emergente revolución en los sistemas de información que ofrecen la posibilidad de puestos más flexibles y de mayor cualificación, nos encontramos ante la necesidad de un cambio en la forma tradicional de dirigir al personal, que pueda satisfacer las necesidades actuales tanto de empresas como de sus empleados.

Con la internacionalización, el aumento de la competencia, y el hecho de rodearse de un entorno más dinámico y competitivo y en una economía cada vez más globalizada, obliga a las empresas a ser mucho más eficientes. El coste de la no eficiencia comprende ahora con más facilidad la propia viabilidad de las organizaciones, obligándolas a abandonar sistemas de dirigir al personal que no proporcionan valor, ni en la reducción de costes ni en la diferenciación de los productos o servicios que ofrecen.

Teniendo en cuenta a las PYME, estas se caracterizan por su flexibilidad y su gran capacidad de innovación y adaptación, pero adentrarse en los mercados internacionales

requiere más competencias, conocimientos de gestión y disponibilidad a largo plazo de recursos humanos para desarrollar una estrategia de internacionalización sin poner en peligro las actividades cotidianas.

Aunque a veces las PYME no lo vean así, este es uno de los principales obstáculos a los que se enfrenta una empresa cuando estudia la internacionalización: muchas PYME carecen de algunos de los conocimientos y, sobre todo, del tiempo requerido para emprender operaciones internacionales. Los programas que apoyan la transferencia de estos conocimientos a las PYME y el suministro de más recursos humanos especializados, facilitarán considerablemente que las PYME asuman a largo plazo el compromiso de internacionalizarse.

Estos factores indican la necesidad de abordar los temas relativos al personal desde una perspectiva más proactiva y estratégica, la cual ha ido penetrando poco a poco en el mundo académico y profesional hasta convertirse en la concepción que comparten en nuestros días la práctica totalidad de expertos e investigadores en esta materia.

La estrategia de RRHH ha de estar vinculada con la estrategia empresarial, y esto significa que debe desarrollar e implementar prácticas de recursos humanos congruentes con la estrategia de la empresa. A su vez, la dirección de personal ejerce la función que se ocupa de cómo dirigir a los empleados para que la organización alcance sus objetivos.

Para las organizaciones necesitadas de calidad e innovación, como es el caso de la empresa Podoactiva, los conocimientos y habilidades de sus empleados son el factor de producción que le permite obtener una ventaja competitiva. De ello se sigue que deben ser cuidadosamente seleccionados, recompensados y desarrollados como un activo valioso, y no como un coste.

Es por ello que a continuación, se va a profundizar en tres aspectos de la dirección de recursos humanos, como son: la selección de personal, por ser una de las partes más importantes en toda dirección de recursos humanos, puesto que una acertada selección nos garantizará el éxito profesional del candidato dentro de la organización; motivación

e incentivos que permiten retener y sacar el mayor rendimiento posible de los empleados y el trabajo en equipo fundamental en una empresa como Podoactiva, puesto que al tratarse de un grupo multidisciplinar es importante el trabajo en equipo para poder aprovechar la ventaja competitiva que genera esta sinergia.

Cabe destacar la importancia para las empresas de rodearse de gente con talento, ya que, como asegura, Víctor Alfaro en muchos de sus comunicados "las personas son el activo más importante". Y señala que seguirá innovando, y para ello, volverá a rodearse de personas "optimistas y con talento".

4.1. LA SELECCIÓN DE PERSONAL

Esta es una de las partes más importantes en toda dirección de recursos humanos, el proceso de selección, puesto que una correcta selección del personal, garantizará tanto el éxito de la empresa, como el éxito de cada candidato dentro de la misma.

Hacer una correcta selección de personal, es decir, elegir a un candidato por encima de los demás para que se una al equipo de profesionales de una PYME, es asegurarse de que sus competencias y características personales encajarán con la metodología de trabajo y también con los compañeros con los que formará equipo. Seleccionar personal requiere de una serie de técnicas y herramientas.

Debe quedar claro a la hora de buscar candidatos para la empresa que el proceso se compone de dos partes: El reclutamiento y la selección (propriadamente dicha).

El reclutamiento, no es seleccionar. El proceso de reclutamiento consiste en identificar e interesar a candidatos capacitados para cubrir los puestos libres o que la empresa va a ofertar. Interesa que la empresa sea atractiva para los candidatos, y que por tanto quieran trabajar en la empresa.

Para reclutar personal es muy importante tener claro el tipo de profesional que se busca y qué medios de comunicación se pueden utilizar para ponerse en contacto con ellos. Para puestos de alta cualificación existen diferentes páginas Web especializadas para encontrar profesionales de diferentes ramas que se ajusten a las necesidades de la empresa.

También se puede recurrir a centros de estudios, como universidades, a los servicios públicos de empleo o a empresas profesionales de recursos humanos. La etapa de reclutamiento acaba una vez se han recibido todos los currículums de los candidatos, y una vez que termina esta etapa, comienza el proceso de selección de personal.

La selección de personal hace referencia a la preferencia de una persona sobre otra. A la elección de un candidato sobre otro aplicando una serie de criterios. En estos términos, la psicología ha desarrollado múltiples herramientas para una correcta

selección de personal, que en cada caso algunas son más apropiadas que otras. A continuación se citan las más destacadas.

Las entrevistas de trabajo, aunque son uno de los recursos más utilizados para realizar selecciones de personal, no siempre es la más adecuada, ya que mucho influye la valoración subjetiva del entrevistador. En otros casos, es recomendable realizar entrevistas muy estructuradas que aseguren respuestas cerradas, muy vinculadas al puesto a desarrollar y lo más objetivas posibles.

En cuanto a las Cartas de recomendación laboral, es importante fijarse en los aspectos que se destacan en varias cartas de recomendación, no solo en una, pues en caso de repetirse, dirán bastante de las actitudes y aptitudes del candidato.

La solicitud Impresa, es una herramienta muy útil para realizar una primera selección. Es interesante guardar las solicitudes recibidas para posibles vacantes futuras. Las solicitudes contendrán información biográfica, de experiencias laborales anteriores, preferencias, formación... Hay que tener muy presente la legislación vigente a la hora de redactar los impresos, ya que hay determinada información que no se puede solicitar.

Referente a las pruebas de capacidad, se pueden realizar múltiples tipos de pruebas que midan la capacidad intelectual del postulante. Son pruebas de gran validez que pueden medir la capacidad de adaptación del personal con un coste bajo. El inconveniente que presentan es que no están muy vinculadas al puesto concreto que se va a ocupar y el análisis de los resultados debe estar en manos de personas convenientemente formadas.

Los Test Psicológicos pueden ser tests de personalidad que midan los rasgos más relevantes de la personalidad o tests psicológicos, que miden el grado de motivación, la actitud y los valores. Presentan el inconveniente de que son relativamente fáciles de falsificar y existen probabilidades de inmiscuirse en la vida privada de los candidatos, lo que es ilegal.

Los reconocimientos médicos tienen un coste elevado, por lo que se recomienda reservarlos exclusivamente a los puestos que requieren gran actividad física o conllevan algún tipo de riesgo.

A continuación, se indica Cómo elegir al personal adecuado. Cada uno de los 8 pasos siguientes tiene claves necesarias para orientar la elección de personal en la empresa. Ellos contienen los principios básicos a tener en cuenta en el proceso:

1. Definir el cargo que queremos ocupar.

2. Definir con precisión el perfil que debe tener la persona que va a desempeñar el cargo para el que estamos iniciando la búsqueda.

3. Definir la forma de reclutamiento que vamos a emplear en nuestra selección. ¿Vamos a poner un aviso en el diario? ¿Vamos a pedirle a algún “conocido” que nos recomiende a alguien? ¿Le pediremos a alguna institución educativa que nos envíe postulantes de su “bolsa de trabajo”?

4. Realizar la preselección de los postulantes. Se han presentado un conjunto importante de candidatos, debemos definir con cuáles nos quedaremos. Lo habitual es definir tres categorías: (A, B y C) de acuerdo a la satisfacción de los requerimientos del puesto.

5. Evaluación por medio de pruebas y tests de los conocimientos y aptitudes de los postulantes que catalogamos en el paso anterior como ‘A’.

6. Entrevista de los postulantes ‘A’ que hayan obtenido los mejores resultados en el paso anterior. En esta instancia sería deseable que puedan visualizarse disposición, intereses y expectativas de los candidatos.

7. Contratación de la persona que se adapte cabalmente a los requerimientos de la empresa.

8. Integración del nuevo empleado a la empresa, poniéndolo al tanto de los procedimientos, políticas y visión de la empresa.

Tal vez, a primera vista, parezca un proceso sencillo pero usualmente no lo es tanto.

4.2. MOTIVACIÓN E INCENTIVOS

Si hemos tenido éxito en nuestra selección de personal, y lo que le interesa a la empresa es captar el máximo talento posible, ahora lo más importante es aprovechar ese talento y ser capaces de mantenerlo y conservarlo dentro de la organización, para no perder esfuerzos innecesarios en tiempo y sobre todo en formación.

Un grupo motivado es un grupo productivo y aunque muchos creen que sólo los incentivos monetarios funcionan, esto no siempre es así y dada la escasez de recursos con los que cuentan las PYMES, es necesario agudizar el ingenio por parte de las mismas, para conseguir un equipo motivado e implicado con la empresa, que sin duda ayudará en alcanzar los logros de la empresa, tanto en el mercado nacional como en la apertura a los mercados exteriores.

Establecer incentivos es una buena estrategia para aumentar la motivación entre los empleados, pero se debe tener cuidado al escoger cuáles aplicar y cómo implementarlos. Está demostrado que en cierto momento, ni siquiera más dinero hará más feliz a un empleado, así que este puede ser el momento de fijarse en otro tipo de recompensas.

Antes de nada, los expertos recomiendan hacer algo que muchos no hacen, pero deberían: aplicar evaluaciones mensuales o trimestrales a todos los trabajadores. Los resultados se entregan de forma verbal, en privado y resaltando lo que se ha hecho bien pero enfatizando además el camino por donde se debe mejorar. Este paso facilitará la decisión de a quién y cuándo se debe incentivar.

Uno de los incentivos más tradicionales es reconocer públicamente los logros, ya sea de un empleado en particular o de un departamento, por ejemplo con el tradicional “empleado del mes”. Sin embargo, los expertos afirman que provoca más satisfacción el reconocimiento grupal que el individual. Además esto ayuda a generar mayor colaboración y sentido de pertenencia.

Otras medidas conocidas tienen la tarea de “hacer familia” en la empresa: actividades de fin de año (cenas, paseos), generar “ritos” para eventos simbólicos (el

aniversario de fundación de la empresa) y sobre todo, que el líder asuma el rol directivo en dar reconocimiento, por ejemplo saludando en persona cuando sea posible para fechas especiales (cumpleaños, bodas, nacimiento de un hijo) o comunicando a todos cuando se obtiene un logro importante en la empresa.

Los horarios flexibles son incentivos más novedosos. Son esos días de trabajo que se permite cumplir desde casa, o con entradas y salidas flexibles pero manteniendo la cantidad de horas. Aquí se incluye el “premio” de las llamadas horas creativas, que es un reconocimiento que permite al trabajador usar un tiempo de trabajo para algún proyecto personal.

Además la capacidad es una forma de incentivo recomendada, ya que no contribuye sólo a la motivación personal, sino también al enriquecimiento de los recursos humanos de la empresa. Incluso, se puede mejorar aún más la experiencia cuando implica algún viaje, ya sea al exterior o también dentro del mismo país, a seminarios que se imparten en lugares especiales o a los que acudirá una personalidad.

Si la empresa tiene capacidad, algunos otros incentivos que elevan mucho la motivación de los empleados son aquellos que permiten el uso de un vehículo de la empresa para uso particular, recibir un préstamo a un interés menor al del mercado; pagar estudios o primas de seguros y en muchos casos, la iniciativa de contar con una “sala cuna” para los hijos de los empleados.

Estas son algunas de las propuestas proyectables en cualquier PYME pero que también se podrían aplicar dentro de la empresa Podoactiva. El desafío consiste realmente en crear una política de beneficios que se ajuste a las características de la empresa y que genere buenos resultados en el mediano plazo, más allá de implementar incentivos de manera aislada y sin una estrategia global.

En conclusión, no importa el tamaño de la empresa, lo que sí importa es que los que colaboran en ella estén comprometidos y se sientan reconocidos y que la misma empresa comprenda que el equipo de trabajo es uno de los activos más importantes para el éxito. Será necesario que la empresa tenga resuelta su gestión de recursos humanos, para garantizar el éxito de la misma en el exterior.

4.3. TRABAJO EN EQUIPO

Contratar gente preparada y comprometida es fundamental tanto para el despegue de la empresa como para poder crecer. El éxito de un emprendimiento depende en gran medida de la gente con la que contamos en el equipo de trabajo. Por ello, la elección correcta del personal que integrará el equipo de trabajo es una de las decisiones más importantes que deberá tomar el emprendedor.

Lo primero que debemos hacer es detectar nuestras fortalezas y debilidades como persona, así como establecer las diferentes áreas de trabajo de la empresa para luego definir los puestos de trabajo y sus funciones, y por último determinar cuáles son las que están cubiertas y cuáles por cubrir. Cuando la empresa comienza o es pequeña es normal que una persona cubra varios puestos. A medida que el emprendimiento se desarrolla, las áreas se van delimitando.

Debemos tener presente a la hora de contratar que debemos buscar el complemento: contar con gente diferente a nosotros y un equipo multidisciplinario, nos puede brindar un panorama más amplio y diferentes puntos de vista. Cuando formamos un equipo de trabajo aprovechamos la capacidad individual de cada miembro, de manera que el resultado del trabajo en equipo es mayor a la suma de los resultados individuales. Esto es lo que llamamos sinergia.

Precisamente la empresa Podoactiva, destaca por su equipo multidisciplinario compuesto, entre otros, por podólogos, fisioterapeutas, osteópatas, ingenieros, físicos... Todos ellos, que provienen de diversas ramas de conocimiento, deben aprender a trabajar en equipo para aunar sus conocimientos con un objetivo común que es mantener y hacer crecer la empresa.

5. LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS Y LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS PYMES

Tradicionalmente, las empresas españolas, han comenzado su internacionalización en América Latina. Parece el entorno natural de las empresas españolas por idioma, cultura y oportunidades de negocio en unos países que están en desarrollo y crecimiento económico. Pero ¿es realmente el lugar idóneo para las PYMES españolas? ¿Es allí donde emergen las mejores oportunidades? ¿Es suficiente con hablar español? Hablar español quizás no significa hablar el mismo idioma de negocios.

Johanson y Valhne (1977, 1990) establecen que el proceso de internacionalización es lento, gradual y secuencial debiendo seguir una serie de pasos. Primero, abastecer el mercado doméstico y una vez afianzado en él y gracias a la experiencia acumulada, el conocimiento adquirido del mercado y los recursos generados, empieza a incursionar en otros mercados extranjeros, particularmente con aquellos con los que tiene una menor distancia psicológica, aquellos más similares al propio en cuestiones políticas, culturales, etc. Una vez superadas estas etapas se sigue avanzando en otros mercados con mayores diferencias psicológicas.

Lamentablemente muchas empresas se lanzan a una carrera sin conocer realmente cuál es su destino, consumiendo unos recursos económicos y financieros escasos, sin estar preparados para la internacionalización. Las PYMES españolas han de aprender a analizar los nuevos entornos de negocios, identificar donde están las oportunidades para sus productos, servicios y/o capacidades, porque las cosas a veces no son lo que parecen. Ni la proximidad ni el idioma son garantía de nada. Para ello, no solo hay que saber del negocio, sino ofrecer valor añadido en el nuevo mercado, tener un equipo profesional orientado a la internacionalización, tener capacidad financiera y un marco relacional.

Es importante tener una visión global, visión estratégica y valor añadido, saber hacia dónde se dirige la empresa, y ser capaces de mantener el rumbo. No es lo mismo la táctica que la estrategia, y no se puede vivir permanentemente de decisiones tácticas

sin tener una estrategia clara, esto es, tener claros los fundamentos. Y es que los éxitos del pasado no garantizan los éxitos del futuro, y menos en un nuevo mercado.

De acuerdo con las corrientes teóricas que comenzaron a ganar relevancia a mediados de los años 80, las ventajas competitivas de cualquier actividad empresarial descansaban en la utilización adecuada de los recursos de carácter estratégico que se encontraran a su disposición, que, necesariamente, debían ser particularmente valiosos, raros, inimitables y no sustituibles (Barney, 1991; Peteraf, 1993). Esa lista de exigencias características se fue ampliando y refinando en los años 90, segmentándose, al mismo tiempo, en recursos y capacidades. Actualmente, las teorías ortodoxas reconocen la importancia de las capacidades dinámicas, es decir, las habilidades de las empresas para integrar, construir y reconfigurar sus competencias internas y externas, para dirigir rápidamente los cambios del entorno, como fórmula de sostenimiento de las posiciones dentro de su sector.

Se podrían destacar tres formas de entrar en un mercado extranjero por parte de las empresas:

- *Establecer la empresa directamente en otro país.* Consiste en crear empresas subsidiarias, bajo total control de una casa matriz que operen directamente en el mercado meta. Cuando una empresa decide establecer una subsidiaria recurre a una opción costosa, pero tiene control total. Se asume además la totalidad del riesgo en las operaciones. Generalmente el establecimiento de subsidiarias solo es posible con empresas de un gran tamaño capaces de asumir los costos financieros iniciales y el potencial riesgo de fracasar.

- *La adquisición de empresas establecidas.* Otra opción es simplemente comprar una empresa que se dedique al mismo ramo en otro país y explotarla. En muchas ocasiones dichas compras son difíciles debido a diferencias culturales, de organización y de logística. La matriz mantendría control casi total. Estas adquisiciones representan riesgos muy altos en términos económicos y legales.

- *Aliarse y hacer empresa con un socio.* Conseguir un compañero estratégico y trabajar conjuntamente es otra opción. Las alianzas son procesos complejos y manejan un gran riesgo en términos de entendimiento y logística. Sin embargo aliarse estratégicamente será siempre la opción menos costosa de incursionar en un mercado internacional.

Dado que nos encontramos ante una PYME carente de grandes recursos económicos, esta última podría ser la mejor elección para llevar a cabo su crecimiento internacional.

Las alianzas estratégicas, entendidas como acuerdos de cooperación entre dos o más organizaciones, son medios idóneos para mejorar sus respectivos recursos estratégicos. Las empresas, en todas partes, están llegando a la conclusión de que no pueden “ir” solas y, a menudo, deben aliarse con otras para supervivir. Y si se hace referencia a las pequeñas empresas y su expansión a los mercados exteriores, las dificultades se agudizan y las Alianzas Estratégicas se convierten en soluciones óptimas y eficaces.

Entrando en materia, una Alianza Estratégica es un acuerdo formal y voluntario entre varias entidades para aunar recursos con el fin de conseguir unos objetivos comunes sin perder, por ello, su independencia. Presuponen intercambio, reparto o desarrollo común de productos, servicios, procedimientos y procesos. Y la consecución de tales propósitos puede exigir la contribución de recursos y capacidades de ambas partes, que pueden incluir *trade-offs* de capital, controles y tiempos.

El motivo habitual es la consecución y el sostenimiento a largo plazo de ventajas competitivas en un mundo de permanentes y rápidos cambios, para conseguir, por ejemplo, reducciones de costes mediante economías de escala o mayor conocimiento; para hacer posible el desarrollo de la planificación de los esfuerzos en I+D; para posibilitar e incrementar el acceso a las nuevas tecnologías; para abordar conjuntamente, nuevos mercados, proporcionando vida a muchos de ellos que se encuentran estancados; para reducir tiempos de ciclos; para mejorar la calidad de productos y servicios; o, simplemente, para superar la competencia.

La formación de Alianzas ha estado siempre presente a lo largo del siglo XX por distintas necesidades: en los años 70 el motivo central fue el producto y su desarrollo, impulsando las alianzas a fin de conseguir las mejores materias primas a los mejores precios, aplicando las últimas tecnologías y promoviendo la penetración en nuevos mercados; en los 80, el motivo fue afianzar posiciones en el mercado o el sector, utilizando las alianzas para desarrollar economías de escala. En los 90, la eliminación de barreras de mercado y la apertura de fronteras entre sectores puso la atención en las capacidades: para mantenerse en cabeza de la competición no quedaba más remedio que acudir rigurosamente a la innovación que pudiera proporcionar la ventaja consecuente.

En nuestros días, ya en la Era Digital, van confirmándose varias tendencias entrelazadas que acelerarán la formación de Alianzas Estratégicas en el futuro cercano. Incluyen el desarrollo en las telecomunicaciones; la convergencia de tecnologías; la innovación en productos, servicios y procesos; la disminución de costes en I+D; el acortamiento en los ciclos de vida de los productos y, en muchos casos, los esfuerzos de los gobiernos para atraer capitales y tecnologías extranjeras.

Todo ello va configurando un panorama muy propicio para el establecimiento de alianzas, especialmente entre pequeñas empresas altamente especializadas. Y muy particularmente cuando se trata de llevar a cabo su internacionalización, si tenemos en cuenta que las barreras que existen para su formación, van desapareciendo paulatinamente. Hasta el punto que las Alianzas, bien planteadas y desarrolladas, constituyen la palanca de éxito más sólida de cuantas fórmulas estratégicas existen, hoy, para las PYMES.

Cuando las pequeñas empresas se plantean su salida a los mercados exteriores, se trata de afrontar un reto extraordinario que, unido a su inherente escasez de recursos, convierte la aventura en una misión casi imposible para ellas. Y son, entonces, algunos principios como la utilización del sentido común para asumir la realidad de las posibilidades, junto con la prudencia en la acción y la planificación imprescindible para minimizar el riesgo, los que marcarán las pautas para aplicar la estrategia más adecuada para la Internacionalización.

Y cuando los medios no permiten desarrollar una gestión de expansión autónoma eficaz, como sucede en la inmensa mayoría de los casos de las PYMES, habría que basar las expectativas de éxito en las Alianzas Estratégicas. Cada vez es más frecuente el fenómeno de empresas que nacen con el propósito fundamental de ejercer su actividad en el ámbito internacional, planificándose desde la base del establecimiento de Alianzas para llevar a cabo sus estrategias de desarrollo.

Una vez puntualizado esto, parece que esta forma de crecimiento podría ser aprovechada por la empresa Podoactiva; y una vez sumida la decisión de crecer con la colaboración y los aliados, surge la cuestión del tipo de Alianza más conveniente. La respuesta inicial vendrá configurada por el propósito de la misma y los objetivos perseguidos, del que derivarán la Estrategia a seguir y la Forma Básica que habrá de utilizarse.

Adicionalmente, será conveniente considerar y decidir, independientemente del propósito, si interesa llevar a cabo una Alianza Horizontal, con algún otro productor de bienes o servicios, sea o no competidor de la actividad, o Vertical, en la hipótesis de que el futuro aliado se encuentre entre los clientes actuales o potenciales.

Finalmente, se habrá de optar por la elección de aliados Domésticos – entre cuya opción nuestro país cuenta con una larga tradición con numerosos ejemplos, con los Consorcios de Exportación, fomentados y apoyados por las distintas Administraciones y de resultados prácticos muy irregulares y variables – o Internacionales, tanto Locales, con localización en el país de destino, como Globales, en varios países. Hay que hacer notar que este último tipo de aliados Estratégicos Internacionales esta creciendo de manera considerable en los últimos años, como consecuencia de las facilidades proporcionadas por las TICs y las posibilidades de actuaciones conjuntas, con aportación parcial para la consecución de ventajas competitivas. Igualmente, está contribuyendo a la formación de ese tipo de Alianzas la proliferación, cada vez mayor, de redes comerciales extendidas por todo el mundo y proporcionando unas capacidades de marketing verdaderamente interesantes.

A partir de ese momento y con las decisiones tomadas al respecto, se está en condiciones de continuar dando los pasos adecuados en el proceso que conduzca a la

formación de la Alianza Estratégica idónea: Diseño Estratégico de la Alianza, Gestión del/los Aliado(s) e Implemento de la Alianza.

Anteriormente se trataba de resumir las razones, los conceptos, y los distintos tipos de Alianzas que pueden considerarse habituales en el ámbito internacional actual. Y, a partir de ello, para poder contar con expectativas de éxito en la Alianza, sería preciso seguir un camino que permita desarrollarla con una estructura correcta, una organización adecuada y unas relaciones entre aliados igualmente acertadas y sostenibles.

El proceso deberá seguir sus particulares ritmos y tratamientos, dependiendo del tipo de Alianza que haya sido decidido. Pero, al margen de ello, los pasos que se habrán de dar para su construcción generalmente serán los siguientes: diseño de la alianza, Gestión de localización y consecución de los Aliados e Implementación de la Alianza.

5.1. DISEÑO DE LA ALIANZA

1.- Definir y valorar la Alianza considerando su visión, cometido y estrategia de organización a largo plazo.

2.- Especificar los objetivos y alcance de la Alianza en relación con los recursos y capacidades deseadas, subrayando la importancia de cada uno de ellos, planteándose al efecto cuestiones como: cuáles son los recursos y capacidades que intentamos conseguir, cuándo podríamos utilizarlos y cómo podríamos usarlos.

3.- Cuestionarnos qué ofrecer y qué recibir a cambio de hacer resaltar la interdependencia. O, dicho de otro modo: qué debemos retener internamente en nuestra estrategia global, qué es imposible de conseguir por nuestros propios medios internamente, qué podríamos conseguir externamente de potenciales aliados.

5.2. GESTIÓN DE LOCALIZACIÓN Y CONSECUCCIÓN DE LOS ALIADOS

1.- Definir y seleccionar el perfil de aliados potenciales basándonos en el análisis de sinergias y la capacidad de las organizaciones respectivas para trabajar juntos, teniendo en cuenta, para ello, los elementos globales del mercado y el sector correspondientes, producto, servicios, procedimientos y procesos, cultura y compatibilidad, grado de compromiso y posición financiera.

2.- Evaluar sus capacidades de negociación.

3.- Identificar y reconocer mutuamente las capacidades, oportunidades y objetivos, asumiendo anticipadamente la necesidad de transparencia y la aceptación de transmisión de información que ambos puedan exigirse.

4.- Asumir los requisitos conjuntos que será necesario cumplir y desarrollar una propuesta de plan de trabajo a llevar a cabo para formar la Alianza.

5.- Establecer un Memorandum of Understanding en el que se defina el progreso que se persigue, incluyendo sistemas de control y evaluación de ejecución.

5.3. IMPLEMENTACIÓN DE LA ALIANZA

1.- Diseñar y definir las estructuras organizativas globales y de gobierno que supervisarán la Alianza, conformarán su administración, generarán confianza y reciprocidad e impedirán actitudes oportunistas.

2.- Desarrollar un Business Plan, planificación operativa y formación de equipos y crear sistemas de control.

3.- Crear la Alianza y establecer los necesarios acuerdos de liderazgo.

Cubiertos todos esos pasos, debidamente adaptados a las particularidades de cada Alianza, se podría empezar a operar en condiciones normales con buenas expectativas de éxito. No obstante, hay que ser conscientes que se pueden encontrar dificultades durante su funcionamiento que pueden dar lugar, incluso, a la finalización de la Alianza.

5.4. DIFICULTADES DURANTE EL FUNCIONAMIENTO DE LAS ALIANZAS

Entre las causas más frecuentes que provocan la finalización de las alianzas pueden citarse: la comunicación poco fluida entre los aliados, el establecimiento de objetivos incompatibles, la incapacidad de repartirse los riesgos, el oportunismo, la percepción de niveles de ejecución bajos, la poca flexibilidad, los problemas de control y reparto de propiedad, la falta de confianza y los conflictos frecuentes. Tales causas, que pueden ir apareciendo a lo largo del proceso, desde la toma de decisión de establecer la Alianza hasta el desarrollo operativo de la misma, deberían ser tomadas en consideración desde el principio y, por supuesto, ser debidamente cubiertas en los documentos de soporte y desarrollo que han de ir produciéndose regularmente.

Para tratar de contribuir a que tales situaciones no se produzcan, se sugieren cinco principios que plantean Hughes y Weiss (Simple Rules for Making Alliances Work. Harvard Business Review, 2007):

- Concentrarse menos en definir el Plan de Negocios que en desarrollar el modo en que los Aliados van a trabajar juntos.

- Tomar medidas no solo para lograr objetivos de la Alianza sino para conseguir que la Alianza progrese.

- Considerar las diferencias como herramientas de creación de valor, en lugar de intentar eliminarlas.

- Permitir un comportamiento colaborativo por encima de las estructuras formales de dirección establecidas.

- Invertir tanto tiempo en dirigir el equipo internamente, como en gestionar la relación externa con los Aliados.

6. CONCLUSIONES

La presencia internacional se ha convertido en una necesidad estratégica de primer orden para muchas empresas. La creciente globalización supone que cualquier empresa está sometida al riesgo de competidores procedentes de cualquier punto geográfico, próximo o lejano. Además, la madurez de determinados mercados locales o nacionales hace que la internacionalización de la empresa se plantee como evolución natural y, quizás, única fuente de crecimiento potencial. Pero es posible que no todas las empresas puedan asumir adecuadamente el reto de expandir su actividad exitosamente. La literatura (ej., Kalantaridis, 2004; Leonidou, 2004) ha señalado que la disponibilidad de recursos adecuados, la filosofía del equipo gestor, o la capacidad de aprendizaje de la propia organización pueden actuar como motor o freno a la expansión internacional.

Este es el caso de muchas PYMES, cuya dotación de recursos es menor y la formación de sus responsables no siempre es la más adecuada. Para estas empresas es todavía más importante, si cabe, un planteamiento previo de los objetivos concretos y un análisis adecuado de sus recursos y capacidades.

El objetivo por tanto de este trabajo ha sido profundizar en aspectos como los recursos humanos y el I+D+i claves en la empresa Podoactiva, y ayudar en la toma de decisiones orientadas a su internacionalización, teniendo en cuenta que nos encontramos ante una PYME, con escasos recursos económicos.

Para abordar cualquiera de estos temas: dirección de recursos humanos, inversión en I+D+i e internacionalización, es necesario que las PYME agudicen el ingenio para cubrir precisamente esta escasez de recursos económicos, siendo esta la principal aportación de este proyecto.

En materia de recursos humanos, destacar la importancia de la selección del personal, puesto que una correcta selección marcará el éxito del candidato dentro de la organización y su desarrollo dentro de la empresa. Es muy importante para la empresa Podoactiva sus Recursos Humanos, puesto que su equipo multidisciplinar es uno de los activos con más valor dentro de la empresa, por ello señalar la importancia de un equipo

motivado y comprometido con la empresa que trate de hacer su trabajo lo mejor posible, señalando que los incentivos no siempre han de ser en forma de dinero y que existen otras políticas de incentivos más accesibles para las PYME; además de hacer especial hincapié en el trabajo en equipo para poder aprovechar las sinergias resultantes del grupo de trabajo pertenecientes a diferentes áreas.

Otro de los rasgos fundamentales de la empresa Podoactiva es su apuesta por la investigación, desarrollo e innovación en proyectos con Universidades e Institutos de Investigación, aunque esta es una tarea muy costosa y especialmente para las PYME, no hay duda que se deberían apoyar más este tipo de iniciativas por parte de las entidades públicas, pero no obstante, no hay que olvidar los acuerdos entre PYME que también pueden ayudar a impulsar la innovación de una forma más rentable que si lo hicieran por separado.

Finalmente, se ofrece un análisis más minucioso sobre las alianzas estratégicas, considerando que esta es la acción más accesible para las PYMES para poder iniciar su internacionalización, indicando algunas pautas que puedan contribuir al éxito de las mismas.

7. BIBLIOGRAFÍA

- Aznar, F. (2011): Apuntes de la asignatura Dirección de la Empresa Internacional, Curso de Adaptación a Grado en Administración y Dirección de Empresas, Facultad de Empresa y Gestión Pública de Huesca, pp. 3-72.
- Baker, M. y Ballington, L. (2002): Country of Origin as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 10, núm. 2, pp. 157-168.
- Barney, Jay B. (1991): Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol.17, pp. 99–120.
- Barney, J. y Arikan, A. (2001): Resource-based view: origins and implications. *The Blackwell Handbook of Strategic Management*, Hitt M, Freeman R, Harrison J (eds). Blackwell: Malden, MA., pp. 124–188.
- Baron, J. y Kreps, D. (1999): *Strategic Human Resources. Frameworks for General Managers*, John Wiley & Sons. New York.
- Benner, M. J. y Tushman, M. (2002): Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and Saint industries. *Administrative Science Quarterly*, núm. 47, pp. 676-706.
- Casilda, R. (2011): *Multinacionales españolas en un mundo global y multipolar*. Ed. ESIC Editorial, p. 446.
- Cebollero, A. (2011): Apuntes de la asignatura Dirección de Recursos Humanos, Curso de Adaptación a Grado en Administración y Dirección de Empresas, Facultad de Empresa y Gestión Pública de Huesca, pp. 29-155.
- Chislett, W. (2008): *Image and reality: contemporary Spain*. Ed. Real Instituto Elcano.
- Cuervo-Cazurra, A. (2004): Dificultades en la internacionalización de la empresa, *Universia Business Review*, núm. 4, pp. 18-29.
- Cuervo García, A., Montoso Sánchez, M. y Romero Martínez, A.M. (2008): Clusters and innovation, en: Ribeiro Soriano, S.; Roig Dobon, D., *Entrepreneurship and Business. A Regional Perspective*. Springer, Berlin, pp. 187-210.

- De Chiara, A. y Minguzzi, A. (2002): Success Factors in SMEs' Internationalization Processes: An Italian Investigation, *Journal of Small Business Management*, Vol. 41, núm. 3, pp. 242-261.
- Dolan, S., Schuler, R.S. y Valle, R. (2007): *La gestión de recursos humanos*. Madrid: McGraw-Hill.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F., Woisetschläger, D. y Blut, M. (2008): Consumer Ethnocentrism in the German Market, *International Marketing Review*, Vol. 25, núm. 1, pp. 7-32.
- Fillis, I. (2004): The Internationalizing Smaller Craft Firm: Insights from the Marketing/entrepreneurial Interface, *International Small Business Journal*, Vol. 22, núm. 1, pp. 57-82.
- Gomez Mejia, L., Balkin, D. y Cardy, R. (2008): *Dirección y Gestión de recursos humanos*. Madrid: Prentice Hall.
- Hughes, J. y Weiss, J. (2007): Simple Rules for Making Alliances Work. *Harvard Business Review*.
- Informe proyecto marca España (2003). Ed. ICEX, Dircom, Real Instituto Elcano, p. 103.
- Johanson, J. y Valhne, J. (1977). The Internationalization of a Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*. Spring/Summer. Vol. 8, núm. 1, pp. 23-32.
- Johanson, J. y Valhne, J. (1990): The Mechanism of Internationalisation. *International Marketing Review*. Vol. 7, núm. 4, pp. 11-24.
- Kalantaridis, C. (2004): Internationalization, Strategic Behaviour and the Small Firm: A Comparative Investigation, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, núm. 3, pp. 245-262.
- Laroche, M., Papadopoulos, N., Heslop, L. y Mourali, M. (2005): The Influence of Country Image Structure on Consumer Evaluations of Foreign Products, *International Marketing Review*, Vol. 22, núm. 1, pp. 96-115.
- Lazear, E. (1999): *Personnel Economics for Managers*. John Wiley & Sons.

- Leonard-Barton, D. (1992): Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, núm. 13, pp. 111-125.
- Leonidou, L. (2004): An Analysis of the Barriers Hindering Small Business Export Development, *Journal of Small Business Management*, Vol. 42, núm. 3, pp. 79-302.
- Lepak, D. y Snell, S. (1999): The Human Resource Architecture: Towards a theory of human capital allocation and development, *Academy of Management Review*, Vol. 24, núm. 1, pp. 31-48.
- Lin, L. y Chen, C. (2006): The Influence of the Country-of-origin Image, Product Knowledge and Product Involvement on Consumer Purchase Decisions: An Empirical Study of Insurance and Catering Services, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, núm. 5, pp. 248-265.
- Majocchi, A. y Zucchella, A. (2003): Internationalization and Performance: Findings from a Set of Italian SMEs, *International Small Business Journal*, Vol. 21, núm. 3, pp. 249-268.
- Manolova, T., Brush, C., Edelman, L. y Greene, P. (2002): Internationalization of Small Firms: Personal Factors Revisited, *International Small Business Journal*, Vol. 20, núm. 1, pp. 9-31.
- March, J. (1991): Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, núm. 2, pp. 71-87.
- Noya, J. (2010): *La imagen de España en el exterior*. Ed. Real Instituto Elcano.
- OCDE (2002): *Manual de Frascati. Definiciones básicas y categorías de las actividades de investigación y desarrollo*.
- OCDE (1997): *Manual de Oslo. Guía para la recolección e interpretación de datos sobre innovación, 1997*.
- Pappu, R., Quester, P. y Cooksey, R. (2006): Consumer-based Brand Equity and Country-of-origin Relationships, *European Journal of Marketing*, Vol. 40, núm. 5/6, pp. 696-717.

- Peralba, R. (2010): El posicionamiento de la marca España y su competitividad internacional. Ed. Pirámide, p. 201.
- Pérez-Orive, J. F. (2011): La España que quisiéramos ser. Ed. Pirámide, p. 278.
- Peteraf, M. (1993). The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource – Base View. In Strategic Management Journal. Vol. 3, pp. 179-191.
- Pfeffer, J. (1999): La ecuación humana. Ediciones 2000.
- Porter, M. (1980): Competitive strategy-Techniques for Analyzing industries and Competitors. The Free Press, New York.
- Porter, M. (1990): The Competitive Advantage of Nations. The Free Press, New York.
- Rasheed, H. (2005): Foreign Entry Mode and Performance: The Moderating Effects of Environment, Journal of Small Business Management, Vol. 43, núm. 1, pp. 41-54.
- Suarez-Ortega, S. (2003): Export Barriers: Insights from Small and Medium-sized Firms, International Small Business Journal, Vol. 21, núm. 4, pp. 403-419.
- Teece, D., Pisano, G. y Schuen, A. (1997): Dynamic capabilities and strategic management. In Strategic Management Journal, Vol. 18, núm. 7, pp. 509-533.
- Tushman, M. y O'Reilly, C. (1997): Winning through innovation. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Watson, J. y Wright, K. (2000): Consumer Ethnocentrism and Attitudes Toward Domestic and Foreign Products, European Journal of Marketing, Vol. 34, núm. 9/10, pp. 1149-1166.
- Yasin, N., Noor, M. y Mohamad, O. (2007): Does Image of Country of Origin Matter of Brand equity?, Journal of Product and Brand Management, Vol. 16, núm. 1, pp. 38-48.
- <http://www.apte.org/> (consultado el 7 de septiembre de 2013)
- <http://www.camaras.org/> (consultado el 16 de febrero de 2013)
- <http://www.cdti.es/> (consultado el 4 de abril de 2013)

- <http://www.contactopyme.gob.mx/guiasempresariales/> (consultado el 15 de febrero de 2013)
- <http://www.emprendepyme.net/> (consultado el 4 de abril de 2013)
- <http://www.fedit.es/> (consultado el 6 de septiembre de 2013)
- <http://www.google.es/> (consultado el 15 de febrero de 2013, el 16 de febrero de 2013, el 4 de abril de 2013 y 13 de septiembre de 2013)
- <http://www.icex.es/> (consultado el 16 de febrero de 2013)
- <http://www.mapfre.com/> (consultado el 4 de abril de 2013)
- <http://www.mityc.es/> (consultado el 7 de septiembre de 2013)
- <http://www.oepm.es/> (consultado el 7 de septiembre de 2013)
- <http://www.podoactiva.com/> (consultado el 12 de febrero de 2013, el 4 de abril de 2013 y el 10 de septiembre de 2013)
- <http://www.ptwalqa.com/> (consultado el 4 de abril de 2013)

8. ANEXOS

- Diario MARCA, 21 de febrero de 2012. Dos páginas centrales describiendo la actividad de Podoactiva.

BIENVENIDO AL MUNDO DE LAS PLANTILLAS

UN DÍA EN PODOACTIVA

Test de Plantillas personalizadas para atletismo Elite Sport.

Hemos visitado Podoactiva, una de las empresas más prestigiosas en podología deportiva para conocer cómo trabajan y probar uno de sus productos estrella; llevan más de 15 años analizando los pies de los deportistas y realizando plantillas personalizadas a las necesidades de cada uno de sus clientes. En Podoactiva trabajan aplicando innovadoras tecnologías pero pienso que el éxito de sus productos radica en el trabajo multidisciplinario de su equipo de profesionales formado por podólogos, fisioterapeutas, médicos, y licenciados en Ciencias de la Educación Física y el deporte que consiguen unificar sus conocimientos y experiencia en beneficio del deportista.

El proceso de elaboración de sus plantillas comienza siempre con una exploración minuciosa a cargo de un fisioterapeuta en la que se valora la movilidad articular y la elasticidad de los músculos implicados en la dinámica del pie, tobillo, rodilla y cadera. Mediante la goniometría digital se determinan los ángulos de

cada articulación y extremidad por separado, valorando asimetrías, descompensaciones o cualquier otro indicio de relevancia que requiera de una posterior corrección. Todos estos datos obtenidos mediante la exploración pueden resultar determinantes "a posteriori" en el diseño informatizado de las plantillas.

Mediante la utilización de las plataformas de presiones se hace una primera valoración de la distribución de las presiones en estático, el mantenimiento del equilibrio y la valoración de cómo se desplaza el centro de gravedad a lo largo de las plantas del pie. Pero es mediante el análisis de la marcha y la carrera en movimiento, con la ayuda de cámaras de alta velocidad como se logra reproducción de la forma más natural y real el desplazamiento del deportista. Esta tecnología vanguardista, "el Datogate", está compuesta por 1.000 fotocélulas situadas a lo largo de una espectacular pista de atletismo en la que se filma y captura de forma tridimensional la técnica de carrera.



¿Qué mejor manera de analizar la biomecánica del pie que corriendo de forma natural por una pista de atletismo? Correr por una pista indoor siendo filmado por todos los ángulos posibles más propio de un laboratorio de alto rendimiento, es hoy una realidad al alcance de todos los deportistas. Una vez se han obtenido todos los datos, cinemáticos se procede a una interpretación exhaustiva a cargo de los especialistas, valorando los apoyos, tiempos de vuelo y despegue de ambos pies por separado determinando las correcciones necesarias. Después se pasa a la obtención de las huellas plantares con el escáner en 3 D Sport de Podoactiva. Este curioso escáner patentado a nivel mundial, evita

el registro desvirtuado de la huella que otros sistemas obtienen al aplastar el pie contra un cristal. Para ello se procede a envolver el pie previamente en una membrana de látex que reproduce la implicación de los músculos pedios sobre la estructura del pie. El proceso se complementa con la entrega de un informe que recoge los datos de la exploración, del análisis cinemático, incluyendo gráficas y datos relativos a velocidades, presiones y tiempo comparando ambos pies. Se incluye una descripción de las conexiones realizadas en la elaboración de las plantillas en el caso de ser requeridas y se facilitan unos estiramientos y ejercicios de movilidad articular personalizados.



- Portada del Diario Marca. 17 de abril de 2009.

CALDERÓN ES EL MÁS EFECTIVO DE LA HISTORIA EN TIROS LIBRES Y RUDY EL MEJOR NOVATO EN TRIPLES

LA NBA BATE RÉCORDS EN LA NBA

MARCA

SNEIJDER SE SUELTA EN MARCA

CRISTIANO Y KAKÁ NO VAN A GANAR ESTA LIGA

El Madrid tiene plantillas para ganar la Liga

Cristiano Ronaldo ha sido nombrado el jugador más valioso del mundo por la FIFA

ATLETICO Abel: "Si meto al equipo en Champions querrán que siga"

LA SUEBIA DE LOS OCEANOS ALONSO ESTREMARÁ UN "APALO" EN CHINA

Freeze Day El Madrid Ligero en el mercado a 25 de julio en el Barabá

"Al Barcelona lo he visto jugar unos partidos maravillosos"

"Si somos campeones la gente va a flipar en La Cibeles"

"A Robben le decimos que salga con un balón para él y otro para el equipo"

ALVES: "SI EL MADRID QUIERE A LOS MEJORES TENDRÁ QUE FICHAR AL BARÇA"

1.546.804 USUARIOS DE COS AL E.A.: PUNTA ROJA VUELVE A BATIR RÉCORDS EN MARZO

Esto eliges Bote 58

La última colección para el verano

¡VUELVE A GANAR EL EURO!

El mundo de la moda