



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE PODOACTIVA

Autor

Alfonso Salesa Cotaina

Directora

Consuelo González Gil

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

Curso: 2016-2017

INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autor: Alfonso Salesa Cotaina

Directora: Consuelo González Gil

Título del trabajo: Podoactiva: un negocio propio en expansión

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas

RESUMEN

En la actualidad las empresas aragonesas se encuentran cada vez más presentes en el ámbito nacional como internacional, como es el caso de Podoactiva, esto se debe en gran medida a dos factores fundamentales como son la correcta gestión y planificación de las decisiones estratégicas de la empresa, y al proceso de globalización en el que nos encontramos inmersos actualmente.

El análisis realizado a continuación concierne a Podoactiva, una de las empresas aragonesas que más éxito ha cosechado estos últimos años y que cuenta con unas altas expectativas de expansión tanto a nivel nacional como internacional. Esta empresa situada en la provincia de Huesca se dedica a la industria manufacturera dentro del sector de la podología, más concretamente, a la elaboración de plantillas personalizadas basándose en los parámetros biomecánicos y anatómicos de cada cliente, además de la realización de diferentes tratamientos podológicos.

Mi propósito con este trabajo es realizar un análisis lo más exhaustivo posible de la dirección estratégica aplicada por la empresa, tratando de proporcionar la mayor información posible acerca de la trayectoria de la empresa a lo largo de su actividad, la forma en que adaptan sus estrategias para lograr satisfacer de la mejor manera las necesidades de sus clientes, y por encima de todo hacer hincapié en cuales han sido los factores o recursos fundamentales que le han permitido crear un valor añadido para sus clientes, consiguiendo así una ventaja competitiva sostenible y duradera en el tiempo que le permite diferenciarse de sus principales competidores y ser uno de los referentes del sector.

ABSTRACT

Nowadays, Aragonese companies are more and more present in the national context as well as in the international one; namely Podoactiva. This is largely one due to essential factors such as correct management a strategic decisions planning; in addition globalisation process in which we are currently involved.

The analysis, which is related below concerns Podoactiva, one of the most successful Aragonese companies in the last few years and which shows high projects of growth not only at a national level but also at an international level. This firm, situated in the province of Huesca, is focus on manufacture industry within podiatry sector, particularly, on the making of personalised insoles based on the biomechanics and anatomic parameters of each customer, alongside different paedological treatments.

The aim of this project consists on an analysis as thorough as possible about the strategic management applied by this enterprise, regarding the business development of this company during its period of activity, how it's strategic are adapted in order to achieve the needs of its customers in the best way. And, above all, what essential resources have been implemented should be underlined given that they allow the company to provide their clients with an added value. So that is how they achieve a sustainable lasting advantage over their competitors which allows them to make a difference among their main competitors and be a reference in the sector.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. HISTORIA, VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS.....	6
2.1 HISTORIA.....	6
2.2 VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS	10
2.3 PRODUCTOS.....	11
3. ANÁLISIS EXTERNO.....	14
3.1 ENTORNO GENERAL.....	14
3.2 ENTORNO ESPECÍFICO	23
3.2.1 INDUSTRIA.....	23
3.2.2 MODELO DE ABELL.....	24
3.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER Y GRUPOS ESTRATÉGICOS	25
3.3.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	25
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES	26
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	30
PRODUCTOS SUSTITUTIVOS.....	31
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.....	31
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES.....	32
3.3.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	32
3.3.4 ÍNDICE HERFINDAHL	34
4. ANÁLISIS INTERNO.....	36
4.1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES.....	36
4.2 CADENA DE VALOR.....	41
5. ANÁLISIS DAFO.....	47
6. ESTRATEGIA COMPETITIVA	48
7. ESTRATEGIA CORPORATIVA	50
8. CONCLUSIONES.....	52
Bibliografía	55
ANEXO	57

1. INTRODUCCIÓN

En el trabajo presentado a continuación se analizará la empresa “Podoactiva”, desde el punto de vista estratégico, para ello es conveniente comenzar con una definición de qué entendemos por estrategia. Se considera que la estrategia representa la dinámica de la relación de la empresa con su entorno y las acciones que emprende para conseguir sus objetivos y/o mejorar su rendimiento mediante el uso racional de recursos. Por tanto, puede afirmarse que la estrategia es la forma de vincular la empresa con su entorno, es decir, no sólo trata de dar una respuesta al entorno sino que también trata de moldear el entorno a su favor. En consecuencia las decisiones estratégicas de una empresa tienen en común la búsqueda del éxito competitivo, es decir, que mejore su rendimiento sin obviar cuestiones de tal importancia como la orientación de la empresa a largo plazo, definición del campo de actividad y generación, mejora y explotación de recursos y capacidades organizativas a partir de los que se construyan negocios que permitan generar rentas.

La elección de “Podoactiva” como empresa sobre la que realizar un análisis estratégico reside en la importancia que esta empresa está adquiriendo en el sector de la podología tanto a nivel nacional como internacional, debido a que ofrece un producto exclusivo como son sus plantillas personalizadas basadas en los parámetros biomecánicos y anatómicos específicos de cada cliente, con el objetivo de prevenir lesiones y realizar tratamientos personalizados. Un hecho fundamental que me ha llevado a decantarme por la elección de esta empresa, es analizar como una pequeña consulta de podología creada en 1994 ha conseguido convertirse en uno de los líderes de la podología en apenas 20 años, siendo uno de los factores fundamentales en este crecimiento su reorientación al campo de la biotecnología al identificar tres segmentos diferentes en su cartera de clientes: la tercera edad que precisaba de una asistencia convencional, los niños y los deportistas de élite, que necesitaban un proceso muy artesanal. Este hecho les permitió darse cuenta que tenían ante ellos una nueva oportunidad de negocio que podían explotar, convirtiéndose en una empresa de biotecnología a través de fuertes inversiones en I+D, que fruto de años de esfuerzo y trabajo les ha permitido gozar de una ventaja competitiva a través del diseño de plantillas personalizadas con las que hacer un seguimiento más eficaz del cliente. Por ello resulta interesante su estudio, con el propósito de comprender y analizar cuáles han sido los factores determinantes para

obtener tal adaptabilidad en un nuevo sector y tanto éxito en tan corto periodo de tiempo.

Por último y no menos importante, decir que me he decantado por la elección de esta empresa debido a que su amplia gama de productos y tratamientos se encuentran orientados a un mercado en constante crecimiento como es el deportivo, tratando de aumentar la calidad de vida de deportistas y particulares cuidando la salud de sus pies, y acercarlos de esta manera a la consecución de sus objetivos o metas individuales, apostando para ello por la innovación permanente como clave del éxito.

Para ello comenzaremos analizando cuales han sido los hechos más determinantes a lo largo de su historia que le han permitido posicionarse como uno de los referentes del sector, así como cuales son los principales atributos que permiten a sus productos y tratamientos diferenciarse respecto a los proporcionados por la competencia, otorgándole a la empresa una ventaja competitiva sostenible y duradera que le ha permitido ocupar un lugar privilegiado en la industria a la que pertenece. Posteriormente realizaremos un análisis externo para conocer mejor el contexto en que se desenvuelve la empresa, además estudiaremos los factores más influyentes en el sector de la podología, así como sus principales competidores. Para concluir, llevaremos a cabo un análisis interno de la empresa con el objetivo primordial de esclarecer como crea valor “Podoactiva”, y en caso de contar con una ventaja competitiva nos permitirá analizar de una manera más detallada cual es la estrategia competitiva adoptada por “Podoactiva” y finalmente obtener conclusiones acerca de su estrategia y tratar de prever en la medida de lo posible sus decisiones futuras.

2. HISTORIA, VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

2.1 HISTORIA

Para comenzar es importante resaltar el papel que ha desempeñado Víctor Alfaro, podólogo oscense, en la exitosa trayectoria de esta empresa siendo capaz de desarrollar una empresa y convertirse en referencia a nivel nacional e internacional, así como fabricar las plantillas de muchos deportistas de élite como Fernando Torres, Cristiano Ronaldo o Diego Milito.

Desde que en 1994 Podoactiva comenzara su andadura como una pequeña consulta de podología situada en Huesca, hasta hoy cuando ha firmado un convenio con la

Selección Española de Fútbol para convertirse en su proveedor oficial de Biomecánica, han pasado muchas cosas y todas ellas han estado presididas por la innovación, la creatividad y la impronta de su fundador.

En el año 2004, la empresa amplió su cobertura en la provincia de Huesca, especializándose en estudios biomecánicos de la marcha y en tratamientos en forma de plantillas personalizadas, haciéndose cargo de la Unidad de Podología y Biomecánica de la Clínica Quirón de Zaragoza.

Poco después en el año 2006, introduce un servicio pionero de Unidad Móvil para atender a pacientes en su localidad de origen y comienza la expansión nacional a la vez que inicia, 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.

En el año 2007 comenzó la construcción de la nueva sede central en el Parque Tecnológico de Walqa y patentó a nivel nacional el sistema denominado 3D Scan Sport Podoactiva, lo que 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). Para culminar este año comienza la investigación para la fabricación de plantillas específicas para el ski en colaboración con el profesional D. Rafael Arpal

Dos años después en 2009, abre su primer centro propio en Madrid, en la calle de Capitán Haya. Podoactiva se convierte en desarrollador tecnológico en I+D+i del Cluster del Calzado Aragonés, colabora en proyectos de desarrollo de calzado infantil en colaboración con el Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV) y lanza nuevos productos para diferentes tipos de deportes.

En el transcurso del año 2010 se inaugura la sede central de Podoactiva en el Parque Tecnológico de Walqa, Huesca, además obtienen la patente de la plantilla Podoactiva ski y por último, colaboran con el Cluster del Calzado Aragonés (CLAC) al lanzamiento del innovador sistema Airsoul System en plantillas.

A lo largo del año 2011, D. Víctor Alfaro Santafé es nombrado miembro de la Junta Directiva del Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV). Se extienden las patentes a

nivel mundial y se lanzan al mercado las plantillas Podoactiva ski y el producto Podoactiva custom bike, adaptación biomecánica del ciclista a la bicicleta.

Durante el año 2013, Podoactiva firma sendos convenios con la Federación Española de Golf y con la Federación Española de Atletismo para convertirse en proveedor oficial de Biomecánica. Además fruto de su trabajo y dedicación recibe el premio Actualidad Económica a la empresa aragonesa más innovadora y el Premio Aragonés del Año en Ciencia e Innovación por el Periódico de Aragón. Para cerrar este gran año anuncian el lanzamiento de los productos Podoactiva Elite Woman y Podoactiva Riudavets (la primera menorquina personalizada del mercado).

Es en el 2014, cuando Podoactiva comienza su plan de creación de centros Elite Sport en las principales ciudades españolas inaugurando Podoactiva Élite Barcelona y Podoactiva Elite Gipuzcoa (centros habilitados con una pista instrumentada de veinte metros de longitud para poder realizar valoraciones cinemáticas de la carrera y capturas 3D).

Apenas un año después, en el año 2015, dan un paso más hacia delante lanzando la marca Younext para diseñar y fabricar nuevos tratamientos personalizados y se convierte en Proveedor Oficial del Comité Paralímpico Español. Cabe destacar el recibimiento de dos galardones como son el premio Triple Hélice PYME 2015 y el premio PYME más innovadora 2015 de Foro Empresas Innovadoras.

Finalmente 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.

La empresa define su objetivo como el deseo de llegar a ser un referente en todos los mercados en los que se encuentran presentes en tratamientos biomecánicos de la marcha para mejorar la salud de sus pacientes, tanto para deportistas de élite como particulares, mediante un cuidado óptimo de sus pies.

Actualmente la red de clínicas cuenta con 150 establecimientos tanto a nivel nacional como internacional (contando unidades móviles), teniendo su sede central localizada en el Parque Tecnológico de Walqa, Huesca. La distribución de las distintas clínicas tanto

en territorio nacional como internacional puede observarse en las tablas mostradas a continuación:

Tabla 1.1. Clínicas de Podoactiva en España

España	Clínicas	Centros élite
Andalucía	8	1
Aragón	27	1
Asturias	1	1
Canarias	2	
Cantabria	1	
Castilla la Mancha	3	
Castilla y León	5	1
Cataluña	14	1
Comunidad Valenciana	9	1
Extremadura	12	
Galicia	2	1
Islas Baleares	11	1
La Rioja		1
Madrid	27	3
Murcia		1
Navarra		1
País Vasco	3	1
TOTAL	125	15

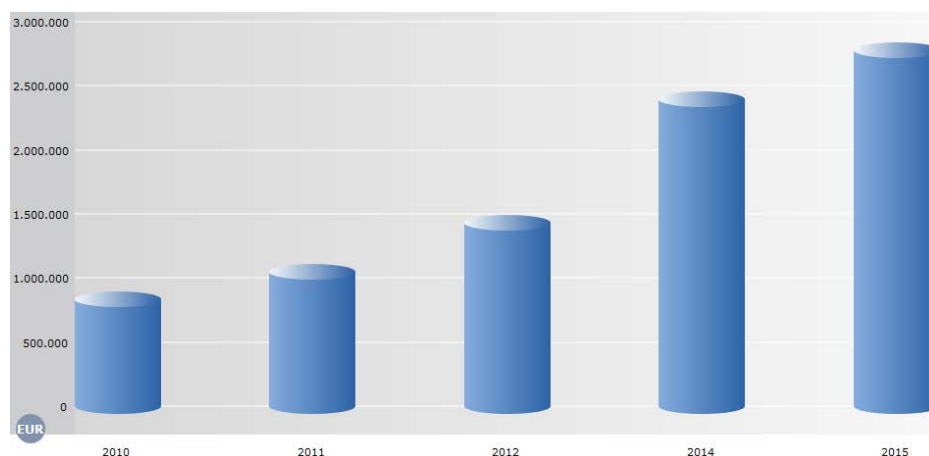
Fuente: Elaboración propia

Tabla 1.2. Clínicas de Podoactiva en el extranjero

Extranjero	Clínicas	Centros élite
Italia	1	
México	1	1
Polonia	2	
Portugal	1	1
TOTAL	5	2

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 1. Evolución de los ingresos de explotación de Podoactiva 2010-2015



Fuente: Base de datos SABI

De acuerdo a la ilustración 1 mostrada anteriormente, podemos afirmar que los ingresos de explotación de Podoactiva siguen una trayectoria ascendente del año 2010 al año 2015. Podemos destacar el aumento experimentado del año 2012 al año 2013, produciéndose un aumento de 1.000.000.

2.2 VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y OBJETIVOS

La visión de “Podoactiva” refleja la imagen mental de la trayectoria de la empresa en su funcionamiento, es decir, hace referencia a la percepción actual de lo que será o debería ser la empresa en el futuro. Además incorpora la idea profunda del triunfo, la estabilidad a lo largo del tiempo y el hecho de ser merecedores del esfuerzo y compromiso del personal en su consecución.

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

La misión de “Podoactiva” representa la identidad y personalidad de la empresa, en el momento actual y de cara al futuro, desde un punto de vista muy general. Su formulación recoge la razón de ser de la empresa y por la que se justifica su existencia, constituyendo algo así como una declaración de principios mediante la cual se presenta a la sociedad.

- ❖ **Misión:** Según palabras de Víctor Alfaro, director general de Podoactiva, podemos definir su misión como “Somos una empresa de base biotecnológica especializada en podología y biomecánica que se esfuerza por aumentar la calidad de vida de las personas mediante la mejora de su forma de pisar, aplicando el conocimiento y la experiencia de nuestro equipo multidisciplinar y la innovación tecnológica para el diagnóstico, diseño y fabricación de tratamientos personalizados”.

Para ello Podoactiva decidió apostar por la innovación tecnológica como motor de crecimiento y elemento diferenciador, hecho que les ha permitido ser pioneros en el desarrollo del *3D Scann Sport Podoactiva*, un escáner patentado a nivel mundial por la compañía que lograron gracias a la colaboración de la Universidad de Zaragoza

en un proyecto I+D. Este escáner les permite crear un molde virtual del pie con el que se consiguen unas plantillas personalizadas en apenas unos minutos.

Podoactiva tiene muy presente en el desarrollo de su actividad una serie de valores que marcan el comportamiento de la empresa y que se ven reflejados en su cultura organizativa.

❖ **Valores:**

- Excelencia y compromiso.
- Profesionalidad y rigurosidad.
- Trabajo en equipo.
- Responsabilidad y entusiasmo.
- Innovación permanente.
- Ilusión.

2.3 PRODUCTOS

Podoactiva cuenta con una pequeña cartera de productos y servicios, todos ellos relacionados con la podología y orientados a mejorar la calidad de vida de sus pacientes mediante la mejora de su forma de pisar. Dentro de esta cartera de productos y servicios podemos distinguir principalmente dos categorías:

❖ **Plantillas:** se trata del producto estrella de esta empresa, ya que fruto de su esfuerzo y la innovación permanente consiguen fabricar unas plantillas totalmente personalizadas atendiendo a los parámetros biomecánicos y anatómicos de cada uno de sus pacientes, mejorando así su calidad de vida y ayudando a prevenir o evitar lesiones musculares o articulares. Actualmente cuentan con más de 250.000 pacientes y más de 2.000 deportistas de élite que utilizan sus plantillas, considerándose las plantillas más avanzadas en el mercado. Dentro de esta categoría podemos distinguir 4 modalidades de plantillas, las cuales son:

- La plantilla **Podoactiva Élite Sport** está siendo utilizada en la actualidad por más de 2.000 deportistas de máximo nivel de distintas disciplinas deportivas. Sus principales propiedades son: mayor adaptación al pie, material exclusivo

, menor espesor (mejora el confort), mejor respuesta dinámica (amortiguación óptima), mejor transpiración (compatible con zapatos transpirables), mayor durabilidad sin perder la geometría, más ligeras, plantillas específicas para fútbol, baloncesto, ciclismo, running o ski, y por último, mayor memoria elástica y flexibilidad (mantiene su forma original, mejor que los materiales termodeformables)

- La plantilla **Podoactiva Confort Line** son una buena opción para pacientes que necesitan una plantilla personalizada que ofrezca una mayor amortiguación y confort para el uso diario. Normalmente, están recomendadas para pacientes que tengan poco tejido adiposo en los pies, masa muscular baja o alguna patología que requiera un mayor confort al caminar.

- Las plantillas **Podoactiva Élite Woman**, diseñadas para cada pie y altura de tacón, están 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.

- La plantilla **Podoactiva Ski** está desarrollada para mejorar la estabilidad del esquiador. Una revolución para una práctica segura del esquí cuyas principales propiedades son: adaptación total; pie y bota forman un solo bloque, espesor mínimo sin reducir espacio en el botín, optimizan el tacto y la transmisión de la fuerza a los esquíes, previenen lesiones y presentan respuesta dinámica mejorada.

- ❖ **Tratamientos:** en cuanto a los servicios que ofrece Podoactiva, se encuentran todos relacionados con el ámbito de la podología y están orientados a mejorar la calidad de vida de sus pacientes a través de un óptimo cuidado de sus pies, pudiendo diferenciar 6 tipos diferentes de tratamientos, los cuales son:

- El **estudio biomecánico** de la marcha o pisada, consiste en el análisis del pie en posición estática y dinámica así como su relación con otras estructuras como la rodilla, la cadera o la columna. Realizando un correcto estudio de la marcha se puede prevenir la aparición de lesiones musculares y osteoarticulares.
- El servicio de **quiropodia** es un tratamiento podológico que consiste en la eliminación de callosidades y alteraciones en las uñas de los pies.
- **Tratamiento de hongos en las uñas mediante láser.** Su origen se debe al contagio de la onicomicosis, es decir, una infección por hongos que más frecuentemente puede afectar a las uñas de los humanos, siendo responsable de más de la mitad de los casos de alteración ungueal.
- **Tratamiento de uña incarnada mediante cirugía.** Su uso se debe a la aparición de la onicocriptosis, la cual se origina cuando un borde de la uña se clava bajo la piel del dedo, coloquialmente se conoce como uña incarnada y se puede producir por múltiples causas como llevar las uñas mal cortadas o un calzado muy ajustado, entre otras.
- **Tratamiento de papilomas.** El Virus del Papiloma Humano (VPH) es conocido por ser el responsable de algunas lesiones cutáneas como las verrugas o por su implicación en el cáncer de cuello de útero. Algunos genotipos del VPH son los causantes de las verrugas plantares, comúnmente conocidas como papilomas. Estas lesiones aparecen en la planta de los pies y en la palma de las manos.
- **Crema podológicas** para la hidratación y cuidado de sus pies. Las cremas Podoactiva están elaboradas para el cuidado específico del pie. Se pueden aplicar para todo tipo de personas, ayudando a mantener adecuadamente hidratado el pie.

3. ANÁLISIS EXTERNO

A continuación se va a proceder a realizar un análisis general del entorno en que actualmente compete Podoactiva, acotando dicho análisis al ámbito nacional. Por entorno entendemos todo aquello que se encuentra fuera de la empresa como organización, algo extraordinariamente amplio, por lo que es necesario delimitar el entorno relevante para el análisis, el cual está compuesto por todos aquellos factores externos que influyen sobre las decisiones y los resultados de la empresa, desde una perspectiva económica y social general. Al tratarse de factores externos, la empresa no los puede controlar aunque pueden ejercer una influencia significativa en el éxito de la estrategia empresarial. Por tanto el objetivo de dicho análisis se centra en conseguir determinar la influencia de dichos factores, con el propósito de decidir la respuesta más adecuada.

3.1 ENTORNO GENERAL

El perfil estratégico del entorno es la herramienta empleada para llevar a cabo un correcto diagnóstico del entorno general. La elaboración de este perfil consta de dos fases. En la primera, se elabora una lista de variables o factores clave que se suelen agrupar en dimensiones, político-legal, socio-cultural, económicos, demográficos y tecnológicos. En la segunda, se trata de estimar en la medida de lo posible el impacto que dichas variables tienen en la actuación de la empresa, de manera que se puedan identificar las principales oportunidades y amenazas.

❖ Dimensión político-legal

Se relaciona con la estabilidad gubernamental de un país y las diferentes políticas generales que llevan a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, legislación laboral, comercio exterior o bienestar social. En la actualidad, el marco político-legal en el que se encuentra España, destaca por los constantes escándalos de corrupción así como la irrupción de nuevos partidos políticos, que han producido un notable cambio en el panorama político. Todos estos sucesos acaban desencadenando una situación de inestabilidad política que repercute de manera considerable en el mercado. (Explicación ampliada en Anexo I)

➤ *Normativa general de sanidad*

Podoactiva debe cumplir esta normativa de acuerdo al artículo 29 para cumplir con las exigencias de autorización administrativa previa para la instalación y funcionamiento de sus centros o servicios sanitarios. Además de tener que cumplir con los requisitos referentes a la seguridad, eficacia y eficiencia de las tecnologías que emplea en la prestación de sus diferentes servicios.

➤ *Normativa aplicable a los productos sanitarios no activos*

Al ser Podoactiva fabricante de plantillas personalizadas, el cual es un producto sanitario no activo o no invasivo, perteneciente a la clase I y destinarse a la autoevaluación y corrección, debe acogerse a la cumplimentación de esta normativa.

➤ *Normativa relativa a la protección de datos de carácter personal*

Podoactiva se compromete a garantizar como objetivo básico la privacidad y confidencialidad de los datos de carácter personal de todos sus pacientes, cumpliendo con la normativa establecida en la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de Protección de Datos de Carácter Personal (B.O.E. 14/12/1999) y el Real Decreto 1720/2007, de 21 de diciembre por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo de la Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre, de protección de datos de carácter personal.

➤ *Normativa sobre la regulación de productos sanitarios*

Por tanto, Podoactiva deberá contar con un responsable técnico cuya titulación acredite la cualificación necesaria para poder examinar y supervisar el proceso de fabricación de plantillas personalizadas, garantizando así la calidad de dichos productos.

➤ *Normativa para la concesión de licencias de funcionamiento a los fabricantes de productos sanitarios a medida*

Podoactiva como fabricante de productos sanitarios a medida en territorio español como son sus plantillas personalizadas deberá cumplir con esta normativa como paso previo a la concesión de la licencia de funcionamiento otorgada por la Comunidad Autónoma correspondiente. Asimismo deberá contar en sus clínicas o centros sanitarios con responsables técnicos que garanticen la correcta supervisión de la actividad realizada, para ello será indispensable acreditar dicha cualificación con la titulación en cuestión.

➤ *Normativa para la defensa de los consumidores y usuarios*

Conforme al Real Decreto Legislativo 1/2007 del 16 de Noviembre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios, Podoactiva se compromete a responder de las faltas de conformidad que se manifiesten en un plazo de dos años desde la entrega de sus productos.

Las diferentes normativas citadas y explicadas anteriormente, se establecen con el propósito de regular los requisitos técnicos sanitarios de los centros y servicios de podología que desean ejercer dicha actividad en la Comunidad Autónoma de Aragón u otras, siendo requisito indispensable su cumplimentación. Además deben de cumplir las normativas de carácter genérico referentes a las condiciones generales de sanidad o de productos de carácter sanitario.

❖ **Dimensión económica**

Hace referencia a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por sus principales indicadores económicos, en nuestro caso, procederemos a analizar a continuación los principales indicadores económicos de España.

En primer lugar, hablaremos de la evolución sufrida por el PIB desde julio del año 2014 hasta la actualidad. Como podemos observar ha seguido una tendencia creciente hasta el año 2016, debido a tres factores principalmente, los cuales son el aumento en la generación de empleo, el aumento en el consumo y por último el aumento en la inversión, síntoma de recuperación económica del país tras la crisis en la que se encontraba inmerso. Posteriormente el nivel del PIB se ha ido estabilizando hasta el momento en el que nos encontramos.

Cabe resaltar que el crecimiento en el número de las exportaciones ha aumentado gracias a que la situación competitiva de España ha mejorado considerablemente respecto a otros competidores, contribuyendo notablemente a esta evolución positiva del PIB. La expansión internacional de Podoactiva se ha beneficiado de ello aumentando el ritmo en cuanto al proceso de expansión internacional y adaptación a dichos mercados, cosechando éxito en todos ellos. Además ha favoreciendo el desarrollo de nuevas estrategias de expansión a países como Inglaterra o Francia.

En concreto, el crecimiento anual del PIB favorece notablemente a Podoactiva, al tratarse principalmente de una empresa orientada a la fabricación y venta de plantillas personalizadas al consumidor, ya que si la situación de la economía es la óptima influye de manera considerable al consumo y a la inversión.

Ilustración 3.1.1. Crecimiento anual del PIB (2014-2017)



Fuente: www.tradingeconomics.com

A continuación vamos a proceder a realizar el análisis de otro importante indicador económico como es la tasa de desempleo y su evolución desde el año 2014 hasta nuestros días.

Como podemos apreciar en la ilustración 3.1.1, la tasa de desempleo en España en el año 2014 se encontraba bastante alta siendo del 23,7%, situándose como uno de los países de la UE con mayor desempleo. La tendencia de este indicador ha sido decreciente, situándose en julio de 2017 en torno al 17,22%, por tanto, la mejoría es evidente fruto del proceso de recuperación económica en el que se encuentra el país. Pese a esta mejoría la actual tasa sigue siendo alarmante y para el correcto desarrollo de la economía se debe seguir reduciendo en los próximos años.

Ilustración 3.1.2. Evolución de la tasa de desempleo (2014-2017)



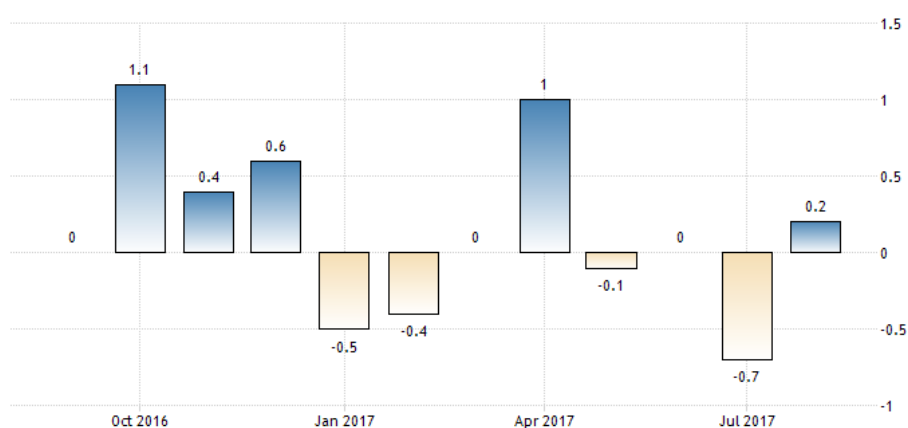
Fuente: www.tradingeconomics.com

Finalmente en la ilustración 3.1.2 analizaremos lo referente a la tasa de inflación en los dos últimos años.

Observando la ilustración podemos comprobar, como el índice de precios de una serie definida de bienes y servicios que adquieren los hogares en España para su consumo sufren constantes subidas y bajadas, a causa del estancamiento de la inflación, llegando a ser la máxima de 1,1% en 2016 y la mínima de -0,7% en 2017. Esto se debe principalmente a la subida del precio de la electricidad y los carburantes en enero de 2017, frente a la bajada que experimentaron en 2016, la falta de confianza por parte de la población y la bajada de los tipos de interés. El resultado se refleja en una pérdida de poder adquisitivo de los consumidores y un mayor riesgo a la inversión, por tanto, al haber una baja inflación se producirá una reducción en el consumo al tener la expectativa de que los precios serán más bajos en el futuro, lo que perjudica considerablemente al sector empresarial reduciendo sus márgenes de beneficios.

Estos indicadores repercuten negativamente en la actividad empresarial de Podoactiva, dado que los potenciales y actuales clientes serán más reticentes al consumo, y por tanto, se producirá una ligera bajada en la demanda de productos y servicios. Por otro lado, también dificultará la búsqueda de socios copropietarios que aporten el capital financiero necesario para la apertura de nuevas clínicas al tener un mayor riesgo a la inversión, ralentizando el proceso de expansión.

Ilustración 3.1.3. Evolución de la tasa de inflación (2016-2017)



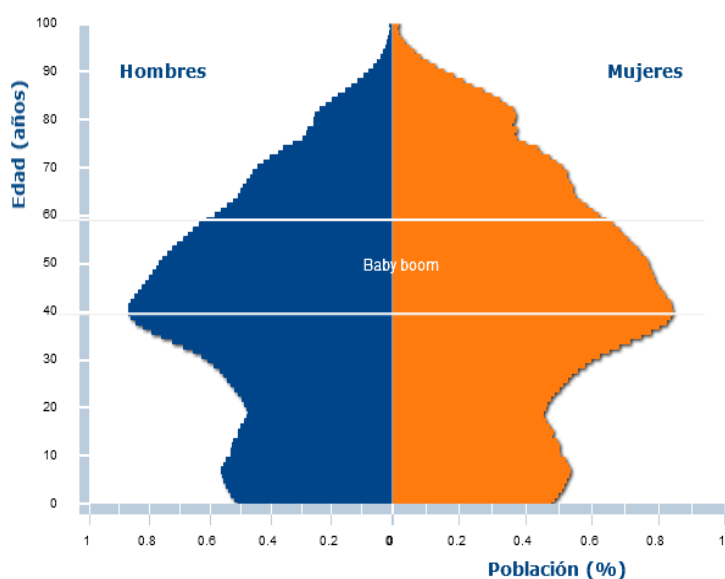
Fuente: www.tradingeconomics.com

❖ Dimensión demográfica

La ilustración 3.1.4 muestra la pirámide poblacional de España, permitiendo observar que un alto porcentaje de la población española es mayor de 65 años, en concreto un 18,98%, se trata por tanto de una población envejecida. Su saldo vegetativo es negativo, ya que actualmente en España se producen 259 muertes más que nacimientos cada año, lo que significa que la población se contrae y está sufriendo un proceso de envejecimiento. Este hecho unido a una baja tasa de natalidad que se encuentra en torno al 8,75% y que la población española tiene una alta esperanza de vida con una de media de 83 años, hace que se muestre una clara tendencia al envejecimiento. Todo ello puede repercutir negativamente al país desde punto de vista económico, dado que cada vez el Estado tendrá que hacer frente a mayores gastos en conceptos de subsidios o pensiones.

En cambio desde la perspectiva de Podoactiva, el proceso de envejecimiento en el que se encuentra inmersa la población española provocará un crecimiento exponencial en su número de pacientes, debido a que las personas mayores deben llevar a cabo un especial cuidado de sus pies. Diversos estudios demuestran que los pies sufren especialmente los estragos del envejecimiento, pues han de soportar la carga de todo nuestro cuerpo y además aconsejan el uso de plantillas personalizadas. Esta recomendación es útil para compensar la pérdida de tejido adiposo, dar una mayor estabilidad a la marcha, generar un correcto reparto de presiones en la planta del pie evitando así puntos de presión que generen callosidades u otros problemas, y para asegurar el correcto apoyo del pie con el fin de evitar posibles repercusiones negativas en la rodilla, cadera o columna.

Ilustración 3.1.4. Pirámide poblacional española 2017



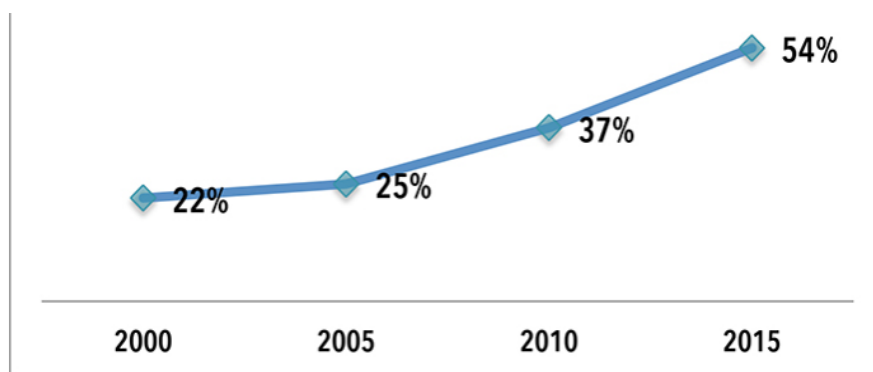
Fuente: www.envejecimiento.csic.es

❖ Dimensión socio-cultural

Los factores socio-culturales son de gran relevancia en el sector de la podología, y más en concreto para Podoactiva, ya que su actividad depende en gran medida de la práctica deportiva, puesto que su producto estrella son las plantillas personalizadas de uso deportivo. Tal y como podemos observar en la ilustración 3.1.5, en torno al 54%-60% de la población española de más de 15 años practica deporte asiduamente, según la encuesta de hábitos deportivos de los españoles elaborada por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte en el año 2015. Este índice supone un aumento del 45,9% en relación al porcentaje de población que hacía deporte hace cinco años y supone un aumento del 22,4% en el caso de los hombres y de un 51,69% en las mujeres respecto a los datos registrados en el año 2000.

Este factor influye favorablemente a Podoactiva al prestar sus servicios a particulares y deportistas, contando actualmente con 250.000 pacientes y 1.000 deportistas de élite (los deportistas de élite representan el 15% de sus ingresos), que les permiten probar sus productos en condiciones de máxima exigencia, obteniendo un aprendizaje que luego se puede trasladar al resto de clientes. Sin obviar que es un mercado que se encuentra en constante crecimiento al aumentar la preocupación en general de la población española por su estado de forma.

Ilustración 3.1.5. Evolución práctica deportiva entre la población residente en España mayor de 15 años



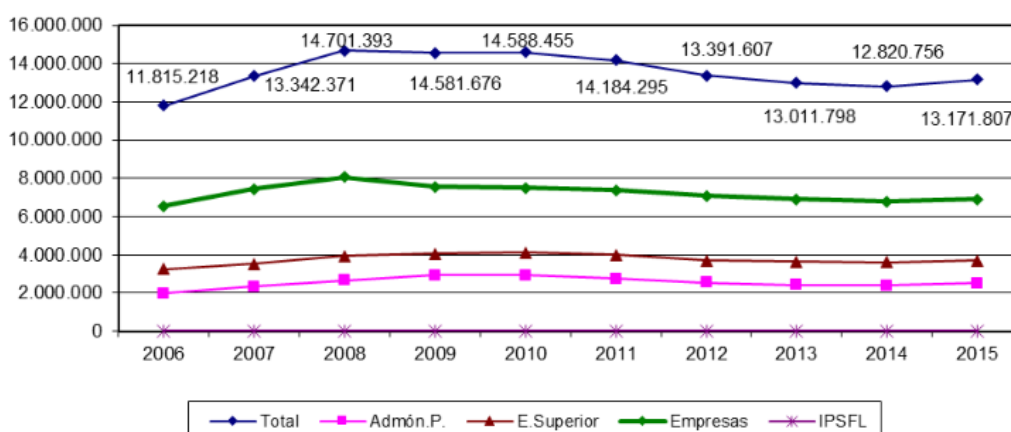
Fuente: www.cmdsport.com

❖ Dimensión tecnológica

A continuación vamos abordar uno de los factores más influyentes en el sector de la podología, y más concretamente para Podoaactiva, ya que apuesta por la innovación como motor de diferenciación y crecimiento, siendo el desarrollo tecnológico uno de los baluartes de la compañía.

De acuerdo a la ilustración 3.1.6, el gasto interno en Investigación y Desarrollo (I+D) en España ascendió a 13.172 millones de euros en 2015, lo que supone un aumento del 2,7% respecto al año anterior. Dicho gasto representó el 1,22% del Producto Interior Bruto (PIB), frente al 1,24% del año 2014. En el año 2015 las actividades de I+D se financiaron principalmente, por el sector Empresas (un 45,8%) y la Administración Pública (un 40,9%).

Ilustración 3.1.6. Evolución del gasto en I+D (miles de euros)

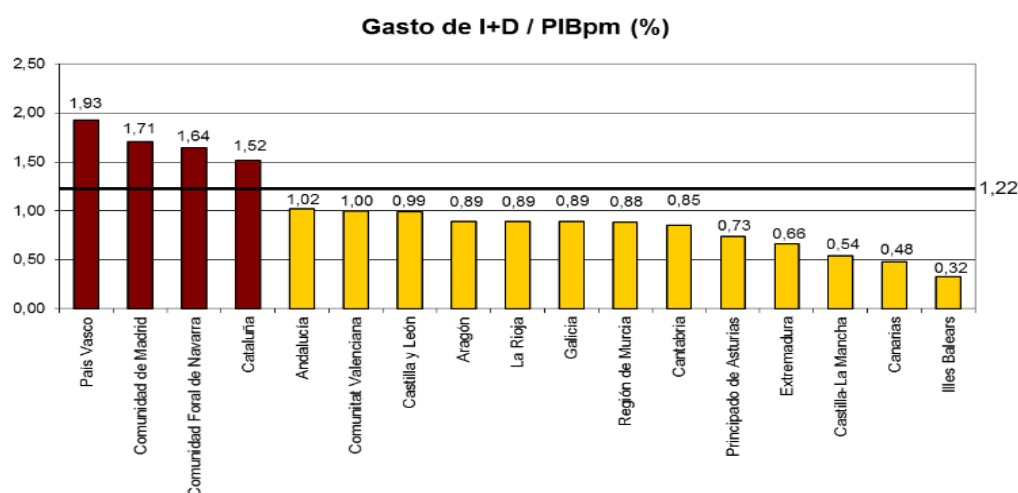


Fuente: Instituto Nacional de Estadística

En referencia a la ilustración 3.1.7, las comunidades autónomas con mayor porcentaje de gasto en actividades de I+D sobre el PIB en 2015 fueron País Vasco (1,93%), Comunidad de Madrid (1,71%), Comunidad Foral de Navarra (1,64%) y Cataluña (1,52%). Estas cuatro comunidades fueron las únicas con cifras de intensidad en gasto en I+D superiores a la media nacional. En el caso de Aragón (0,89%) se situó ligeramente por debajo de la media general, establecida en 1,22%.

En este aspecto Podoactiva contribuye notablemente a aumentar el porcentaje del gasto en actividades de I+D sobre el PIB en Aragón, al invertir casi el 100% de los beneficios en I+D+i e incluso dedicar líneas de financiación exclusivamente a proyectos de investigación. Un ejemplo de ello es que en año 2015 realizaron un gasto alrededor de los 400.000€ más del 11% de la facturación, siendo en la mayor parte de los casos investigaciones con entidades colaboradoras como con el Instituto Biomecánico de Valencia (IBV) para el desarrollo de calzado infantil. Además destacar que Podoactiva posee una ventaja competitiva en tecnología por haber desarrollado los protocolos de consulta para el estudio biomecánico de la marcha y la pisada empleando el sistema de escaneo “3D Scan Podoactiva”, que está patentado a nivel mundial y que permite crear el modelo virtual y aportar los datos de la geometría del pie para fabricar mediante un proceso robotizado las plantillas personalizadas. Por último, Podoactiva destina año tras año alrededor del 15%-20% de la facturación total de la compañía a I+D, puesto que conciben la innovación como un camino para conseguir ser diferenciales, que los pacientes sigan confiando en ellos y tener más oportunidades de crecer.

Ilustración 3.1.7. Gasto en I+D por porcentaje del PIB (2015)



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

3.2 ENTORNO ESPECÍFICO

En el siguiente apartado se va proceder a analizar el entorno competitivo de Podoactiva, entendiendo por ello, la parte del entorno más próxima a su actividad habitual, es decir, al sector o industria al que la empresa pertenece. La importancia de este análisis reside en que en él están los principales agentes con los que ésta se relaciona tales como competidores, los clientes y los proveedores.

Como paso previo a realizar el análisis de sus principales competidores, se ha de delimitar la industria en la cual compete Podoactiva, con el propósito de llevar a cabo un análisis más profundo. En este epígrafe se abarcará también las limitaciones y extensiones del modelo de las cinco fuerzas, el índice Herfindhal y la segmentación de la industria en cuanto a grupos estratégicos se refiere.

3.2.1 INDUSTRIA

La industria se define como un conjunto de empresas que a partir de una tecnología determinada, tratan de atender a todos los clientes y cubrir todas las funciones posibles, ofreciendo productos o servicios que son sustitutivos cercanos uno del otro.

De acuerdo al criterio administrativo CNAE-2009, el cual se emplea en el ámbito nacional para clasificar los diferentes tipos de actividades económicas asignando un código a cada actividad económica que se puede realizar, el código primario de Podoactiva la incluye en la Sección C “*Industria manufacturera*”; División 26 “*Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos*”; Grupo 266 “*Fabricación de equipos de radiación, electromédicos y electroterapéuticos*” y finalmente se encuentra en la Clase 2660 “*Fabricación de equipos de radiación, electromédicos y electroterapéuticos*”.

En base a sus dos códigos secundarios, por un lado Podoactiva es incluida en la Sección C “*Industria manufacturera*”; División 32 “*Otras industrias manufactureras*”; Grupo 325 “*Fabricación de instrumentos y suministros médicos y odontológicos*” y finalmente se encuentra en la Clase 3250 “*Fabricación de instrumentos y suministros médicos y odontológicos*”. Por otro lado es incluida en la Sección G “*Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas*”; División 47 “*Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas*”; Grupo 477 “*Comercio al por menor de otros artículos en establecimientos especializados*” y

finalmente se encuentra en la Clase 4774 “Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados”.

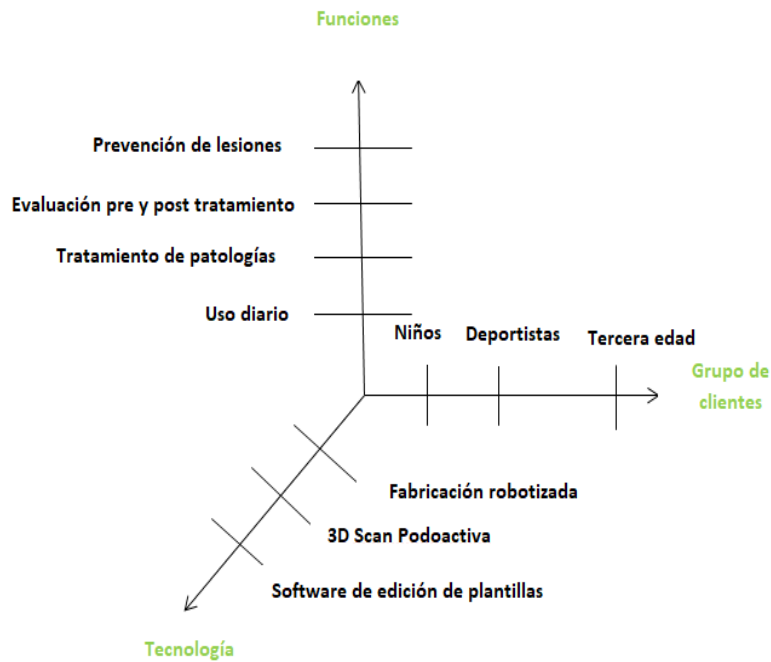
Es fundamental conocer la industria en la que compite Podoactiva para poder comprender la forma en que esta aplica su estrategia en el desarrollo de su actividad.

3.2.2 MODELO DE ABELL

El modelo de Abell sirve como herramienta para definir el negocio de una compañía, determinando su campo competitivo por medio de tres dimensiones, que posteriormente servirán como base del planteamiento estratégico de la empresa. Siguiendo el planteamiento de Abell, el entorno competitivo se puede definir a partir de tres dimensiones:

- **Grupo de clientes servidos:** Los productos o servicios de Podoactiva se encuentran dirigidos a tres segmentos diferenciados de clientes, los cuales son la tercera edad que precisa de una asistencia convencional, los niños y los deportistas de élite, que necesitan un proceso muy artesanal.
- **Funciones que el producto o servicio cubre a dichos clientes:** Los productos y servicios de Podoactiva cubren un amplio abanico de necesidades, las cuales se encuentran relacionadas principalmente con la prevención de lesiones musculares y osteoarticulares, evaluación pre y post tratamiento de diversas patologías, tratamiento de patologías y uso diario con el objetivo de aumentar la calidad de vida de sus clientes a través de la máxima adaptabilidad y precisión, así como el mayor confort y amortiguación.
- **Tecnología empleada:** Podoactiva destaca principalmente por cubrir las necesidades de sus clientes apostando por la innovación. Para ello, se vale principalmente de un sistema de inteligencia artificial en consulta, es decir, un software que registra toda la operativa de la cadena de valor, así como del “3D Scan Podoactiva” patentado a nivel mundial que le otorga una ventaja competitiva mediante la fabricación de plantillas personalizadas a través de un proceso totalmente robotizado.

Ilustración 3.2.2. Modelo de Abell



Fuente: Elaboración propia

3.3 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER Y GRUPOS ESTRATÉGICOS

3.3.1 ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Para concluir el análisis externo de Podoactiva se procede al estudio del entorno específico o industria, con el propósito de poner de manifiesto las oportunidades y amenazas que la industria ofrece a la empresa y que condicionan su potencial para obtener beneficios, lo cual determina el atractivo de la industria.

El modelo de las cinco fuerzas constituye una metodología de análisis estándar para investigar acerca estas oportunidades y amenazas. Según Porter (2009), el grado de atractivo de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son las siguientes: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos y el poder de negociación tanto de los compradores como de los proveedores.

Ilustración 3.3.1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter (2009)

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La primera fuerza hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento, lo que incluye posibles acciones y reacciones de las empresas ya establecidas que puedan alterar la intensidad de la competencia. A medida que la intensidad de la competencia sea mayor, la posibilidad de obtención de rentas superiores es menor y, por tanto, el atractivo de la industria disminuye.

Para comenzar con el análisis de esta fuerza, es preciso delimitar cuáles son los principales competidores de Podoactiva en el ámbito nacional. Para ello, resulta conveniente desglosar los diferentes competidores e identificar cuáles son las fundamentales diferencias respecto a Podoactiva.

ErgoDinámica

Nació en 1973 de la mano de Miguel Sánchez Osorio, apostando por la ergodinámica como base de su tratamiento, es decir, estudiar las inestabilidades producidas en la marcha y la carrera que pueden derivar en dolores y lesiones, averiguando las causas mecánicas por las que el cuerpo altera el equilibrio y explorar dónde, cómo y porque.

El método empleado en su fabricación de plantillas consiste en primer lugar, en un estudio biomecánico de la marcha, caminando y corriendo. En segundo lugar realizan una exploración física de los pies, rodillas, caderas y columna. Para finalizar, analizan la distribución de cargas del pie en movimiento para poder realizar el tratamiento preciso.

Como podemos comprobar su tratamiento no es tan exhaustivo, ni preciso como el de Podoactiva, al no contar con tantos avances tecnológicos.

Tienen presencia únicamente en el ámbito nacional, contando con 18 puntos de venta repartidos por todo el territorio nacional. Podoactiva cuenta con una mayor presencia en el ámbito nacional, alrededor de 140 establecimientos, y además cuenta con clínicas en el panorama internacional, justificando su posición de líder nacional de podología en España.

Por último, entre sus gamas de productos únicamente cuenta con un tipo de plantillas personalizadas, las cuales son las plantillas ergodinámicas.

Biontech

El grupo Morón ha desarrollado las plantillas personalizadas Biontech, que al igual que Podoactiva se vale de los estudios en el campo de la biotecnología para mejorar sus productos. Actualmente cuenta con 12 tiendas físicas repartidas en el ámbito nacional y 1 en Francia, aunque también desempeñan la labor de distribuidor en Portugal e Italia. Como podemos observar el número de puntos de ventas tanto a nivel nacional como internacional de Biontech no es equiparable al de Podoactiva.

Disponen de una amplia gama de plantillas personalizadas, contando con 4 categorías, las cuales son deporte, trabajo, día a día y salud. No obstante, Podoactiva cuenta con una gama mucho más extensa y variada para cada una de estas categorías.

Las plantillas biomecánicas de Biontech están producidas con onSteam, una microfibra con sensación de piel 100% transpirable, teniendo un rápido secado y aportando comodidad. Además se trata de una plantilla termoconformada estándar que por medio del calor desprendido se adapta perfectamente al pie. Tal y como evidencia la explicación de sus plantillas, se tratan de plantillas estándar que posteriormente se adaptan al paciente en cuestión, por lo que al emplear economías de escala en su producción y no llevar a cabo ningún tipo de estudio para detectar las necesidades del paciente, sus usos y beneficios no son comparables a las plantillas de Podoactiva.

Podiatech

Fundada en 1975, Sidas Podiatech ha dedicado todos sus esfuerzos a la innovación, formación de sus propios profesionales y servir a sus clientes. Un dato relevante es que

Sidas produce y comercializa sus propios productos en todo el mundo con más de 500 patentes y marcas registradas.

Actualmente cuenta tres establecimientos en España a través de los cuales distribuye sus productos, más su sede central en Voiron (Francia). Como podemos observar, ninguno de sus principales competidores en el ámbito nacional cuenta con una red de empresas tan extensa como la que dispone Podoactiva.

Entre sus productos ofertados además de contar con plantillas, también ofrecen diferente tipo de maquinaria y materiales orientados al análisis podológico. Respecto a sus plantillas ITC (Intelligent Top Cover), se basan en la capa técnica de la OPTC, pre cortada y ensamblada para ser insertada en una ortesis respetando los criterios de diseño de cada profesional según la patología a tratar. Cuenta con una amplia gama de plantillas divididas en tres categorías: calle, deporte y patología.

Clínicas podológicas

En la actualidad España cuenta con un gran número de clínicas podológicas propiedad de autónomos a pie de calle, siendo un sector bastante atomizado, es decir, no hay una clínica podológica de autónomos que resalte o sea líder sobre las demás, por lo que existen posibilidades reales de hacerse un hueco en el mercado.

Son los principales competidores de Podoactiva, pues no presentan economías de escala y realizan un estudio completo del paciente como paso previo a la elaboración de las plantillas personalizadas, aunque los tipos de estudios y procesos empleados en su diagnóstico y fabricación dependen de los recursos de cada clínica.

Una vez concluido el análisis de los principales competidores que componen la industria, el paso siguiente es llevar a cabo el estudio de la intensidad de la competencia en la industria, la cual es el resultado de una serie de factores estructurales.

El primero de ellos, número de competidores y equilibrio entre ellos, hace referencia al grado de concentración de la industria, que explica cómo se distribuye la cuota de mercado entre los distintos competidores. Así, las industrias pueden ser concentradas o fragmentadas.

En el caso de la podología, se trata de una industria concentrada, donde unas pocas empresas tienen la totalidad de la cuota de mercado, quedando el resto para un número

amplio de empresas, como son las consultas podológicas de autónomos a pie de calle. Al encontrarnos ante una industria concentrada, la intensidad de la competencia se reduce.

En segundo lugar, se encuentra el grado de diferenciación de los productos, entendiendo por ello, la medida en que una industria da un mayor nivel de diferenciación a sus productos, reduciendo así la intensidad de la competencia, ya que los clientes se fidelizan con los distintos productos diferenciados.

Nos encontramos en un sector donde los avances tecnológicos y la búsqueda de la innovación se encuentran a la orden del día, pues todos los competidores tratan de ofrecer el producto más completo a sus clientes. En el caso de Podoactiva, ofrecen los productos más personalizados del mercado por medio de estudios y procesos que ningún otro competidor de la industria realiza, lo que provoca que aunque sus precios sean superiores a la competencia, sus clientes tengan mayor confianza y fidelidad en sus productos, dado los resultados obtenidos con ellos.

Por último, el ritmo de crecimiento de la industria, explica que a medida que el ritmo de crecimiento de la industria se reduce, la intensidad de la competencia aumenta. Tomando como referencia el modelo de ciclo de vida, se puede distinguir entre industrias emergentes, en crecimiento, maduras y en declive.

La industria podológica se encuentra actualmente en crecimiento, a la par que el crecimiento que se está experimentando en el mercado deportivo, aumentado la demanda de sus servicios y la cantidad de avances tecnológicos en lo referente a la fabricación de plantillas personalizadas, situando la industria en fase de crecimiento.

En conclusión, se puede afirmar que Podoactiva no cuenta con un rival directo en el panorama nacional, debido a que ninguno de sus principales competidores con los que se reparte la cuota de mercado, cuenta con tal amplia red de empresas y con un protocolo de consulta basado en estudios tan especializados que le permiten fabricar unas plantillas totalmente personalizadas a las necesidades de cada cliente. Este análisis, por tanto pone de manifiesto la posición de líder nacional de podología que adquirió hace unos años, y que sigue manteniendo fruto de su saber hacer y constantes proyectos de I+D+i.

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Los competidores potenciales hacen referencia a las nuevas empresas que se encuentran interesadas en entrar en una determinada industria. En general, puede decirse que cuanto más atractiva sea una industria, más competidores potenciales habrá. El grado de atractivo de la industria disminuirá si los competidores potenciales logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores actuales y aumentará en caso contrario. La posibilidad de que los nuevos competidores entren a competir depende de dos factores: las barreras a la entrada de la industria y la reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso.

Por barreras de entrada, entendemos aquellos factores que dificultan la entrada de nuevas empresas a la industria, normalmente mediante el aumento de los costes que tienen que asumir por entrar, lo que supone una disminución de sus expectativas de rentabilidad. Su existencia frena la aparición de nuevos competidores, protegiendo a los ya instalados y preservando, por tanto sus niveles de rentabilidad.

En el sector de la biotecnología en el que compite Podoactiva, existe una gran barrera de entrada como es el grado de innovación. Las empresas actuales cuenta con un alto grado de desarrollo tecnológico en la realización de sus productos y servicios que dificulta notablemente la entrada de competidores potenciales, sin olvidar que realizan anualmente inversiones, que oscilan entre los 300.000 euros y 500.000, euros a proyectos de I+D+i con la finalidad de continuar innovando y lograr avances que les permitan situarse en una posición superior a sus competidores. Por tanto, se trata de una barrera de entrada que año tras año va aumentando y que en algunos casos no es posible superar al contar con el derecho de patente en algunas de sus innovaciones.

La otra gran barrera de entrada con la que cuentan las empresas del sector de la podología y la biotecnología es la alta reputación que se han labrado las actuales empresas entre sus públicos clave. Por lo que se tratan de empresas ya consolidadas en el sector y que cuentan con la aceptación del público, produciendo una menor consideración por parte el público ante la entrada de nuevos productos.

En definitiva, se tratan de barreras de entrada absolutas, las cuales son muy difíciles de superar o imposible, independientemente de los recursos de los que disponga el potencial entrante. Añadir que para entrar a la industria podológica se requiere como

requisito indispensable la concesión administrativa referente a la fabricación de productos sanitarios a medida, para ejercer como tal.

PRODUCTOS SUSTITUTIVOS

Los productos o servicios sustitutivos son aquellos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que los que ofrece la industria. Deben contemplarse como productos sustitutivos todos aquellos que desempeñen las mismas funciones desde el punto de vista de los clientes, independientemente de la industria de la que provengan. Además, a medida que en una industria aparezcan productos sustitutivos, su grado de atractivo tenderá a decrecer y, por tanto, sus expectativas de rentas superiores.

En el caso de la industria en la que compite Podoactiva la entrada de productos sustituidos es muy compleja, dado que un producto sanitario a medida como son las plantillas personalizadas es muy difícil de imitar. Se trata de un producto que se ajusta a las necesidades concretas de cada paciente, en función de los diferentes datos aportados por los diversos estudios efectuados, por lo que elaborar unas plantillas similares es una ardua tarea.

En definitiva, se puede concluir que actualmente no existe ningún tipo de producto sustitutivo respecto a las plantillas personalizadas elaboradas por Podoactiva. Este hecho, se debe fundamentalmente a que Podoactiva cuenta con un proceso de fabricación, así como una serie de estudios para la elaboración de sus plantillas personalizadas totalmente exclusivos, que hacen su producto único e inimitable.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Se define el poder negociador de los proveedores como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. A medida que el poder negociador de los proveedores es mayor, el atractivo de la industria disminuye.

Nos encontramos ante una fuerza que tiene una relevancia mínima o nula para Podoactiva, dado que al dedicarse a la industria manufacturera y más concretamente a la fabricación de equipos de radiación, electromédicos y electroterapéuticos, es su propio proveedor de materiales. Este hecho sumado a que Podoactiva desempeña la labor de proveedor de diferentes hospitales y clínicas en cuanto a material podológico se refiere, hace entrever que no cuenta con proveedores. Únicamente acude al mercado con el

propósito de adquirir los materiales básicos necesarios para la fabricación de sus plantillas, por lo que el poder de estos proveedores es prácticamente nulo, dadas las dimensiones y cuota de mercado de Podoactiva.

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

Se define el poder de negociación de los clientes como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. En concreto, el poder negociador de los clientes respecto a Podoactiva se puede afirmar que es prácticamente nulo, dado que no existe un producto sanitario a medida en el mercado similar o equiparable a las plantillas personalizadas de Podoactiva.

3.3.3 GRUPOS ESTRATÉGICOS

En la mayoría de las industrias es posible identificar áreas competitivas más reducidas en las que la dinámica de la competencia se estructura de forma particular. Este proceso, que completa el análisis del entorno competitivo, consiste en identificar segmentos, mediante lo que se denomina segmentación de la industria.

La forma convencional de realizar la segmentación consiste en elegir un criterio de clasificación, habitualmente basado en las características de los productos (por calidad, precio, tamaño físico, presentación, etc.) o en las características de los clientes (por áreas geográficas, canal de distribución, estilo de vida del cliente, tipos de población, etc.) para identificar los posibles segmentos.

En este epígrafe se analizará el comportamiento de los principales competidores que operan en la industria de Podoactiva, en cuanto a dos dimensiones estratégicas, como son calidad y territorio. A continuación, se adjuntará un gráfico referente a la sectorización del mercado, detallando cómo se distribuyen las empresas en el mercado nacional.

Ilustración 3.3.3. Sectorización del mercado



Fuente: Elaboración propia

Los grupos estratégicos, son definidos por Porter (2009) como el conjunto de empresas en un sector industrial que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas. Observando la ilustración adjunta, podemos apreciar los diferentes grupos estratégicos pertenecientes a la industria podológica en cuanto a las variables calidad y territorio.

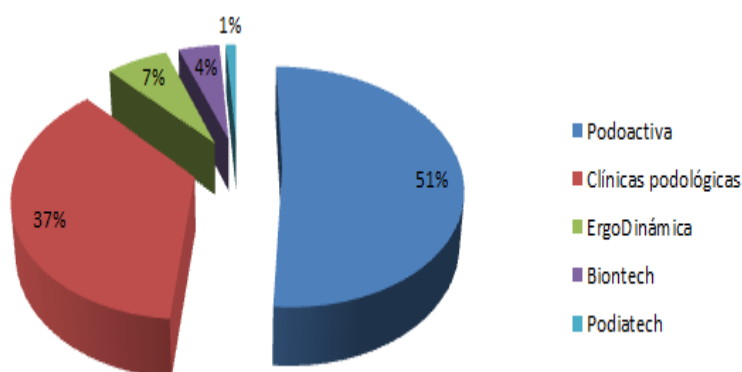
Como podemos apreciar en la ilustración 3.3.3 mostrada anteriormente, se pueden distinguir tres grupos estratégicos claramente diferenciados en el sector podológico. En primer lugar se encuentran los líderes del mercado, ya que dadas sus dimensiones y la red de empresas con la que cuentan, se consideran las dos empresas más grandes del sector, como son Podoactiva y ErgoDinámica. En cuanto al segundo grupo estratégico, nos encontramos con Biontech y Podiatech, dos empresas presentes en parte del territorio nacional y que poseen una cuota de mercado considerablemente menor en comparación a los líderes del sector, como consecuencia de la calidad de sus productos y carencia de protocolo de diagnóstico. Finalmente, se hayan las clínicas podológicas propiedad de autónomos a pie de calle, las cuales poseen una gran cuota de mercado al realizar un diagnóstico más completo que sus rivales y por tanto, ofrecer las plantillas más similares a Podoactiva.

3.3.4 ÍNDICE HERFINDAHL

Mediante el estudio del índice Herfindahl, se va a proceder a medir el nivel de concentración existente en la industria. Es decir, el número de empresas que operan en la industria podológica a nivel nacional a través de sus diferentes puntos de venta o la capacidad de poder o de control en ella. La finalidad de la utilización del índice Herfindahl es determinar el grado de competencia existente en un mercado, en este caso, el mercado podológico.

Como paso previo, tras delimitar la industria y los competidores presentes en ella, se va a realizar una estimación de la distribución del mercado, así como del grado de concentración en él. En la siguiente ilustración se podrán observar las cuotas de mercado referentes a cada empresa en el ámbito nacional.

Ilustración 3.3.4. Cuota de mercado (2017)



Fuente: Elaboración propia

La ilustración 3.3.4 muestra claramente que hay una empresa que se encuentra posicionada como líder nacional sector, al contar con algo más de la mitad de la cuota mercado, siendo esta Podoactiva. El segundo grupo estratégico que más cuota de mercado abarca, son las clínicas podológicas propiedad de autónomos situadas a pie de calle, como consecuencia del gran número de estas en el panorama nacional y los métodos artesanales empleados en la elaboración de plantillas personalizadas. Por último, nos encontramos con grandes empresas con una relativa presencia en el mercado nacional, pero a causa de sus métodos utilizados primando el empleo de economías de escala, su cuota de mercado es bastante más reducida en comparación a Podoactiva.

Una vez conocidas las cuotas de mercado que posee cada una de las principales empresas del sector podológico, se puede proceder a llevar a cabo el estudio del grado de concentración presente en éste mediante la tabla que se va a mostrar a continuación.

Tabla 3.3.5. Cuota de mercado y grado de concentración en España (2017)

Empresas	Nº de puntos de venta (España)	Cuota de mercado	CR	Cuota de mercado al cuadrado
Podoactiva	140	51,28%	51,28%	0,2630
Clínicas podológicas	100	36,63%	87,91%	0,1342
ErgoDinámica	18	6,59%	94,51%	0,0043
Biontech	12	4,40%	98,90%	0,0019
Podiatech	3	1,10%	100,00%	0,0001
TOTAL	273	100,00%		0,4036

Fuente: Elaboración propia

Para la elaboración de la tabla 3.3.5 adjuntada anteriormente, he recogido en la primera columna el número de puntos de venta pertenecientes a cada uno de los principales competidores en el panorama nacional. En la columna a continuación, es decir, a su derecha se encuentra la cuota de mercado perteneciente a cada uno de los competidores.

La tercera columna hace referencia al grado de concentración del mercado, evidenciando que Podoactiva y las clínicas podológicas propiedad de autónomos poseen en torno al 90% de la cuota de mercado. Los otros tres principales competidores se reparten la cuota de mercado restante, siendo alrededor del 10%. Los datos muestran por tanto, una situación de oligopolio en la que Podoactiva es el líder del mercado abarcando la mayor porción de cuota de mercado.

Por último, se observa la columna referente al índice Herfindahl, producto de elevar al cuadrado cada una de las cuotas pertenecientes a cada empresa y realizar su sumatorio, dando como resultado un 0,4036. Al estar comprendido el resultado del índice Herfindahl de la industria podológica entre 0,2 y 0,7, se puede afirmar que nos encontramos ante un mercado en situación de oligopolio.

Para concluir, se procede al cálculo del número de empresas equivalente, el cual nos determinará el número de empresas que debería haber en el mercado para que cada una tuviese la misma cuota de mercado. El número de empresas equivalente es producto de la división de uno entre el resultado del índice Herfindahl.

$$N=1/H \longrightarrow N=1/0,4036= 2,4779$$

El número de empresas equivalente para el índice Herfindahl del sector podológico da como resultado 2,4779. Este resultado guarda concordancia con el estudio realizado anteriormente, dado que dos empresas se adueñan de la totalidad del mercado.

4. ANÁLISIS INTERNO

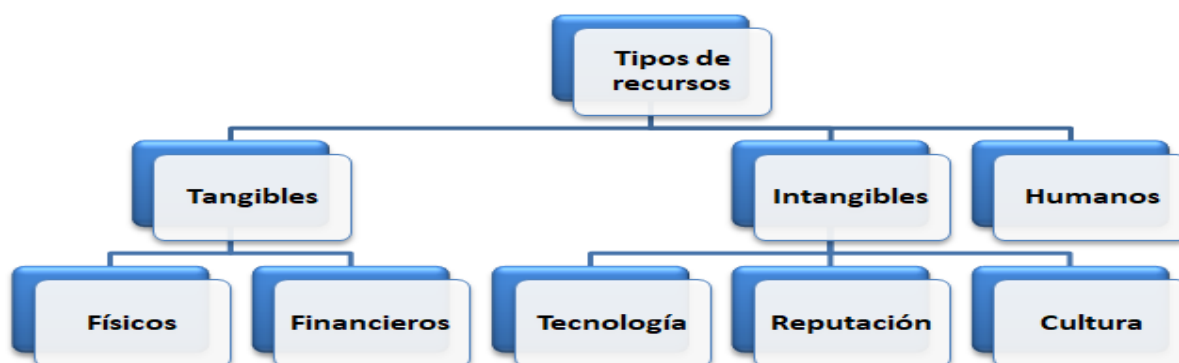
4.1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

El análisis de los recursos y capacidades es el que mayor poder explicativo aporta a la identificación de las fortalezas y debilidades de una empresa. El objetivo primordial del uso de la Teoría de Recursos y Capacidades es evaluar el potencial de Podoactiva para establecer ventajas competitivas mediante la identificación y valoración estratégica de que los recursos y capacidades que posee o a los que puede acceder. Además en entornos turbulentos como los actuales en los que los cambios son cada vez más frecuentes, parece más adecuado basar la estrategia en aspectos internos que en externos.

❖ Identificación y análisis de los recursos

Esta consiste en elaborar un inventario de los recursos disponibles para la empresa durante el desarrollo de su actividad. Para poder realizar este inventario, puede ser útil clasificar los distintos recursos por categorías, siendo la más generalmente aceptada la que distingue entre tangibles, intangibles o humanos, teniendo estos a su vez subdivisiones tal como se muestra a continuación en el gráfico.

Ilustración 4.1. Clasificación de los recursos



Fuente: Elaboración propia

Recursos tangibles

- **Físicos:** Esta categoría engloba toda la maquinaria, edificios, mobiliario y vehículos entre otros, de los que dispone Podoactiva para el desarrollo de su actividad. Destacando la sede central de Podoactiva ubicada en el polígono Parque Tecnológico de Walqa (Huesca), su amplia red de clínicas tanto en territorio nacional como internacional, así como la maquinaria con la que cuenta en sus instalaciones y su flota de vehículos con la que lleva a cabo el servicio de unidad móvil.

- **Financieros:** Con el propósito de realizar un análisis lo más exhaustivo posible de la situación financiera de Podoactiva, a continuación se presentarán los ratios económicos referentes a los últimos cinco años de actividad de Podoactiva, con el fin de proporcionar un diagnóstico que muestre la evolución de dicha empresa.

Tabla 5.1. Ratios financieros Podoactiva SL

	2016	2015	2014	2013	2012
Liquidez	1,61	2,57	2,69	2,2	3,13
Liquidez inmediata	1,00	1,66	1,61	1,59	2,64
Fondo de maniobra	286.338 €	173.228 €	183.131 €	63.719 €	97.786 €
Solvencia	1,63	2,57	2,69	2,2	3,13
Cobertura	105,11	43,78	31,92	30,85	3,19
Endeudamiento	0,99	1,09	1,35	2,06	4,32
Endeudamiento a l/p	0,68	0,85	1,11	1,67	3,72
Endeudamiento a c/p	0,31	0,25	0,24	0,39	0,59

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a la tabla 5.1 mostrada anteriormente en relación a la evolución de los diferentes ratios pertenecientes a Podoactiva del año 2012 al 2016, podemos observar como la liquidez ha ido disminuyendo progresivamente año tras año pasando de 3,13 en 2012 a 1,61 en 2016. Esta disminución se debe en gran medida a que contaban una gran cantidad de activos corrientes infrautilizados, por lo que han corregido esta situación situando el ratio de liquidez del 2016 en torno a los valores óptimos. Respecto a la liquidez inmediata, podemos ver como también ha disminuido gradualmente siendo de 2,64 en 2012 a 1 en 2016, ello hace denotar que la empresa dispone de la capacidad suficiente para hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Por último, respecto al fondo de maniobra muestra un resultado diferente a los anteriores, dado que ha ido

umentando exponencialmente año tras año pasando de 97.786€ en 2012 a 286.338€ en 2016, por lo que están en situación de poder hacer frente a sus compromisos a corto plazo.

En cuanto al ratio de solvencia, tal y como evidencian los resultados, ha sufrido una disminución continuada desde el año 2012 con 3,13 hasta el 1,63 del año 2016. No obstante, al encontrarse dichos resultados comprendidos entre 1,5 y 2, podemos afirmar que la situación es la adecuada pudiendo hacer frente a las obligaciones de pago a corto plazo con los el activo corriente a su disposición.

Para concluir, el ratio de endeudamiento nos permite deducir que la empresa se encuentra bastante endeudada como consecuencia del proceso de expansión tanto nacional como internacional, en el que todavía se encuentra inmerso. No obstante, dicho endeudamiento se visto notablemente reducido pasando de 4,32 en 2012 a 0,99 en 2016, lo que muestra una notable mejoría en este apartado. Desglosando y analizando el endeudamiento desde una perspectiva a corto y largo plazo, se puede afirmar que la empresa se encuentra en una situación óptima de endeudamiento a corto plazo al situarse sus valores en torno a los valores óptimos de 0,4 y 0,6. Por tanto, Podoactiva se trata de una empresa endeudada a largo plazo pero con la capacidad más que suficiente para hacer frente sus obligaciones a corto plazo y conseguir reducir anualmente el endeudamiento a largo plazo tal y como nos muestra la evolución de dicho ratio.

En conclusión, Podoactiva muestra una imagen financiera estable a lo largo de sus últimos cinco años de actividad, justificando la gran trayectoria que ha llevado a lo largo de su carrera y el gran éxito que está cosechando actualmente.

Recursos intangibles

- ***Tecnológicos:*** Como se ha mencionado a lo largo del trabajo, Podoactiva destaca principalmente por apostar por la tecnología como motor de diferenciación y crecimiento, siendo el campo tecnológico uno de sus

principales baluartes. El esfuerzo realizado en I+D le ha permitido obtener una ventaja competitiva a raíz de patentar tres invenciones, las cuales son el “3D Scan Sport Podoactiva”, un software que recoge toda la operativa de la cadena y un proceso de fabricación de plantillas personalizadas totalmente robotizado basado en el estudio biomecánico de la marcha y la pisada. (Explicación más extensa en el epígrafe referente a la estrategia competitiva)

- **Reputación:** Este recurso es uno de los más importantes para Podoactiva, puesto que sin llevar a cabo ningún tipo de inversión en marketing, ha conseguido labrarse una alta reputación en el sector de la podología, la biomecánica y entre sus pacientes. Todo ello, gracias a sus avances tecnológicos y a la calidad de sus productos y servicios que le ha permitido ganarse la estima entre sus pacientes y la admiración de sus competidores. Un factor determinante ha sido el gran número de deportistas de élite que demandan sus productos y servicios, quedando totalmente satisfechos y manifestando tal satisfacción a través de la promoción de dichos productos por medio de sus perfiles en las diferentes redes sociales.
- **Cultura:** El fin último de Podoactiva es trabajar para ayudar a las personas y mejorar su calidad de vida través de sus pies. Además con la premisa de querer llegar a todos sus clientes, desarrollaron la unidad móvil para así poder prestar sus servicios en pueblos donde antes resultaba bastante complicado acudir a un podólogo. Por otro lado, el compromiso con el medioambiente también se encuentra la orden del día en Podoactiva, puesto que los diversos proyectos I+D+i llevados a cabo para la mejora en la utilización de productos y materiales se realizan sobre la base de ser respetuosos con el entorno y las personas. Por último, Podoactiva se encuentra comprometida con los ciudadanos pues patrocina multitud de eventos deportivos en diferentes ciudades, como pueden ser la “K42” y “K21” en Mallorca o el “Campus Internacional Players” en Las Rozas.

Recursos humanos

En cuanto al capital humano del que dispone Podoactiva, se puede afirmar que cuenta con un equipo multidisciplinar altamente motivado que le permiten asegurar la máxima calidad de los tratamientos que ofrecen, para así llegar a conseguir la excelencia. Para ello, Podoactiva se encarga de llevar a cabo el know-how y la formación de todos sus podólogos y fisioterapeutas, con el objetivo de centralizar el método como garantía de calidad, dado que la formación, el reciclaje y la transmisión de conocimiento es uno de sus pilares.

❖ Identificación y análisis de las capacidades

Las capacidades son aquellas que permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles, o dicho de otra manera, son las competencias básicas o distintivas que les permiten ser mejor que sus competidores.

Podoactiva a pesar de no contar con una dilatada experiencia en el sector de la podología y la biomecánica, ya que su andadura se inició en 1994 como una pequeña consulta podológica y hasta 2004 no se introdujeron en el sector de la biomecánica, ha suplido esta falta de experiencia con ilusión y trabajo. Su voluntad innovadora plasmada a través continuos esfuerzos en I+D, le permitieron lograr una rápida adaptación en el estudio biomecánico de la marcha y la pisada, consiguiendo crear unas plantillas personalizadas a través de un proceso totalmente robotizado que le posibilitan realizar un seguimiento más eficaz del cliente. Según palabras de Víctor Alfaro por medio de su producto lograron “No vender plantillas, sino vender el problema el resuelto”.

Mención especial para su presidente Víctor Alfaro que ha jugado un papel fundamental en el crecimiento y el éxito logrado por Podoactiva, mostrando una gran capacidad organizativa. Resultado de ello, ha recibido diversos galardones tales como “Reconocimiento de la revista Forbes” siendo seleccionado como uno de 17 talentos en España a tener en cuenta en 2013, o “Premio joven empresario de Aragón” otorgado en 2010 por la Fundación Emprender en Aragón y la Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza.

4.2 CADENA DE VALOR

El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio. Cada actividad incorpora una parte del valor asociado al producto final y representa, asimismo, una parte del coste total de dicho producto. En definitiva, la cadena de valor de una empresa debe ser contemplada como una parte de un sistema de valor más amplio que incluye las cadenas de valor de los proveedores y de los clientes fundamentalmente. El objetivo del análisis de la cadena de valor es identificar las fuentes de ventaja competitiva, es decir, los aspectos o partes de la empresa que más contribuyen a la generación del valor total obtenido.

Ilustración 4.2. Cadena de valor



Fuente: Web y empresas

En la ilustración 4.2 podemos contemplar como la construcción de la cadena de valor se lleva a cabo mediante la desagregación de las actividades de la empresa, en función de su vinculación directa o indirecta con el proceso productivo, siendo clasificadas en dos grupos. Por un lado, las actividades primarias son las que forman parte directamente del proceso productivo, así como su transferencia y atención postventa al cliente. Por otro lado, las actividades de apoyo no forman parte el proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento la empresa.

❖ Actividades primarias

Logística interna: La inmensa totalidad de los materiales empleados por Podoactiva en la fabricación de sus productos, son elaborados por ellos mismos salvo los materiales básicos, con el fin de asegurar la calidad del producto y conseguir un producto diferenciado, ejemplo de ello es la aleación especial

empleada en la fabricación de plantillas personalizadas o sus cremas podológicas. Además, Podoactiva al pertenecer a la industria manufacturera como fabricante de equipos de radiación, electromédicos y electroterapéuticos, realiza tanto la labor de proveedor propio como de diferentes instituciones tales como la Federación Española de Fútbol, Fundación Drom o la Real Federación Española de Golf, así como de diferentes clínicas y hospitales como la clínica Quirón de Zaragoza o el hospital Sanitas Cima de Barcelona.

Como consecuencia de su labor de proveedor, Podoactiva deberá llevar a cabo el correcto aprovisionamiento de sus materiales, así como un óptimo análisis de inventarios de sus productos terminados como paso previo a su envío a la institución o clínica destino.

Operaciones: Una vez que el podólogo ha visitado a un paciente y ha determinado la necesidad de la realización de una plantilla personalizada, a través del sistema de escaneo 3D Scan Podoactiva, los especialistas del departamento de ingeniería obtienen el molde virtual del pie del paciente. Este archivo, junto con la petición completa, se guarda en el ERP Podoactiva, donde se registran y trabajan todos los procesos de la empresa, configurándose así la orden de fabricación.

Una vez procesada la solicitud, el primer paso es el diseño de la plantilla, que será acometido por el equipo de diseño de Podoactiva. En Podoactiva diseñan y prueban virtualmente la plantilla para evaluar su comportamiento antes de fabricarla, incluyendo el cálculo de elementos finitos como parte diferencial de nuestra metodología.

El trabajo del departamento de diseño es el proceso previo al mecanizado de la base de la plantilla, que se realizará por control robotizado y, con un correcto diseño de la geometría y el espesor adecuado, asegurando que los pacientes tengan el soporte óptimo, gracias a un trabajo en equipo en el que la coordinación entre distintos profesionales resulta fundamental. (Explicación ampliada en Anexo II)

Logística externa: Al trabajar bajo pedido en lo referente a la creación de plantillas, máscaras de protección facial u otro tipo de material deportivo tal como espinilleras, Podoactiva no realiza ningún proceso de almacenamiento, ya que se tratan de productos hechos a medida para el cliente en cuestión. La recogida de los productos

se puede realizar de dos formas diferentes, bien mediante su recogida en la clínica o mediante el envío de los productos a su dirección en caso de haberlo adquirido online por medio de su página web.

Para finalizar con este epígrafe, Podoactiva lleva acabo desde 2006 un servicio de unidad móvil, mediante el cual presta sus servicios y tratamientos podológicos en las zonas rurales con más déficit de servicios. De esta manera, por medio de convenios con comarcas y Ayuntamientos, Podoactiva logra prestar atención sanitaria para cuidar y revisar la salud de los pies en aquellos enclaves en los que no se cuenta con podólogos o fisioterapeutas, y donde se concentra mayor número de población envejecida.

Marketing y ventas: Podoactiva no realiza ningún tipo de inversión en publicidad, únicamente se limita a aparecer en publicaciones deportivas como los reportajes publicados por el Diario MARCA el 17/04/09 sobre la tecnología que está aplicando Podoactiva en colaboración con los servicios médicos Sanitas-Real Madrid, o el publicado el 08/01/16 sobre las nuevas aplicaciones médicas de la impresión en 3D. También ha concedido diferentes reportajes en medios de comunicación televisivos, un ejemplo de ello es el emitido tanto por el Telediario de La1 como por Cuatro en el conocido programa de deportes “Los manolos”, en ambos hablaban sobre el diseño y fabricación de la protección facial utilizada por Diego Godín, jugador del Atlético de Madrid. No obstante, también han colaborado en el patrocinio de eventos deportivos como la “Media maratón” de Toledo o la famosas “Carreras de San Silvestre” en diferentes ciudades del territorio nacional.

Su principal herramienta de marketing es la publicidad realizada de forma indirecta por los propios deportistas de élite en sus perfiles de las diferentes redes sociales, cosechando un fuerte impacto por medio marketing viral realizado por deportistas de élite de la talla de Cristiano Ronaldo o Fernando Verdasco. Otra herramienta de la que se vale Podoactiva sin tener que destinar ningún tipo de dotación económica, es su propia página web, a través de la misma pone a disposición de sus clientes recortes de prensa relacionados con las acciones de la propia empresa o con consejos para un cuidado óptimo de sus pies. También dispone de un listado con sus clientes más ilustres del ámbito deportivo, así como de las entidades de las cuales es proveedor oficial de podología y biomecánica.

Para concluir, también cuenta con perfiles en las diferentes redes sociales tales como Facebook, Twitter, Instagram o YouTube, de los cuales se sirve para promocionar y dar a conocer sus productos y tratamientos, así como su método de funcionamiento.

Servicio postventa: Podoactiva cuenta con un servicio de atención al cliente, estableciendo dos canales de comunicación a través de su página web, ya sea por correo electrónico o por vía telefónica. Destacar que Podoactiva ofrece en todos sus tratamientos y productos una garantía de 1 año de duración, incluyendo esta garantía los ajustes o repeticiones del tratamiento en caso necesario, todo ello con el fin de asegurar una garantía de calidad para sus clientes. Añadir que sus tratamientos incluyen el derecho a mínimo tres revisiones anuales, en las que se valora la evolución del paciente y se realiza el correspondiente control de calidad sobre la plantilla para garantizar el mejor resultado. Por último, en la situación de querer adquirir un segundo par de plantillas, tal procedimiento puede realizarse online sin necesidad de desplazarse a la clínica, al disponer ya de su estudio biomecánico de la marcha. (Explicación ampliada en Anexo IV)

❖ **Actividades de apoyo**

Aprovisionamiento: Como ya he mencionado anteriormente en el apartado de Logística Interna, Podoactiva es su propio fabricante de materiales, así como de sus productos terminados, asegurando así un producto único capaz de ajustarse a las necesidades concretas de cada cliente. Como se ha podido explicar en otros apartados, por medio de sus diversos proyectos con diferentes colaboradores Podoactiva trata de hallar nuevos materiales que le otorguen un valor adicional, y por tanto diferenciador a sus productos, como el material Dynamic Podoactiva o su aleación especial.

Desarrollo tecnológico: El desarrollo tecnológico de Podoactiva queda patente a través de sus fuertes y constantes inversiones en diversos proyectos de I+D+i, que le han permitido adaptarse rápidamente al sector de la biotecnología y obtener una ventaja competitiva por medio de la fabricación del “3D Scan Podoactiva”. Tal invención, tras haber sido patentada por Podoactiva, le ha permitido ser la única empresa capaz de fabricar unas plantillas totalmente personalizadas que se ajustan a las necesidades concretas del cliente, permitiéndole diferenciarse notablemente respecto a sus competidores.

Otro factor que refleja la constante búsqueda de la innovación como motor de crecimiento y diferenciación, es la cantidad de proyectos de I+D+i que Podoactiva ha llevado a cabo o en los que se encuentra inmersa actualmente. Algún ejemplo de tales proyectos pueden ser su colaboración con la Universidad de Zaragoza, con el propósito de evaluar y probar nuevos materiales para la fabricación de plantillas personalizadas, dando como resultado el material Dynamic Podoactiva, que se fabrica en Alemania en exclusiva para Podoactiva. También destacan proyectos en colaboración con empresas como MONDO, líder en suministro e instalación de suelos y materiales deportivos, con el fin de medir la influencia del suelo deportivo en las lesiones para su posterior prevención, o proyectos orientados a la creación de nuevas soluciones enfocadas al calzado infantil junto con el cluster del calzado y el Instituto de Biomecánica de Valencia. Por último, resaltar el desarrollo junto a Inycom, partner tecnológico de Podoactiva, de un proyecto en el que toda la operativa de la cadena de valor se registra en un solo sistema, de manera que la información de cada paciente y sus resultados son empleados posteriormente para mejorar los diagnósticos futuros guiando al especialista en base a más de 30.000 casos tratados.

En definitiva está constatare la lucha por la innovación le ha permitido convertirse en uno de los referentes del sector tanto a nivel nacional como internacional, dado que Victor Alfaro, presidente de Podoactiva ha concebido el desarrollo tecnológico como motor de crecimiento, es decir, no es una meta, sino más bien, una actitud o un camino para lograr ser una empresa innovadora. Consecuencia de ello, destinan año tras año el 100% de sus beneficios, es decir, en torno al 15%-20% de su facturación a proyectos de I+D+i.

Administración de recursos humanos: Para Podoactiva el proceso de formación de sus trabajadores es un factor clave, al considerar a su equipo de especialistas como una de las claves de su gran éxito. Debido a ello, Podoactiva cuenta con Javier Alfaro Santafé desempeñando el cargo de responsable general de formación y con Aída Barniol como encargada de la formación internacional. Ambos conjuntamente son los responsables de proporcionar el know-how y la formación a los diferentes podólogos y fisioterapeutas, dado que Podoactiva concibe dicho proceso de formación como uno de sus pilares. El objetivo de Podoactiva es centralizar el método como garantía de calidad, debido a que la formación, el reciclaje y la

transmisión de conocimiento de los profesionales es indispensable a consecuencia de sus continuos avances tecnológicos. Por último, resaltar que se trata de un equipo multidisciplinar y altamente motivado, lo cual permite facilitar el aprendizaje de dicho método y por medio del cual, garantizan la calidad de sus productos y servicios a sus clientes.

Infraestructura de la empresa: Un factor relevante relacionado con la infraestructura de Podoactiva, es que actualmente la empresa cuenta con dos marcas registradas: Podoactiva, como empresa y marca principal, e Instituto de Biomecánica Aplicada Podoactiva, que realiza la labor de centro especializado y marca complementaria que engloba todas las actividades que no están relacionadas solo con los pies. La dirección de Podoactiva pretende transformar Podoactiva en una marca paraguas, de tal manera que albergue otras submarcas más específicas.

Tras haber concluido el análisis de la cadena de valor de Podoactiva, hay tres aspectos que destacan claramente por encima del resto. El primero de ellos forma parte de las actividades primarias, en concreto se trata de las operaciones. Podoactiva es la única empresa que cuenta con tal protocolo de actuación para diagnosticar las necesidades del cliente, además de contar con el proceso de fabricación más preciso del mercado, garantizando así la calidad de sus servicios y productos, y favoreciendo su estrategia de diferenciación. Los otros dos aspectos que contribuyen al incremento del valor del producto se encuentran en las actividades de apoyo. Primero, el desarrollo tecnológico les ha permitido obtener una ventaja competitiva tras haber patentado el famoso “3D Scan Podoactiva”, y su afán por innovar no ha quedado ahí pues año tras año invierten en diversos procesos de investigación, hecho que les permite seguir siendo unos de los líderes del sector. Segundo, la administración de los recursos humanos les permite moldear a sus fisioterapeutas y podólogos a su imagen y semejanza, proporcionándoles los conocimientos necesarios para estar al corriente del uso y las ventajas de sus distintos avances tecnológicos. Ambas actividades en conjunto contribuyen a aumentar el valor añadido a sus productos y servicio

5. ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una de las herramientas más populares para el análisis estratégico, tanto interno como externo, al presentar, de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan del mismo. Consiste básicamente en representar en cada una de las áreas de la matriz DAFO, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la organización, así como las oportunidades y amenazas que la empresa puede encontrar en su entorno. De esta manera, el análisis DAFO sugiere las principales acciones genéricas que es preciso emprender para elegir una buena estrategia: aprovechar las oportunidades del entorno, evitar sus amenazas, mantener y reforzar las fortalezas y por último, corregir las debilidades de la empresa. A continuación en la tabla 5, se adjunta el análisis DAFO referente a Podoactiva. (Explicación ampliada en Anexo III)

Tabla 5. Análisis DAFO

	OPORTUNIDADES	AMENZAS
Análisis externo	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Apertura a nuevos mercados internacionales y nacionales ➤ Mercado en crecimiento ➤ Mayor concienciación de la población ➤ Proceso de envejecimiento de la población 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Disminución gasto privado en salud ➤ Competidores existentes ➤ Atención primaria de la salud
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Análisis interno	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Líder nacional en podología ➤ Presencia en mercados internacionales ➤ Ventaja competitiva a través de la innovación ➤ Fuerte marketing viral ➤ Control y supervisión de know-how y formación ➤ Garantía de calidad ➤ Alta reputación 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Inexistencia de programa de fidelización de clientes ➤ Escaso control de clínicas ➤ No realizan inversiones en publicidad ➤ Desconocimiento del público

Fuente: Elaboración propia

6. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La vía por la que una empresa alcanza una ventaja competitiva es mediante el correcto desarrollo de la estrategia competitiva. Por tanto, la estrategia competitiva se entiende como la forma mediante la cual una empresa se enfrenta a sus competidores para intentar obtener un rendimiento superior. En el caso de Podoactiva plantea una estrategia competitiva de diferenciación basada en la innovación, tratando de ofrecer productos o servicios, que siendo comparables con los de otras empresas, los clientes puedan percibir ciertos atributos que los hacen que sean percibidos como únicos. De tal manera que los clientes estén dispuestos a pagar más por ese producto que por el de los competidores.

Para ello, desde sus inicios Podoactiva ha apostado por la diferenciación en el proceso de producción, especializándose en el campo de los estudios biomecánicos de la marcha y el tratamiento mediante plantillas personalizadas. Mediante un proceso totalmente robotizado Podoactiva garantiza la mayor precisión en la elaboración de sus productos frente a los métodos tradicionales empleados por la competencia.

El afán por innovar y la percepción de Víctor Alfaro de la innovación como un camino para crecer y mantenerse como uno de los referentes del sector, le permitió obtener una ventaja competitiva basada en la innovación. El concepto de ventaja competitiva se entiende como cualquier característica de la empresa que la diferencia de otras colocándola en una posición relativa superior para competir y que le permite obtener un rendimiento superior. Podoactiva consiguió convertir la innovación en una ventaja competitiva mediante dos hitos fundamentales:

- En 2007, mediante un ambicioso proyecto de I+D+i en colaboración con el Departamento de Ingeniería de la Universidad de Zaragoza, comenzaron a fabricar plantillas con un molde virtual en 3D, mediante un escáner específicamente diseñado, bautizándolo “3D Scan Podoactiva”. Este escáner junto con un proceso totalmente robotizado que permite generar una plantilla mecanizada a doble cara, le permiten ofrecer a sus clientes un producto único y exclusivo a nivel mundial. Tal invención fue patentada a nivel internacional con el fin de asegurar su exclusividad, además de permitirle realizar réplicas exactas de un tratamiento en un tiempo inferior a 24 horas sin necesidad de ver físicamente al paciente.

- También en 2007, desarrollaron en paralelo junto a Inycom un sistema de inteligencia artificial en consulta. Se trata de un software de edición de plantillas exclusivo que registra toda la operativa de la cadena de valor, de manera que la información del paciente y los resultados obtenidos pueden ser utilizados a posteriori para mejorar los diagnósticos futuros en base a más de 30.000 casos tratados. Debido a su valor fue patentado a nivel internacional por Podoactiva.

Ambos hitos exclusivos a nivel mundial otorgan a Podoactiva una ventaja competitiva respecto a sus competidores, además de permitirle posicionarse como una de las empresas de referencia en su campo, sobre todo en el terreno deportivo. Destacar que fruto de la innovación, Podoactiva ha conseguido situarse como empresa líder en su sector tanto por volumen de pacientes atendidos al año, como por el número de deportistas profesionales de máximo nivel que confían en sus tratamientos.

Su impacto en el mundo de la podología y la innovación ha sido tal, que han puesto en funcionamiento un Comité Científico. Celebrado en sus instalaciones, Podoactiva ha logrado congregar en un mismo foro a algunos de los más prestigiosos médicos del país con el fin de conocer sus opiniones y generar ideas acerca de sus tratamientos. También han impartido diferentes conferencias y congresos acerca de podología y biomecánica de la mano de Víctor Alfaro, como “Componente biomecánico de la fascitis plantar. Estudio y Tratamiento” impartida en el ‘I Foro Sanitas What’s coming in sports injuries’ en Octubre de 2016 en Barcelona, o “Podología para la prevención de lesiones en fútbol” impartida en el ‘International Football Science Conference’, en colaboración con la FIFA en Enero de 2016 en Turquía.

Actualmente Podoactiva se encuentra trabajando en diversos proyectos de I+D+i en colaboración con diferentes instituciones y compañías, dedicando año tras año partidas alrededor del 15%-20% de la facturación total de compañía. Para ello, cuenta con un departamento propio de ingeniería e innovación dedicado al desarrollo de nuevos proyectos. (Citación y explicación de las diferentes líneas estratégicas en las que Podoactiva se encuentra desarrollando proyectos de I+D+i en Anexo V)

Su participación en proyectos de I+D+i en colaboración con Universidades y Centros de Investigación también supone un factor diferencial respecto a sus competidores. Por último, su apuesta por la innovación como ventaja competitiva les ha permitido recibir galardones como el de “PYME más innovadora en 2015” otorgado por “El Foro de

Empresas Innovadoras”, FEI, premiando así sus esfuerzos y logros en el área de innovación.

Para finalizar, concluir que Podoactiva no presenta economías de escala, invirtiendo el mismo tiempo de fabricación en todas sus plantillas, pues al realizar plantillas personalizadas focalizan sus esfuerzos en que el resultado sea excelente y el cliente quede satisfecho.

7. ESTRATEGIA CORPORATIVA

En lo referente a la estrategia corporativa, Podoactiva ha orientado su articulación en torno a la expansión mediante la creación de una red de empresas, aumentando exponencialmente su ritmo de crecimiento en estos últimos años al querer aprovechar los años restantes de patente sobre el “3D Scan Podoactiva”, sin obviar que el coste de mantener una patente a nivel mundial es muy elevado. Por lo que deben intentar llegar al mayor número de mercados posible en los próximos años.

En primer lugar, Podoactiva se ha expandido creando una red de empresas tanto a nivel nacional como internacional, estableciendo 2 tipos diferentes de centros en los que impartir sus servicios: clínicas monográficas propias o unidades podológicas en diferentes clínicas y hospitales, y centros concertados mediante la búsqueda de socios capitalistas que se convierten en copropietarios mediante la aportación del capital financiero suficiente para establecer bien centros élite o clínicas a pie de calle, y cuya inversión oscila entre los 100.000 euros y 200.000 euros. En este último caso, el modelo de gestión sigue siendo el implantado por Podoactiva en todos sus centros y clínicas, siendo éste un requisito indispensable que deben asumir todos sus partners, dado que no se trata de una franquicia, pues deteriora la imagen del negocio en un sector como es el de la salud.

En cuanto al crecimiento nacional recientemente han inaugurado la Clínica Olavide Madrid (Calle Santa Feliciano, 7), convirtiéndose en su primera clínica con área quirúrgica de la red, ampliando así la cobertura de sus servicios. Por otro lado, como proyecto de clínica monográfica en proceso, destaca Podoactiva Sagasta en Zaragoza, la que será con más de 600 metros cuadrados la clínica podológica más grande de España. Por último, en paralelo a estos planes, la empresa se encuentra próxima a iniciar las obras para ampliar su sede central en el Parque Tecnológico Walqa, Huesca. Para ello,

la empresa ha alquilado el edificio anteriormente ocupado por el Centro Tecnológico de Salud (Cetec), propiedad del Instituto Aragonés de Fomento (IAF) del Gobierno de Aragón, contiguo a las instalaciones de la empresa al que optó en concurso público. La finalidad de tal ampliación, es aumentar la capacidad de producción de la empresa ante los planes de expansión que aborda la compañía.

En lo referente a la expansión internacional, Podoactiva emplea una estrategia de expansión global basada en un enfoque estratégico competitivo utilizado de igual manera en todos los mercados donde la compañía tiene presencia, pero con una orientación especial hacia las estrategias genéricas. Con esta estrategia pretende orientarse al mercado mundial y mantener un control centralizado de las operaciones mundiales. Tal estrategia requiere la creación de un manual de identidad que le permita moverse dentro de un esquema donde se integren y regularicen las decisiones estratégicas. En definitiva, su objetivo se centra en vender en todo mercado potencial donde exista demanda significativa de compradores.

El método empleado por Podoactiva en su plan de expansión internacional, radica en penetrar en el mercado mediante su asociación con partners locales de prestigio que le permitan no sólo facilitar el proceso de adaptación a dicho mercado, sino diversificar el riesgo de la inversión. Un buen ejemplo de ello, es su penetración en Italia, más concretamente en la ciudad de Bolonia, de la mano de Podología Mazzini, dirigida por el podólogo Vasco Roda, aunque respetando el protocolo tecnológico propio de Podoactiva.

Mediante este método Podoactiva ha logrado consolidarse en países como Italia, Portugal, Polonia y México. Actualmente se encuentran planteando la posibilidad de abrir nuevas clínicas en Reino Unido, Andorra, Rusia y Belgrado, además plantearse la posibilidad de ofrecer sus servicios a hospitales de Francia. También están barajando la posibilidad de abrir una nueva clínica y una planta de producción en México, con el propósito de distribuir los pedidos por dicha región y reducir los gastos de envío, consolidando así su presencia en dicho país.

Por último, mencionar que uno de los objetivos a largo plazo de Podoactiva es explotar el mercado de Estados Unidos, pues actualmente el 90% de los podólogos americanos sigue empleando el método artesanal para la fabricación de plantillas. Este hecho unido a que la mayoría de los podólogos americanos son traumatólogos y focalizan su saber

en la cirugía, hace presagiar un gran éxito al poder demostrar las ventajas y beneficios de trabajar con la suficiente precisión por medio de estudios biomecánicos.

Por otro lado, Podoactiva firmó en 2015 un acuerdo de colaboración con la AITIIP Centro Tecnológico con el fin de desarrollar nuevos productos relacionados con el área de salud y deporte, que también son personalizados y que se comercializan a través de sus clínicas en todo el país bajo la marca Younext. Mediante esta nueva marca Podoactiva pretende abrir una nueva línea de negocio, paralela a las plantillas biomecánicas con la que diversificar y dar un importante impulso a su negocio.

De esta manera, Podoactiva trata de apostar por la diversificación de su actividad ofreciendo más productos relacionados con la salud y el deporte, como son sus famosas espinilleras para fútbol, hockey, ski o máscaras faciales protectoras.

Con esta colaboración, Podoactiva ha conseguido avanzar en el diseño, investigación y desarrollo de más proyectos prometedores como son las férulas para pacientes con afectación neurológica, máscaras protectoras, cascos de reeducación craneal para bebés y bioréplicas entre otros. Todos los productos mencionados anteriormente han sido lanzados bajo la denominación de la marca Younext, comercializándose a través de los diferentes puntos de venta de Podoactiva.

8. CONCLUSIONES

La finalidad de este análisis tal y como se ha comentado al principio del mismo en el apartado referente a la introducción, es determinar con qué ventaja competitiva cuenta Podoactiva respecto a sus competidores, permitiéndole generar un valor añadido percibido por sus competidores, y de qué forma lleva a cabo a su estrategia.

Mediante el análisis realizado se ha podido determinar que Podoactiva apuesta por la innovación como ventaja competitiva tanto a nivel nacional como internacional. Dicha ventaja competitiva se basa en un alto grado de diferenciación en el proceso de producción, especializándose como hemos visto en el estudio biomecánico de la marcha y el tratamiento por medio de plantillas personalizadas. Concretamente logra tan alto grado diferenciación en el proceso de producción mediante tres importantes innovaciones, fruto de sus continuos esfuerzos en proyectos de I+D+i y las cuales son: el famoso escáner de membrana “3D Scan Pdoactiva”, un proceso de fabricación

totalmente robotizado con materiales exclusivos y un software de edición de plantillas exclusivos capaz de recoger toda la operativa de la cadena de valor. Con el fin de asegurar el mantenimiento y la exclusividad de dicha ventaja competitiva cuenta con tres patentes internacionales sobre tales invenciones.

No obstante, como se ha podido explicar en los epígrafes referentes al desarrollo tecnológico, su afán por innovar no ha quedado ahí y destinan año tras año partidas alrededor del 15%-20% de la facturación total de la compañía. El papel que juegan estas inversiones en proyectos de I+D+i es muy importante, pues según palabras de su presidente Víctor Alfaro su estrategia se basa en la innovación como motor de crecimiento y diferenciación, dado que actualmente se producen constantes avances tecnológicos y por tanto, una empresa que innova tiene más oportunidades de crecer. Gracias a esta estrategia adoptada por Podoactiva, se puede asegurar que es el líder en el ámbito nacional y uno de los referentes del sector a nivel internacional. Sin olvidar, que mediante esta línea de actuación consiguen seguir siendo diferenciales y que los pacientes, tanto de la calle como los deportistas de élite, sigan confiando en ellos.

Un hecho realmente sorprendente es que una empresa de las dimensiones y el éxito de Podoactiva no realizan ningún tipo de inversión en marketing, situándose aun así como uno de los referentes del sector. El importante rol que juega el marketing viral realizado por los diferentes deportistas de élite con los que cuenta en su cartera de clientes, les otorga una gran notoriedad que no obtendrían por ninguna otra vía. Además el 80% de sus pacientes viene por recomendación de otro paciente, ya que cuando un paciente, sea deportista o no, termina satisfecho con el producto o servicio contratado, se mantiene fiel y acaba enviando a otros, generando una alta reputación entre el público consumidor.

Un aspecto a destacar, es la importancia del know-how y la formación interna en su sede central con el fin de asegurar la excelencia en los procesos y la óptima cualificación de los profesionales, para lo que disponen de un Departamento de Formación específico. Por otro lado, el trabajar con deportistas de élite hace que el nivel de exigencia establecido sea mucho mayor, sirviendo como vía de mejora para los tratamientos al resto de los pacientes. En Podoactiva trabajan con los mismos protocolos, tecnologías y materiales, independientemente de si se trata de un paciente o un deportista de élite.

El objeto primordial de Podoactiva es seguir extendiendo su red de empresas tanto a nivel nacional como internacional, teniendo como objetivo mantener un ritmo de crecimiento del 15%-20% anual. Actualmente su proyecto más ambicioso y laborioso es la penetración en el mercado estadounidense dada su complejidad. En paralelo uno de sus objetivos es continuar por la senda de la innovación que tantos éxitos le ha permitido cosechar, continuando como su motor de crecimiento y diferenciación.

Por último y no menos importante, hacer mención a las palabras de Víctor Alfaro acerca de sus plantillas, ya que según el “no venden plantillas, sino que venden el problema resuelto”, “poniendo en los pies de los niños la misma tecnología que en un futbolista de élite”. Sus palabras se basan en que se trata de un tratamiento mucho más complejo y prolongado en el tiempo, que comienza en un estudio biomecánico con tecnología exclusiva y continúa con revisiones, proporcionando los ajustes necesarios y la garantía por escrito de que si no mejora se modifica o repite el tratamiento sin coste adicional las veces que sea necesaria. La referencia a estas palabras es hacer mención especial a uno de sus sellos de identidad, como es asegurar la garantía de calidad a sus pacientes.

Para finalizar, añadir que las conclusiones con las que se finaliza el análisis estratégico de Podoactiva se encuentran en concordancia con los objetivos previamente establecidos, teniendo como objetivo primordial la determinación de la estrategia implantada por Podoactiva, y la identificación de los recursos que le han permitido obtener una ventaja competitiva. La trascendencia de este estudio reside en analizar cuáles han sido los factores determinantes que han permitido a Podoactiva pasar de ser una pequeña clínica podológica en Huesca, a ser uno de los referentes internacionales del sector en apenas 10 años.

Bibliografía

➤ Libros

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. Año 2016. “Fundamentos de dirección estratégica de la empresa”. 2ª Edición. Thomson Civitas.

➤ Bases de datos

Base de datos SABI

Trading Economics

Instituto Nacional de Estadística

➤ Artículos

“La personalización nos defiende frente a la copia” AECOC 24/10/2016

“Podoactiva lanza la marca Younext con nuevos productos para la salud y el deporte” El Economista 19/01/2015

“Podoactiva con la innovación a sus pies” Aragóndigital.es 02/03/2016

“Víctor Alfaro, de Podoactiva, premio Joven Empresario de Aragón” Heraldo de Aragón 28/05/2010

“Qué hacer para tener como cliente a Cristiano Ronaldo” Emprendedores 15/03/2016

“España, en el top ten en atención sanitaria y acceso a la salud” El Mundo 19/05/2017

“La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización” Revista científica 22/06/2010

“La Innovación como Ventaja Competitiva” Aragón Empresa 11/11/2009

“Podoactiva crecerá un 15% con nuevas aperturas de clínicas” El Economista 17/03/2017

“La firma de podología Podoactiva planea triplicar su presencia en España” Palco 23 17/10/2017

“Podoactiva abre su primera clínica en Italia” Expansión 17/11/2016

“Podoactiva abre en Madrid la primera clínica para intervenciones quirúrgicas del pie” El Economista 26/05/2017

Blog Podoactiva

➤ **Webgrafía**

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

<https://www.biontechworld.com/>

<http://podiatech.es/>

<http://www.ergodinamica.com/web/>

<https://www.boe.es/>

<http://envejecimiento.csic.es/index.html>

<http://www.mssi.gob.es/home.htm>

<https://www.cnae.com.es/index.php>

ANEXO

Anexo I: Citación de normativas referentes a la dimensión político-legal

➤ *Normativa general de sanidad*

La Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad, atribuye a la Administración del Estado, en su artículo 40.5, la reglamentación, autorización y registro u homologación, según proceda, de aquellos productos y artículos sanitarios que, al afectar al ser humano, puedan suponer un riesgo para la salud de las personas. El artículo 110 de esta misma Ley encomienda a la Administración sanitaria del Estado valorar la seguridad, eficacia y eficiencia de las tecnologías relevantes para la salud y la asistencia sanitaria.

➤ *Normativa aplicable a los productos sanitarios no activos*

El Real Decreto 414/1996, de 1 de marzo, por el que se regulan los productos sanitarios (B.O.E. 24.4.96), establece, en su artículo 5.1, la necesidad de licencia previa de las entidades que se dediquen a determinadas actividades relacionadas con los productos sanitarios y de las instalaciones donde realicen tales actividades. En concreto requieren esta licencia la fabricación, la importación, la agrupación y/o la esterilización de dichos productos.

➤ *Normativa relativa a la protección de datos de carácter personal*

La Ley Orgánica 15/1999 de 13 de diciembre de Protección de Datos de Carácter Personal, (LOPD), tiene por objeto garantizar y proteger, en lo que concierne al tratamiento de los datos personales, las libertades públicas y los derechos fundamentales de las personas físicas, y especialmente de su honor, intimidad y privacidad personal y familiar. Fue aprobada por las Cortes Generales el 13 de diciembre de 1999. Esta ley se desarrolla fundamentándose en el artículo 18 de la constitución española de 1978, sobre el derecho a la intimidad familiar y personal y el secreto de las comunicaciones.

➤ *Normativa sobre la regulación de productos sanitarios*

Real Decreto 1591/2009, de 16 de octubre, por el que se regulan los productos sanitarios. Regula la comercialización y puesta en servicio de los productos sanitarios entre otros. Donde los accesorios recibirán un tratamiento idéntico al de los productos sanitarios. Exige un responsable técnico, titulado universitario, cuya titulación acredite

una cualificación adecuada en función de los productos que tenga a su cargo, quien ejercerá la supervisión directa de tales actividades. También exige que las actividades de fabricación a medida de productos ortopédicos deban realizarse bajo la supervisión de un técnico responsable titulado cuya titulación acredite una cualificación adecuada para estas funciones, de acuerdo con lo establecido en el artículo 3 apartado 3 del Real Decreto 437/2002, de 10 de mayo.

➤ *Normativa para la concesión de licencias de funcionamiento a los fabricantes de productos sanitarios a medida*

El Real Decreto 437/2002, de 10 de mayo, por el que se establecen los criterios para la concesión de licencias de funcionamiento a los fabricantes de productos sanitarios a medida regula los criterios que los órganos competentes de las Comunidades Autónomas habrán de tener en cuenta para la concesión de licencias de funcionamiento a los fabricantes de productos sanitarios a medida establecidos en el territorio español, así como a aquellas entidades que agrupan diferentes componentes de fabricación seriada para un paciente determinado, siempre que, a efectos de que el conjunto alcance la finalidad prevista, el procedimiento requiera la fabricación a medida de alguno de los componentes. El artículo 3 establece los requisitos exigiendo un responsable técnico, cuya titulación acredite una cualificación adecuada en función de los productos que tenga a su cargo, que ejercerá la supervisión directa de la actividad realizada por la empresa. Por ello este experto denominado supervisor de productos de ortopedia a medida reúne los requisitos legales establecidos en la legislación vigente al objeto de obtener, como profesional sanitario, la cualificación de responsable técnico.

➤ *Normativa para la defensa de los consumidores y usuarios*

Real Decreto Legislativo 1/2007, de 16 de noviembre, cumple con la previsión recogida en la disposición final quinta de la Ley 44/2006, de 29 de diciembre, de mejora de la protección de los consumidores y usuarios, que habilita al Gobierno para que, en el plazo 12 meses, proceda a refundir en un único texto la Ley 26/1984, de 19 de julio, General para la Defensa de los Consumidores y Usuarios y las normas de transposición de las directivas comunitarias dictadas en materia de protección de los consumidores y usuarios que inciden en los aspectos regulados en ella, regularizando, aclarando y armonizando los textos legales que tengan que ser refundidos.

Anexo II: Explicación ampliada del proceso productivo de plantillas personalizadas

Podoactiva realiza la totalidad del proceso productivo de sus plantillas personalizadas y demás productos deportivos en sus propias instalaciones, contando con más de 150 centros y siendo expertos en la solución de cualquier tipo de patología del pie o problemas derivados de él. El proceso de fabricación de su producto estrella, las plantillas personalizadas, consta de 4 fases:

1. En una primera aproximación los podólogos de Podoactiva se encargan de diagnosticar cuáles son las necesidades de cada cliente en una consulta previa.
2. Posteriormente realizan un estudio exhaustivo del caso del paciente, realizando un estudio biomecánico de la pisada, garantizando un producto completamente adaptado a las necesidades del cliente y que consta de 10 sub fases:
 1. *Exploración en camilla*: en primer lugar, el podólogo o especialista en cuestión lleva a cabo una rigurosa valoración de los rangos articulares y musculares de tobillo, rodilla y cadera del cliente.
 2. *Realización de test biomecánicos en bipedestación*: mediante la utilización de este tipo de test, se evalúan diversos aspectos muy importantes como la elasticidad, tono muscular, activación de grupos musculares, etc.
 3. *Estudio de la huella plantar estática mediante el uso de plataformas de presiones*: el fin de la realización de esta prueba es estudiar al paciente en posición estática, es decir, parado, pudiendo evaluar de esta manera los puntos de máxima presión en el pie, centros de gravedad, etc.
 4. *Prueba de elasticidad mediante plataforma de presiones o estabilometría*: permite realizar un estudio de la postura del pie, y posteriormente, valorar la influencia del apoyo en el equilibrio del paciente.
 5. *Estudio de la huella plantar dinámica mediante el uso de plataformas de presiones*: aportan análisis exhaustivos del pie en

movimiento y permiten recabar datos como presión máxima, desplazamiento del centro de presiones, rotaciones, etc.

6. *Filmación en vídeo de alta velocidad*: el uso de sistemas de filmación capaces de realizar 1200 imágenes por segundo permiten analizar detalles que son imperceptibles para el ojo humano, pero que pueden resultar determinantes para el diagnóstico del paciente.
 7. *Análisis cinemático de la marcha/carrera*: a través de este análisis es posible valorar la simetría o asimetría de la marcha con o sin plantillas, los tiempos de vuelo de apoyo de cada pie, así como la realización de test de salto, etc.
 8. *Estudio Younext 4D Motion Capture*: el sistema de análisis 4D, es capaz de medir el movimiento en los tres ejes del espacio (altura, anchura y profundidad) añadiendo el tiempo como cuarta dimensión.
 9. *Escaneo del pie con el 3D Scan Podoactiva*: mediante el sistema de alta precisión “3D Scan Podoactiva” consiguen escanear el pie del cliente con total exactitud, obteniendo un molde virtual del pie con los datos óptimos del paciente para el diseño de las plantillas personalizadas en caso de ser necesarias.
 10. *Entrega del informe*: una vez concluido el estudio y analizado la actividad llevada a cabo por el paciente, se valora la necesidad de prescribir un tratamiento de mediante plantillas personalizadas Podoactiva, ejercicios de potenciación, estiramientos, etc.
3. En Podoactiva se diseñan las plantillas a partir de datos óptimos del pie del cliente, gracias al modelo virtual que genera el “3D Scan Podoactiva” y al diseño del departamento de ingeniería. Sus productos logran una gran diferenciación respecto a los de la competencia por:
- a. *3D Scan Podoactiva*: a través del cual consiguen generar un molde virtual y aportar datos óptimos de la geometría del pie, siendo más preciso que cualquier otro tipo de sistema en dos dimensiones o con procedimientos artesanales.
 - b. *Inteligencia artificial*: mediante la utilización de todos los datos recogidos y gracias a la experiencia acumulada, consiguen ofrecer al cliente la solución a sus necesidades.

- c. *Material exclusivo*: en el proceso de fabricación utilizan una aleación especial fabricado por ellos mismos que le otorga la capacidad de tener una rápida respuesta mecánica, recuperando en cada paso su posición original
- d. *Fabricación robotizada y réplicas exactas*: un proceso totalmente robotizado le permite obtener una precisión de 0.01mm mediante un proceso de mecanización. Este proceso junto con el diseño mediante un software hace que cada réplica de la plantilla de cada paciente sea exacta.
- e. *Modelos específicos*: Podoactiva ha diseñado plantillas para diferentes usos o necesidades especiales, tratando de satisfacer las diferentes necesidades de sus clientes.
- f. *Máxima comodidad*: el resultado del proceso productivo junto con los materiales empleados en su fabricación, les permite crear un producto mucho más fino, flexible y ligero, con mayor transpiración y mayor durabilidad sin perder la geometría

Anexo III: Explicación ampliada del análisis DAFO

❖ Oportunidades

Apertura a nuevos mercados internacionales: Actualmente Podoactiva prevé un crecimiento de entre un 15% y 17% en 2017, apostando para ello tanto por la apertura de nuevos mercados internacionales como nacionales. Respecto al mercado internacional, actualmente se encuentran trabajando en la posibilidad de abrir nuevas clínicas en Reino Unido y Andorra de la mano de socios locales que faciliten la adaptación a este nuevo mercado y el acceso a nuevos clientes. También se están planteando la posibilidad de ofrecer sus servicios a hospitales de Francia. En cuanto al mercado nacional, planean aumentar su presencia en Madrid y plantar bandera en Zaragoza, Murcia y Gijón, entre otras ciudades.

Mercado en crecimiento: El hecho de que Podoactiva oriente su cartera de productos y servicios a particulares y deportistas de élite juega a su favor. Esto se debe a que hoy en día, el mercado deportivo se encuentra en constante crecimiento, habiendo aumentado un 45,9% la práctica deportiva en personas mayores de 15 años respecto a cinco años atrás. Según la encuesta de hábitos deportivos de los españoles, elaborada por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte actualmente en torno al 54%-60% de la población llevan a cabo prácticas deportivas regularmente. Por último destacar que el deporte induce un gran mercado que aporta el 2,4% a la riqueza española y es casi inmune a la crisis.

Mayor concienciación de la población: Con el paso de los años ha ido aumentando el nivel de concienciación por parte de la población por el cuidado de sus pies, pasando a ofrecer sus servicios no solo a deportistas de élite sino a un amplio número de particulares, que crece año a año, siendo actualmente el número de pacientes en torno a los 250.000. La causa principal son las evidencias de que un cuidado óptimo de los pies repercute en la prevención de lesiones y enfermedades, consiguiendo tanto mejores resultados deportivos como un aumento en la calidad de vida.

Proceso de envejecimiento de la población: Hoy en día la población española presenta un saldo vegetativo negativo, lo que significa que la población se contrae y se encuentra inmersa en un proceso de envejecimiento, siendo la población española mayor de 65 años un 18,98% de la población. Por tanto, el número de pacientes va a crecer

exponencialmente en los próximos años, debido a que las personas mayores deben de llevar a cabo un especial cuidado de sus pies, pues si el envejecimiento tiene efecto en todo nuestro organismo, en los pies, debido a esa gran carga soportada también lo tiene. Por ello, es fundamental revisar y cuidar periódicamente los pies en edades avanzadas.

❖ Amenazas

Disminución del gasto privado en salud: Como consecuencia de la situación económica del país, el gasto privado realizado por la población española en salud ha disminuido. Esto se debe en gran medida a que se siguen lastrando algunos síntomas de la crisis iniciada en 2008, produciendo un deterioro en el poder adquisitivo de los españoles en los últimos años.

Competidores existentes: A diferencia de sus principales competidores, Podoactiva debería centrarse en potenciar su imagen de marca, de tal manera que le aporte un valor único, diferenciándose del resto de competidores y creando una conexión singular con sus clientes. Para ello, una recomendación sería instaurar una cultura empresarial o manual de identidad aplicable en todas sus clínicas para mejorar su percepción por parte de los consumidores o llevar a cabo campañas de merchandising, que ayuden a potenciar la imagen de marca.

Atención primaria de la salud: Recientes estudios han demostrado que España se encuentra en la octava posición mundial en cuanto a mejor atención sanitaria y acceso al sistema de salud. Su fin es garantizar una atención integrada que facilite la mayor cobertura posible y para ello se organiza en equipos multidisciplinares. A causa de su valoración y la diferente cobertura de servicios que ofrece, hace que la frecuencia y la demanda de los servicios sanitarios vaya en aumento produciendo un descenso en el número de potenciales pacientes que acuden a clínicas privadas.

❖ Fortalezas

Líder nacional en podología: Desde que comenzó su andadura en 1994 ha logrado convertirse en la empresa referente en podología y biomecánica más avanzada a nivel nacional, gracias en gran medida a su apuesta por la tecnología como motor de crecimiento y diferenciación. Su éxito se puede apreciar en su participación en proyectos I+D+i vinculados a diferentes universidades y centros de investigación, su apoyo a más de 150 eventos deportivos anuales o su visita a más de 250.000 pacientes.

Presencia en mercados internacionales: Actualmente Podoactiva se encuentra presente en Italia, Portugal, Polonia y México. Este hecho favorece considerablemente el crecimiento de la empresa abarcando más cuota mercado, además de que el proceso de reconocimiento del producto o servicio tiene mayor repercusión mejorando la imagen corporativa de Podoactiva.

Ventaja competitiva a través de la innovación: Desde sus inicios, Víctor Alfaro ha apostado por la diferenciación en el proceso de la producción, especializándose en el campo de los estudios biomecánicos de la marcha y la pisada, y consiguiendo patentar el denominado “3D Scan Sport Podoactiva” que le otorga una ventaja competitiva en la fabricación de plantillas personalizadas. No obstante, su obsesión por innovar no ha quedado ahí, porque continúan trabajando en diversos proyectos de investigación destinando alrededor del 15%-20% de la facturación total a I+D.

Fuerte marketing viral: No es realizado propiamente por la empresa, sino que los propios deportistas de élite realizan de forma indirecta comentarios promocionando los productos de Podoactiva a través de sus perfiles de las diferentes redes sociales. Este tipo de promoción les otorga una notoriedad en medios y un prestigio que permite atraer a nuevos clientes. Resaltar que actualmente Podoactiva presta sus servicios a 1.000 deportistas de élite.

Control y supervisión del know-how y formación: Podoactiva a través de su sede central situada en Huesca, se encarga de llevar a cabo el know-how y la formación de todos los podólogos y fisioterapeutas como paso a previo a ejercer su trabajo en su clínica destino. El objetivo fundamental es centralizar el método como garantía de calidad, debido a que la formación, el reciclaje y la transmisión de conocimiento de los profesionales es uno de los pilares de Podoactiva a causa de sus continuos avances tecnológicos.

Alta reputación: Uno de los puntos fuertes de Podoactiva es su alta reputación en el sector de la podología y biomecánica, fruto de ello cuenta con un alto índice de recomendación de sus pacientes a potenciales clientes mediante el marketing boca-oreja, realizado tanto a pie de calle como en el mundo digital, e influyendo notablemente en la decisión de compra de los clientes. También se produce gracias al alto grado de satisfacción que alcanzan los clientes con el producto o servicio realizado, manifestado tal satisfacción a través de las diferentes redes sociales. Según palabras de

su presidente Víctor Alfaro el 80% de sus clientes acuden por recomendación de otro cliente, debido a que cuando un paciente está satisfecho con el producto o servicio realizado, se mantiene fiel y acaba enviando a otros.

Garantía de calidad: Podemos afirmar que los productos y servicios realizados por Podoactiva son una garantía de calidad para sus clientes, ya que la apuesta por la innovación tecnológica y el control y supervisión del know-how de sus podólogos y fisioterapeutas, asegura la total satisfacción de sus necesidades mejorando su calidad de vida. Además, el hecho de contar con 1.000 deportistas de élite como clientes, les permite probar sus productos en condiciones de máxima exigencia, obteniendo un aprendizaje que luego se puede trasladar al resto de clientes permitiéndoles asegurar una garantía de calidad.

❖ Debilidades

Inexistencia de programa de fidelización de clientes: Una de las principales carencias de Podoactiva es la ausencia de un programa de fidelización de clientes con el que premiar a sus clientes por haberse decantado por Podoactiva, generando en ellos un mayor sentimiento de lealtad y fidelidad. En caso de desarrollar dicho programa podría beneficiarse de algunas de sus ventajas como estimular el crecimiento del negocio, incrementar sus ingresos o mejorar su reputación.

Escaso control de clínicas: Debido a la estrategia de crecimiento empleada por Podoactiva en busca de socios copropietarios que aporten el capital financiero necesario para poder llevar a cabo la apertura de una nueva clínica, el control y seguimiento sobre las mismas no es el adecuado, pudiendo ocasionar descontento entre los clientes en caso de que los procedimientos o trato por parte del personal se realice de una forma diferente.

No realizan inversiones en publicidad: Es sorprendente que una empresa del tamaño y del éxito de Podoactiva no lleve a cabo inversiones en publicidad hoy en día. Únicamente aparecen en publicaciones deportivas o en reportajes en medios de comunicación televisivos, así como la publicidad realizada a través de los deportistas de élite con los que cuentan en su cartera de clientes.

Desconocimiento por parte del público: Consecuencia de su nula inversión en publicidad, exceptuando sus apariciones en publicaciones deportivas o reportajes ya sea

por medio audiovisual, vía internet o en periódicos, gran parte de la población tiene total desconocimiento acerca de Podoactiva. Por otro lado, una gran parte de su público es desconocedor de algunos de sus principales atributos, ya sea por la imagen que transmite Podoactiva o por carencias de su logotipo actual. Debido a ello, deberían realizar una revisión del logotipo actual de la marca Podoactiva, con el objetivo de conseguir transmitir atributos que actualmente no están percibiendo, y por tanto son desconocidos por sus públicos clave, como son la innovación y la tecnología.

Anexo IV: Explicación ampliada del servicio postventa

En cuanto a la devolución de productos, Podoactiva especifica por medio de su política de venta, devolución y envío los procedimientos y trámites que deben realizarse para cada caso. En el caso de la devolución, el cliente cuenta con 14 días hábiles para devolver un producto genérico que haya adquirido en la tienda desde que lo recibe si no le satisface. Para poder realizar la devolución debe cumplir los siguientes requisitos:

1. El producto debe encontrarse en el mismo estado en el que fue entregado, es decir, conservando su embalaje y etiquetado original.
2. El producto debe enviarse en una caja protectora, fin de asegurar su llegada en las máximas garantías.
3. Se deberá incluir una copia del albarán de entrega, especificando los productos devueltos y el motivo de su devolución.

Tras la examinación del artículo, se comunica la cliente si la devolución es aceptada y por tanto, si se le devuelve el importe de la compra.

En el caso de la devolución de productos defectuosos, el cliente deberá ponerse en contacto con Podoactiva de forma inmediata cumplimentando el formulario de contacto info@podoactiva.es, facilitando los datos del producto así como el daño que sufre. Una vez recibido será examinado y se comunicará al cliente con la mayor brevedad posible si la devolución o sustitución del mismo es acepta. La devolución o sustitución no tardará más de 30 días después de comunicar la aceptación o denegación de la devolución. Si no se pudiera sustituir el producto, se procede a la devolución de las cantidades pagadas por dicho artículo, incluyendo gastos de entrega y de devolución.

Anexo V: Citación y explicación de las líneas estratégicas en las que Podoactiva se encuentra desarrollando proyectos de I+D+i

Las líneas estratégicas en las que están desarrollando proyectos de I+D+i son las siguientes:

- Colaboración de su departamento de Innovación con el Instituto de Investigación de Ingeniería de Aragón (iA3) de la Universidad de Zaragoza, llevaron a cabo conjuntamente el desarrollo del escáner “3D Scan Podoactiva” y el proceso de fabricación totalmente robotizado, obteniendo como resultado una patente europea para ambos productos.
- Junto con el cluster del calzado y el Instituto de Biomecánica de Valencia, se desarrollaron varias líneas de creación de nuevas soluciones enfocadas al calzado infantil.
- En colaboración con el Instituto Biomecánico de Valencia emprendieron investigaciones sobre nuevos tratamientos personalizados, más concretamente, un proyecto europeo en cuanto al uso de nuevas tecnologías de fabricación de plantillas, aplicando técnicas de sintetizado.
- Evaluación y desarrollo junto con la Universidad de Zaragoza de nuevos materiales para la fabricación de plantillas Podoactiva, siendo alguno de sus resultados el material Dynamic Podoactiva.
- Junto con Mondo, líder en suministro o instalación de suelos y materiales deportivos, se han realizado diversos estudios relacionando el suelo deportivo con las botas de fútbol, con el fin de prevenir lesiones y concienciar a los deportistas de un adecuado uso.
- Con Mephista, empresa francesa líder en el sector del calzado, desarrollaron un proyecto con el propósito de suministrar a sus clientes plantillas con mayor confort y mejor respuesta dinámica para marcar una diferenciación con respecto a la competencia.
- Junto a Inycom, empresa implantada a nivel nacional partner tecnológico de Podoactiva, desarrollaron un ambicioso proyecto en el que toda la operativa de la cadena de valor se registra en un solo sistema.
- Se colabora en un proyecto con fondos del Gobierno de Aragón para el diseño y fabricación de respaldos personalizados para conductores, con la finalidad de

reducir el impacto y las afecciones de las personas que sufren accidentes de tráfico.

- El Departamento de Ingeniería de Podoactiva creó el sistema propio Younext 4D, capaz de analizar la postura del paciente aportando las mediciones necesarias.
- Se encuentran inmersos en un proyecto europeo “EUROSTRAS” junto con la empresa turca +90 e IBV (Instituto Biomecánico de Valencia) con el propósito de desarrollar nuevas tecnologías que permitan fabricar los tratamientos de una manera más rápida y automatizada.
- Proyecto con el departamento de D. Manuel Doblaré (Universidad de Zaragoza), y bajo la dirección de Javier Bayod, que permitió incorporar la dinámica del paciente en los cálculos de la geometría de la plantilla. Todo ello, mediante la utilización de plataformas de precisión barapodométricas en el estudio de la pisada.
- Segundo proyecto europeo “CLOUDSME”, perteneciente al “7 PROGRAMA MARCO” para desarrollar tecnologías aplicadas sobre computación en la nube, con la finalidad de mejorar el servicio al paciente en términos de visualización y validación de los parámetros necesarios para la fabricación de la plantilla. Para ello, formaron un consorcio europeo integrado por 15 socios europeos (Universidad y empresas privadas) además de los socios españoles Inycom y BIFI.