



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Innovación y tecnología, motor del éxito a largo plazo.
El caso de Podoactiva.

Innovation and technology, the engine of long-term
success. The case of Podoactiva.

Autora

Eva Manso Cano

Directora

Elisabet Garrido Martínez

INFORMACIÓN DEL TRABAJO:

Autora del trabajo: Eva Manso Cano

Dirección del trabajo: Elisabet Garrido Martínez

Título: Innovación y tecnología, motor del éxito a largo plazo. El caso de Podoactiva. /
Innovation and technology, the engine of long-term success. The case of Podoactiva.

Titulación de la autora: Programa conjunto Derecho - Administración y Dirección de
Empresas

OBJETO

Con el presente Trabajo de Fin de Grado se pretende analizar la trayectoria de la empresa Podoactiva, así como, las decisiones estratégicas y modelo de negocio que le han permitido posicionarse como líder en el sector de la podología y la biomecánica en el mercado nacional. Asimismo, se analizarán cuáles son los factores tanto externos como internos que determinan cual es el entorno en el que se desarrollará la empresa y, aplicando los conocimientos adquiridos durante el Grado de Administración y Dirección de Empresas, obtendremos las características clave de su modelo basado en la tecnología e innovación y que posibles decisiones podrían llevarse a cabo de cara al futuro.

ABSTRACT

The purpose of this project is to analyse the history of the company Podoactiva, as well as, the strategy decisions and the business model which have enabled them to become the leading company in the podiatry and biomechanics sector in Spain. Furthermore, in this thesis we analyse which internal and external factors determine the exceptional growth of this corporation. By applying the knowledge acquired in the Administration and Business Management Degree, we will obtain the key characteristics of a business model based on both technology and innovation and the challenges to be carried out in the future.

ÍNDICE DE CONTENIDO:

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA MISIÓN Y VISIÓN.....	2
2.1. Historia de la compañía.	2
2.2. Misión y visión.	4
3. INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO	5
3.1. La industria.....	5
3.2. El producto y el servicio.....	8
3.3. El mercado.....	9
4. ANÁLISIS EXTERNO	12
4.1. Análisis del entorno general.	12
4.2. Análisis de la industria.	14
4.4. Análisis de la estructura de la industria.....	21
4.5. Análisis del ciclo de vida de la industria.....	22
5. ANÁLISIS INTERNO	23
5.1. Análisis de la cadena de valor	23
5.1.1. Actividades primarias.....	24
5.1.2. Actividades de apoyo	26
5.1.3. Conclusión de la cadena de valor.....	27
5.2. Análisis de los recursos y capacidades.....	28
5.2.1. Recursos	28
5.2.2. Análisis de la ventaja competitiva sostenible: Análisis V.R.I.O.....	31
6. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DAFO Y CAME	32
7. ESTRATEGIA COMPETITIVA	33
8. ESTRATEGIA CORPORATIVA.....	35
9. ESTRATEGIA SOCIAL.....	37
10. EL FUTURO	38
11. CONCLUSIONES.....	38
12. BIBLIOGRAFÍA.....	41
13. ANEXOS.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cronograma historia Podoactiva.....	2
Figura 2. Esquema tridimensional de Abel	7
Figura 3. Evolución del importe neto de la cifra de negocios.....	12
Figura 4. PEST	13
Figura 5. Grupos estratégicos	21
Figura 6. Organigrama Podoactiva.....	47
Figura 7. El ciclo de la vida en la industria	56
Figura 8. Tasa de paro de la UE	57
Figura 9. Evolución anual del IPT.....	58
Figura 10. Evolución del IPC 2016-2017.....	58
Figura 11. Evolución del gasto en I+D en miles de euros.....	59
Figura 12. Gasto por CCAA.....	59
Figura 13. PODO ACTIVA S.L. PN y Pasivo	61
Figura 14. PODO ACTIVA S.L. Activo	61
Figura 15. HUESCA SALUD S.L. PN y Pasivo.....	62
Figura 16. HUESCA SALUD S.L. Activo.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Clínicas.....	9
Tabla 2. Análisis de concentración.....	22
Tabla 3. Análisis V.R.I.O.....	31
Tabla 4. D.A.F.O.	32
Tabla 5. C.A.M.E.	33
Tabla 6. Tabla de servicios.....	45
Tabla 7. Tabla de productos.	45
Tabla 8. Ventas por empresas que componen Podoactiva.	48
Tabla 9. Competidores	55
Tabla 10. Patentes.....	56
Tabla 11. Relación de subvenciones de Podoactiva.....	60
Tabla 12. PODO ACTIVA S.L. balance.	60
Tabla 13. PODO ACTIVA S.L. ratios	61
Tabla 14. HUESCA SALUD S.L. balance.....	62
Tabla 15. HUESCA SALUD S.L. ratios.	62

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO I. Productos y servicios.	45
ANEXO II. Unidades Podoactiva, Unidades Podoactiva Élite, Clínicas Podoactiva.	46
ANEXO III. Organigrama de las empresas de Podoactiva	47
ANEXO IV. Tabla desarrollo de la figura 3.	48
ANEXO V. Desarrollo del PEST.	48
ANEXO VI. Tabla competidores	55
ANEXO VII. Ciclo de vida de la industria	56
ANEXO VIII. Tabla de patentes	56
ANEXO IX. Tasa de paro de la UE	57
ANEXO X. Evolución anual del IPT	58
ANEXO XI. Evolución del IPC 2016-2017	58
ANEXO XII. Evolución del gasto en I+D en miles de euros.....	59
ANEXO XIII. Gasto por CCAA	59
ANEXO XIV. Relación de subvenciones de Podoactiva.....	60
ANEXO XV. Ratios y datos contables	60

1. INTRODUCCIÓN

En un mundo en constante cambio fruto del desarrollo de las nuevas tecnologías, las empresas tienen que encontrar un soporte esencial, aquellos elementos clave apodados ventajas competitivas sostenibles que les permitan evolucionar, adaptarse e ir más allá de la simple obtención de beneficios, esto es, ser capaces de mantenerse en el mercado a lo largo del fluir de los años. Encontramos un ejemplo claro de constancia y perseverancia en la empresa *Podoactiva*, la cual, tras más de dos décadas de esfuerzo, ha conseguido posicionarse en su sector como referente a nivel nacional. El principal motivo de la elección de esta empresa ha sido su evolución y visión a largo plazo junto con su origen aragonés y a pequeña escala que nos permite demostrar que los comienzos empresariales no son condicionantes del éxito si se sigue la estrategia correcta y una visión de futuro.

A lo largo de este proyecto, se busca analizar cuáles son las características clave del modelo de negocio de *Podoactiva* que le han permitido alcanzar una categoría de líder frente a sus competidoras y qué elementos de su planificación estratégica le han posibilitado crecer desde sus inicios, así como, determinar qué posición juega la inversión en I+D+i en esta empresa con alto contenido tecnológico. Así, la combinación de estas particularidades nos permitirá determinar qué trayectoria tendrán las decisiones de la empresa para mantener su posición única en el mercado en un medio o largo plazo en una búsqueda por alcanzar sus objetivos. En un sentido más amplio, se pretende asimismo demostrar las competencias adquiridas a lo largo del Grado, integrando los conocimientos a través de la profundización en el análisis estratégico de una compañía concreta, y mediante las habilidades obtenidas, utilizar procedimientos de investigación que nos permitan alcanzar conclusiones consecuentes y significantes.

Víctor Alfaro, director general de *Podoactiva* identifica como clave de su éxito la aplicación de una tecnología especializada y patentada, así como el equipo de profesionales que componen la empresa y un producto bien desarrollado. ¿Son estos los elementos claves de la empresa? ¿Generan los mismos una ventaja competitiva que le permite posicionarse en el primer lugar del pódium frente a sus competidores? Es esencial una actuación adecuada de la empresa, sin embargo, es innegable que se debe tener en consideración aspectos del entorno de la empresa que también influyen en su trayectoria actual y futura.

La estructura del presente Trabajo Fin de Grado (TFG) comienza con la determinación de la evolución histórica y aspiraciones empresariales de *Podoactiva*. A continuación, se analizarán tanto el entorno general como específico en el que la empresa se desenvuelve para

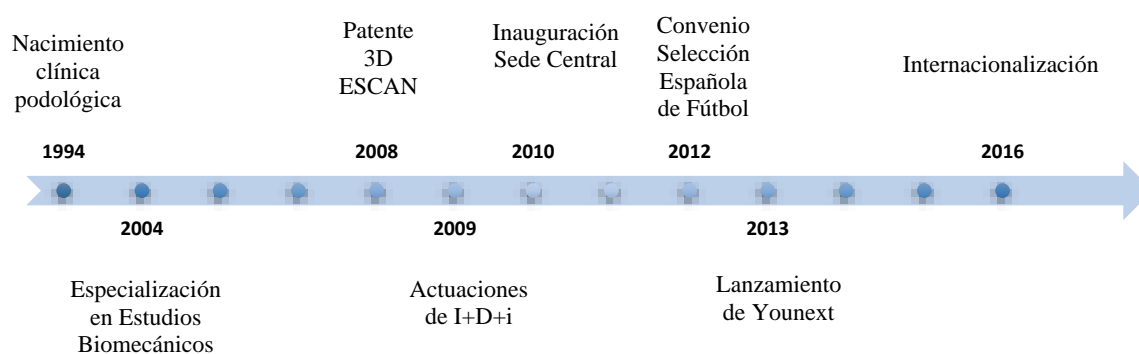
desembocar en la identificación de los aspectos claves del ámbito interno de la compañía, y en la tipificación de sus principales estrategias competitivas, corporativas y sociales. Los análisis previos permitirán obtener unas recomendaciones de cara al futuro que nos permitirán alcanzar los objetivos del estudio.

2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA MISIÓN Y VISIÓN

2.1. Historia de la compañía.

Podoactiva comenzó su actividad en el año **1994**, mediante el establecimiento de una pequeña consulta de podología en Huesca, dedicada al cuidado de los pies y elaboración de plantillas a mano con moldes de escayola, pasando de un proceso artesanal a desarrollar patentes mundiales que mediante procesos robotizados permiten un diseño de un producto personalizado¹. Dicha empresa contaba únicamente con especialistas en podología, sin embargo, actualmente su equipo es multidisciplinar (podólogos, fisioterapeutas, osteópatas, ingenieros físicos...) ². Desde entonces, ha experimentado un desarrollo revolucionario (Figura 1), convirtiéndose en referente en su sector, a través de una serie de decisiones tomadas a lo largo de su historia, ya que, como afirma Peter Drucker: “*Donde hay una empresa de éxito, alguien tomó una decisión valiente*”.

Figura 1. Cronograma historia Podoactiva



Fuente: Elaboración propia.

El año **2004** Podoactiva se especializa en estudios biomecánicos de la marcha y tratamientos en forma de plantillas personalizadas. En **2006** surge la iniciativa de la Unidad Móvil, con la idea de acercar los servicios de la empresa a aquellos que les suponía un mayor esfuerzo trasladarse al punto donde se ofrecían sus servicios desplazándose por los diferentes puntos rurales de todo Aragón con déficit de servicios³. El **2007** se caracteriza por la expansión e investigación para Podoactiva que decide ampliar sus fronteras provinciales e instalar nuevas

¹ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 18/01/2018.

² Ptwalqa.com, 2018. Fecha de acceso: 24/01/2018.

³ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 24/01/2018.

clínicas y comenzar un proyecto en colaboración con el Instituto de Investigación de Ingeniería de Aragón (i3A) para el futuro escaneo y fabricación de plantillas especializadas con nuevos materiales.

En **2008** comienza la construcción de la nueva sede central en el Parque Tecnológico Walqa, dotado de las últimas tecnologías para el análisis del movimiento y para la fabricación de tratamientos personalizados. Junto a este proyecto se patentará un producto clave en la actividad empresarial de la compañía, el *3D Scan Sport* Podoactiva, de manera complementaria con el software que permite desarrollar el diseño y tratamiento de la plantilla mediante un proceso robotizado a partir de un molde virtual y un material exclusivo. En el año **2009**, destacan las actuaciones dedicadas al I+D+i de la empresa, donde Podoactiva se convierte en desarrollador tecnológico de I+D+i del Clúster de Calzado Aragonés, al mismo tiempo que realiza proyectos colaborativos con el Instituto de Biomecánica de Valencia (IBV)³. Posteriormente, en **2010** se inaugura la Sede Central de Podoactiva.

En el año **2011**, las patentes son ampliadas a nivel mundial, incorporando de manera simultánea las plantillas *Podoactiva Ski* y el producto *Podoactiva Custom Bike*. En **2012** se firmaba un convenio con la Selección Española de Fútbol convirtiéndose en proveedor oficial³. Un año después, se firman convenios con la Federación Española de Golf y la Federación Española de Atletismo que le han permitido darse a conocer tanto en el mundo del deporte de élite como a un público deportista amateur⁴. Se lanzan nuevos productos como Podoactiva Elite Woman para zapatos de tacón. El lanzamiento de productos continúa junto con su expansión nacional en **2014**, se saca al mercado el producto Podoactiva Elite Protection y se abren centros Élite Sport en Barcelona, Guipúzcoa y Valladolid.

En el año **2015**, Podoactiva lanza una nueva marca al mercado que diseña tratamientos personalizados, esta es Younext, que permite, por primera vez, sustituir una inmovilización en escayola por una férula Younext impresa en 3D. Se convierte en el Proveedor Oficial del Comité Paralímpico Español. Además, lanza Younext Bike, especializado en ciclistas. En **2016** comienza a internacionalizarse, abriendo clínicas en Oporto, México, Polonia e Italia. Por último, el pasado año **2017**, continuó con su expansión nacional e internacional abriendo ocho nuevas clínicas en Murcia, Palma, Zaragoza, Asturias, Andorra la Vella y Madrid. En concreto, una de las establecidas en Madrid se trata de la primera clínica quirúrgica de la red

⁴ YouTube, 2018. Fecha de acceso: 25/01/2018.

Podoactiva⁵. Durante esta trayectoria son numerosos los galardones con los que se otorga a la empresa por su compromiso empresarial e inversor en Investigación y Desarrollo.

En la actualidad cuenta con un total de 135 clínicas en España y 8 clínicas internacionales. Como se puede observar a lo largo del análisis de su historia, estamos ante una empresa que innova de manera continua, sin estancamiento alguno, e incorporando nuevos proyectos cada año que le permiten crecer e innovar posicionándose como una referente a seguir en el sector en España en cuanto a podología y biomecánica aplicada. Existe un crecimiento, tanto a nivel nacional como internacional, con un perseverante lanzamiento de productos especializados gracias a sus investigaciones en innovación que le han permitido obtener gran cantidad de premios y distinciones por la calidad de sus productos y esfuerzo en I+D+i.

2.2. Misión y visión.

Más de un 75% de los ejecutivos a lo largo de todo el mundo afirman que creen que la sostenibilidad es importante para el éxito financiero de sus empresas⁶. Sin embargo, en 2010, solo entre el 30-40% de ellos lo están considerando dentro de sus prácticas empresariales. Las empresas actúan en un entorno externo cambiante caracterizado por prioridades políticas, condiciones económicas y sociales, desarrollos tecnológicos, demandas competitivas y grandes costes de inputs y de internacionalización⁷. Al existir estos factores cambiantes, se necesita una gestión estratégica efectiva para crecer en este entorno dinámico⁸. Una de las declaraciones más importantes a la hora de establecer las aspiraciones de cada organización es la determinación de la misión y la visión que nos permite dilucidar el aspecto más estable de cada una de ellas, cuál es la guía de todos aquellos que forman parte de la empresa y su fin último. A pesar de que esto se vea como un aspecto anticuado, son muchos los líderes empresariales sostenibles que las utilizan para determinar los asuntos fundamentales de sus compañías. Podoactiva comprende la necesidad de establecer el futuro deseado para su compañía, la respuesta a qué anhela crear, por qué y cómo actúa, que fija el marco de la estrategia de la empresa⁹:

Como respuesta a qué desea crear, la **visión** de Podoactiva es la siguiente¹⁰: *“Ser referente en todos los mercados en los que estamos en tratamientos biomecánicos de la marcha para mejorar la salud y el rendimiento de los deportistas profesionales, y así poder ofrecer a todos*

⁵ Pisa bien, vive mejor, 2017

⁶ Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S., 2010.

⁷ Pearce, J.A., Robinson R.B. & Subramanian,R., 2000: p.3

⁸ Robbins y Coulter, 2003: p. 199

⁹ Senge, P.-M., 1991

¹⁰ Podoactiva.com, 2018 Fecha de acceso: 18/01/2018.

nuestros clientes 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 continuado de nuestros profesionales y el enriquecimiento estructurado de la organización”.

Ante la pregunta “por qué” la **misión** de Podoactiva es la siguiente:¹⁰ *“Somos una empresa de base biotecnológica especializada en podología 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”.*

Por último, para responder al cómo consigue todo ello, encontramos un conjunto de **valores** que se tienen en cuenta en cada una de sus actuaciones:¹⁰ *excelencia, compromiso, profesionalidad, rigurosidad, trabajo en equipo, responsabilidad, entusiasmo, innovación permanente e ilusión.*

Estas expresiones tienen que formar parte de todos aquellos que componen la empresa, sirviendo de base a la hora de tomar decisiones y en las actuaciones de todos los componentes de la empresa, desde los empleados hasta los directores; es decir, debe inspirar a todos los rangos jerárquicos. Como se puede observar, Podoactiva integra en la definición de su misión y visión el valor creado para el cliente (personas, deportistas) y la importancia del equipo humano y la tecnología para su obtención.

3. INDUSTRIA, PRODUCTO Y MERCADO

3.1. La industria

La definición de industria en la que se encuentra Podoactiva es necesaria para establecer dónde se halla la empresa, qué empresas se encuentran dentro de la misma y cuáles fuera de ella, para así poder fijar la estrategia a seguir ante los cambios que emergen y posibles amenazas por parte de competidores y sustitutos. Schmalensee (1985) afirma que los efectos de la industria contribuyen de manera importante a la variación de la rentabilidad específica del negocio, por lo que es necesario determinar cuáles son los componentes de la industria de Podoactiva. Además, a pesar de que el rápido cambio de la economía ha disminuido la influencia de la industria, no se puede negar que las diferencias organizacionales se deben en

parte a la industria y los contextos competitivos en los que las empresas funcionan¹¹. La actividad de Podoactiva es identificada de manera administrativa con el código de Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE 2009)¹² primario el 2660 dedicado a la *Fabricación de equipos de radiación, electrodomésticos y electroterapéuticos* como actividad que contribuye en mayor medida al valor añadido generado por esta unidad¹³. Además, cuenta con dos CNAE secundarios, 3250 y 4474, dedicados a la *Fabricación de instrumentos y suministros médicos y odontológicos* y *Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados*, respectivamente.

Como se hace referencia en su misión, Podoactiva es una “*empresa de base biotecnológica especializada en la podología y biomecánica*”. Es decir, una rama¹⁴ de la actividad médica, que tiene por objeto el tratamiento de las afecciones y deformidades de los pies y, además, Podoactiva se dedica al estudio de la aplicación de las leyes de la mecánica a la estructura y movimiento de los seres vivos¹⁵. Si bien, el criterio administrativo nos ofrece una idea de en qué industria opera Podoactiva, es cierto que resulta un tanto amplio al incluir el mismo código CNAE a empresas que no desarrollan la misma actividad que la empresa objeto de estudio. Por esa razón, en la definición de industria Abell (1980) propone definir tres dimensiones para delimitar la industria específica en la que opera una empresa: el grupo de clientes atendidos, las funciones del cliente que se satisfacen y tecnología empleada (Figura 2). Una empresa puede definirse en términos de su alcance y diferenciación en estas tres dimensiones que tratan de responder las siguientes preguntas que nos permitirán identificar cuál es el negocio en la que encuadra Podoactiva: ¿De quién satisface las necesidades o deseos? ¿Qué satisface? ¿Cómo lo satisface?

En primer lugar, los **clientes** a los que se dirige la compañía se pueden clasificar en dos segmentos: deportistas y población con algún tipo de dolencia que requiera una intervención de un profesional experto en podología. A su vez, dentro del primer grupo de clientes, distinguimos entre aquellos deportistas de élite, es decir, aquellos que practican deporte de alto nivel y alto rendimiento y, por otro lado, deportistas aficionados, que efectúan algún tipo de deporte por placer y para su propio disfrute y beneficio. En cuanto a las necesidades satisfechas, denominadas en el *Esquema tridimensional de Abell* como **funciones**, estamos ante una empresa dedicada a la podología y la biomecánica que trata de satisfacer las dolencias y afecciones habituales relacionadas con las enfermedades y alteraciones en los

¹¹ McGahan, A.M., & Porter, M.E., 1997.

¹² Base de datos SABI Fecha de acceso: 25/01/2018.

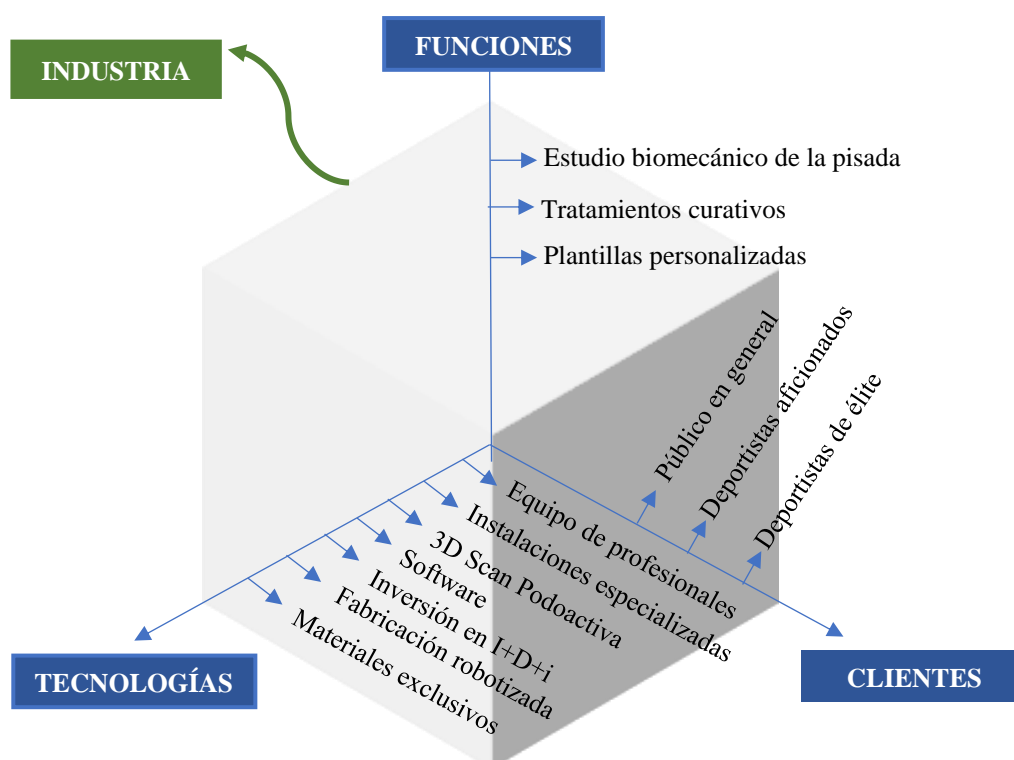
¹³ INE.es, 2018. Fecha de acceso: 26/01/2018.

¹⁴ RAE: podología. Fecha de acceso: 27/01/2018.

¹⁵ RAE: biomecánica. Fecha de acceso: 27/01/2018.

pies que esta rama de la ciencia busca remediar y diagnosticar. La empresa, además de tratamientos curativos y paliativos de estas dolencias (quiropedia, tratamiento de hongos, uña encarnada, tratamiento de papilomas) se dedica principalmente, y como base de su éxito por su especialización en la rama de biomecánica, a la fabricación de plantillas y elaboración de estudios de para permitir distribuir las presiones plantares y permitir evitar la generación de lesiones o para modificar ciertos movimientos. Por último, cómo tercera dimensión identificamos las **tecnologías** con las que se satisfacen las necesidades de los clientes de Podoactiva, entendiendo dichas tecnologías como aquellos elementos que definen el modelo de negocio de la empresa. Una tecnología esencial a la hora de complacer las necesidades de los clientes es el personal especializado de podólogos y otro tipo de profesionales que permiten identificar de manera competente las afecciones de cada cliente. Además, los recursos tangibles que conforman la empresa, así como sus instalaciones especializadas para realizar los estudios y tratamientos, y de igual modo, sus patentes como el escaneo de precisión 3D Scan Podoactiva, software específico, materiales exclusivos, fabricación robotizada y su inversión en investigación, desarrollo e innovación.

Figura 2. Esquema tridimensional de Abel



Fuente: Elaboración propia

Todas aquellas empresas que se encuentren dentro de este cubo formarán parte de los competidores de Podoactiva, es decir, aquellas que, con las mismas tecnologías, satisfagan

el mismo tipo de necesidades de iguales clientes. De esta forma podemos identificar los competidores de Podoactiva dentro de la industria de la podología biomecánica personalizada, distinguiendo entre: aquellas empresas que utilizan tecnologías más avanzadas y equipos multidisciplinares de personas que permitirán un trato al cliente más especializado. Entre ellas se encuentran como **competidoras directas**: Ortoibérica, Ergodinámica y Podiatech. Además, se podría identificar un grupo de **competidores indirectos** referido a aquellas clínicas podológicas de implantación local que llevan a cabo unos procedimientos artesanales y menos innovadores, pero que, sin embargo, intervienen en el mismo mercado de clientes buscando satisfacer sus necesidades con profesionales entendidos, pero con unos productos menos desarrollados y especializados, aunque personalizados. En cambio, aquellas empresas que utilicen las distintas tecnologías para dirigirse a los mismos clientes y satisfacer las mismas necesidades, formarán parte de las **industrias sustitutas** a la de Podoactiva. Dada la definición de industria que se ha realizado, ejemplos de posibles sustitutos serán aquellas plantillas que puedan adquirirse en tiendas deportivas, farmacias, centros de estética y de belleza, que o bien venden productos prefabricados y servicios no especializados. Todos ellos serán desarrollados más adelante.

3.2. El producto y el servicio

Podoactiva cuenta dentro de su actividad tanto con productos como con servicios. Dentro de los **servicios** ofrecidos por la empresa encontramos los siguientes tratamientos¹⁶: estudios biomecánicos de marcha o pisada, quiropodia, onicomiosis, onicocriptosis y tratamiento de papilomas. En cuanto a los **productos** podemos distinguir los sucesivos: plantillas (Podoactiva Élite, Podoactiva Confort Line, Podoactiva Élite Woman, Podoactiva Ski), cremas podológicas (U20, Bálsamos Podoactiva by Karicia), espinilleras, máscaras de protección a medida, inmovilizaciones, hormas, réplicas anatómicas y cascos de reeducación. Véase Anexo I para un estudio detallado de los productos y servicios así como una definición de los mismos.

A lo largo de este trabajo nos centraremos básicamente en su principal unidad estratégica de negocio dedicada a la realización de estudios biomecánicos de pisada y elaboración de plantillas, servicio y productos que le han llevado a posicionarse en su emplazamiento predominante y de líder, sin perjuicio de hacer referencia en algún momento a alguna de sus otras actividades.

¹⁶ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 02/02/2018.

3.3. El mercado

Según Kotler (2001) “un mercado está formado por todos los **clientes potenciales** que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esta necesidad o deseo”. Afirma Podoactiva en colaboración con Sanitas Hospitales, que un 80% de la población padece problemas en los pies¹⁷. Entre ellos, los más proclives a padecerlos se dividen en tres grupos: personas mayores, deportistas y niños. Además, existe una diferencia de géneros fundada por, entre otros factores, el distinto tipo de zapatos utilizados. Son las mujeres¹⁸ las que más dolencias padecen motivadas por el uso de tacones demasiado altos o puntas demasiado estrechas, según el Servicio de Reumatología del Hospital del Mar de Barcelona. Manteniendo que, de cada 100 pacientes con dolencias en los pies, 80 son mujeres y 20 son hombres¹⁹. Todo ello augura que existe un amplio potencial de clientes que pueden necesitar los servicios y productos de Podoactiva. Otro segmento de

la población que suele necesitar de este tipo de servicios son aquellos que padecen diabetes, generando el llamado “pie diabético” consistente en una alteración clínica como consecuencia de un nivel de glucosa más elevado de lo habitual²⁰. Entre ellos, cerca de un 15% de los pacientes desarrollan alguna úlcera en el pie a lo largo de su vida²¹.

Sin embargo, para determinar el mercado disponible en el que actualmente opera Podoactiva, donde además de tener interés en la oferta (mercado potencial), tienen ingresos y acceso a la oferta específica, es necesario fijar²²: en primer lugar, el **área geográfica** en el que se encuentran establecidas las clínicas de Podoactiva, estando distribuidas por todas las Comunidades Autónomas de España, con predominio en Aragón (lugar de origen de la compañía) y Madrid. Por lo tanto, la empresa tiene una implantación en todo el territorio nacional, siendo fácilmente accesible a un gran número de personas como se puede observar en la Tabla 1, referente al número de clínicas por Comunidad Autónoma, donde también se hace reseña a los cuatro países europeos en los que está implantada (Andorra, Italia, Polonia

Tabla 1. Clínicas

CLÍNICAS	
NACIONALES	
Andalucía	12
Aragón	23
Asturias	2
Canarias	1
Cantabria	1
Castilla y León	5
Castilla La Mancha	3
Cataluña	15
Comunidad Valenciana	10
Extremadura	10
Galicia	2
Islas Baleares	13
La Rioja	1
Madrid	29
Murcia	1
Navarra	1
País Vasco	6
TOTAL NACIONALES	135
INTERNACIONALES	
México	2
Andorra	1
Italia	1
Polonia	2
Portugal	2
TOTAL INTERNACIONAL	8

Fuente: Elaboración propia

¹⁷ sanitas.es, 2018 Fecha de acceso: 01/02/2018.

¹⁸ País, 2018 Fecha de acceso: 03/02/2018.

¹⁹ Ayuso, 2018 Fecha de acceso: 03/02/2018.

²⁰ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 05/02/2018.

²¹ CGCOP, A., 2018. Fecha de acceso: 06/02/2018.

²² Kotler, 2001

y Portugal) y un país no europeo (México), habiendo comenzado una estrategia de internacionalización en un primer paso para ampliar su negocio.

Las ventas de Podoactiva están segmentadas geográficamente. ya que no todas sus instalaciones ofrecen los mismos servicios o están especializadas en lo mismo, se distinguen entre: Unidad Podoactiva, Unidad Podoactiva Élite y Clínica Podoactiva (Anexo II, detalle de las mismas).

Sin embargo, en España hay escasa preocupación por la prevención en daños en los pies, según los especialistas²³. Esto conlleva que este mercado potencial deje de ser fácilmente alcanzable y exista una amplia brecha entre los consumidores de este sector y aquellos consumidores potenciales a los cuales se podrían dirigir las ventas de la empresa. Afirma D. Víctor Alfaro²⁴, director general de Podoactiva, que existe una falta de cultura de la salud y el bienestar podológicos donde es escaso el porcentaje de personas que asisten al especialista a pesar de ser un problema más que habitual y una parte importante de la anatomía.

En cuanto al **tipo de clientes**, existe una diferenciación, a la que hemos hecho referencia anteriormente, entre los deportistas y la población en general. Por ello, ya que las necesidades a cubrir no son las mismas, existe una segmentación conductual basada en la predisposición del usuario a practicar deporte o no, debido al mayor desgaste y trabajo físico de un grupo en comparación con otro, que hace surgir necesidades particulares para cada uno de ellos, diversificando entre las plantillas Podoactiva Élite y Podoactiva Ski para deportistas y las Plantillas Confort Line para un uso más de día a día, aunque se ha de destacar que no todos los productos y tratamientos se segmentan según esta clasificación. Por otro lado, aunque existan dos tipos de deportistas: aquellos de élite y los amateurs, los tratamientos y los productos a ellos asignados son los mismos, la única diferencia puede ser debida a un mayor rendimiento físico de los primeros que conlleva una mayor frecuencia en la demanda de servicios y productos por un desgaste superior.

Podoactiva ha conseguido firmar acuerdos con equipos de deportistas para posicionarse como proveedor oficial del servicio de podología y biomecánica. Entre ellos se encuentra²⁵ la Selección Española de Fútbol, el Real Madrid, Atlético de Madrid, Sevilla FC, SD Huesca, Real Zaragoza, Real Valladolid, Bada Huesca, Mann Filter Baloncesto, Liverpool Fútbol Club, CSKA de Moscú entre otros, además de personalidades importantes en el mundo del

²³ País, 2018 Fecha de acceso: 07/02/2018.

²⁴ Sanitas.es, 2018 Fecha de acceso: 07/02/2018.

²⁵ Podoactiva.com, 2018 Fecha de acceso: 08/02/2018.

deporte y personas célebres. Igualmente, este año se ha firmado un acuerdo²⁶ para acompañar al Comité Paralímpico Español hasta 2020.

Podoactiva también divide el mercado en función de la variable sexo, llevando a cabo una segmentación demográfica con la creación de unas Plantillas denominadas Élite Woman, específicas para los zapatos con altura de tacón. Encontramos otro tipo de segmentación demográfica, Podoactiva dedica especial atención a la podología infantil con protocolos específicos para el diagnóstico y patologías del pie y marcha de los niños debido a la importancia de detectar una patología a tiempo. Junto con ello, la entidad cuenta con unidades especializadas en Pie Diabético realizando estudios neuropáticos y vasculares para pacientes con esta enfermedad. Aparte de las plantillas, los demás tratamientos que ofrece Podoactiva están dedicados a todo tipo de clientes, pasando por todas las edades, desde los más pequeños a los más mayores, que tengan una necesidad específica que la empresa sea capaz de resolver.

A continuación, se analizan las **ventas** para determinar cómo es la demanda del producto y su tendencia a lo largo del tiempo, proporcionándonos información sobre el negocio y su posicionamiento en la oferta. Para ello, vamos a utilizar el importe neto de la cifra de negocios de Podoactiva, teniendo en cuenta aquellas empresas que componen el grupo corporativo como se puede ver en el Anexo III.

Las ventas, como se puede observar en la Figura 3, han experimentado un crecimiento prácticamente constante y creciente desde la consagración de la empresa hasta el último año disponible de sus Cuentas Anuales (2016). ¿Qué connotación tiene esto? En los años de recesión económica, a pesar de que Podoactiva haya disminuido su tasa de crecimiento de ventas, estas no han experimentado un descenso de un año para otro, sino que cada uno de los años ha superado al anterior. El precio de los tratamientos es medio-alto lo que le permite generar una facturación extraordinaria gracias a su diferenciación del producto. Así, al verse el producto como único por parte de sus consumidores, existe una predisposición a pagar este precio al percibirse como necesario y valioso. Una compañía con este tipo de crecimiento permite afirmar que la empresa está manteniendo su éxito a largo plazo, siendo su cifra de ventas vitales para la supervivencia de la empresa en el mercado como fuente de ingresos para seguir innovando e invirtiendo en la propia organización. Además, en el Anexo IV se encuentra el modo de obtención de esta Figura 3.

²⁶ Podoactiva.com, 2018 Fecha de acceso: 08/02/2018.

Figura 3. Evolución del importe neto de la cifra de negocios.



Fuente: Elaboración propia a partir de SABI (2018).

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Análisis del entorno general.

Las estrategias adoptadas deben responder al entorno del negocio, por ello, es importante realizar un análisis que nos permita pronosticar, evaluar y examinar la situación actual del entorno general de la empresa.²⁷ El entorno se define como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización.²⁸ En este apartado, analizaremos el entorno general, siendo el medio externo que rodea a la empresa derivada del sistema socioeconómico donde desarrolla su actividad y donde la empresa no tiene prácticamente capacidad de control.²⁹ De esta forma, se podrán determinar con antelación las decisiones mejor adaptadas a los posibles cambios anteriormente predichos que se van a producir en el entorno empresarial de una manera activa y anticipada.

Para analizar cuáles son los factores que están afectando a Podoactiva desde un punto de vista macroeconómico utilizaremos la herramienta PEST, consistente en examinar los factores externos fuera del control de la empresa, pero que afectan a su desarrollo futuro. Los factores que comprenden este análisis son los: político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos. Con el objetivo de obtener un análisis más visual de cada uno de estos factores, he elaborado un gráfico de perfiles que permite identificar qué aspectos afectan a la empresa dentro de cada uno de los grupos, y, en segundo lugar, la importancia que cada una de las dimensiones y su probabilidad de causar un mayor o menor efecto para la empresa (Figura

²⁷ Pedros, D. M & Gutiérrez, A. M., 2012: P. 34

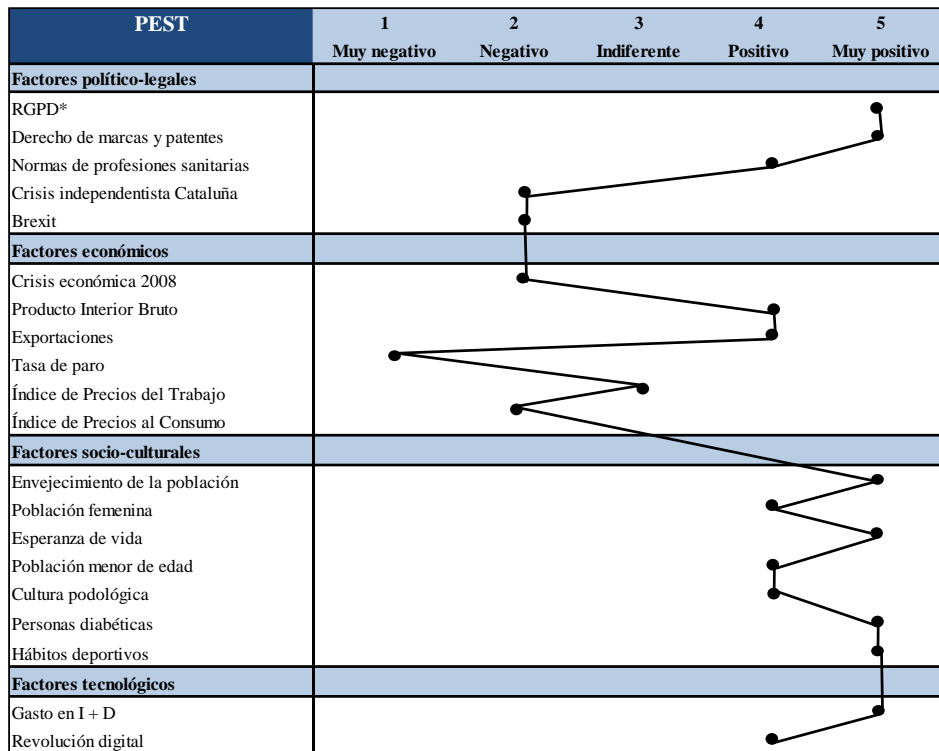
²⁸ H. Mintzberg, 1984

²⁹ F. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo.

4). Para esta visión gráfica, identificamos un rango numérico del 1 al 5 según el tipo de impacto, siendo 1: muy negativo, 2: negativo, 3: indiferente, 4: positivo, 5: muy positivo.

Aunque la información detallada de cómo afecta cada uno de los factores a la empresa y a su futuro se encuentra en el Anexo V, a continuación, se incide en aquellos que presentan una clara amenaza/oportunidad para la empresa.

Figura 4. PEST



Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, entre los factores político-legales, destaca la necesidad de adaptación al nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD*), de aplicación a partir del 28 de mayo de 2018, siendo necesario que la empresa se adapte al mismo y en concreto, a la necesidad de un consentimiento inequívoco por parte de sus clientes para el tratamiento de sus datos y demás especificaciones, cuyo incumplimiento podría suponer elevadas sanciones. Además, en una empresa donde parte de su clave de éxito se basa en la I+D junto con el desarrollo de patentes, es esencial que exista una protección de la propiedad intelectual que le permita continuar invirtiendo sin riesgo y con una defensa de una contraprestación adecuada a los esfuerzos llevados a cabo.

En cuanto a los factores económicos, subrayamos el hecho de que España, ámbito territorial donde se encuentra la principal actividad de Podoactiva, es un país caracterizado por las elevadas tasas de paro que conllevan un estancamiento del potencial crecimiento económico

y una disminución del poder adquisitivo de los posibles consumidores potenciales de Podoactiva.

En tercer lugar, en relación a los factores socioculturales, son de vital importancia el envejecimiento de la población que viene de la mano con la esperanza de vida, ambas suponen una oportunidad para la empresa por el mayor porcentaje de dolencias podológicas que presentan este sector de la población. Junto con este sector también es importante el engrandecimiento del número de personas diabéticas en el mundo las cuales requieren un especial tratamiento de sus miembros inferiores debilitados como consecuencia de su enfermedad. Además, es básico para Podoactiva la cada vez más frecuente búsqueda por una vida sana donde es esencial la práctica de deporte, sector demográfico significativo al que se dirigen las ventas de la empresa.

Por último, en los factores tecnológicos, y como se adelantaba anteriormente, para esta empresa es esencial las actividades de I+D y por ello, son fundamentales las partes presupuestarias destinadas al gasto en I+D por parte de la Administración Pública, pero también en el ámbito privado, para favorecer un ambiente innovador y una mejora de sus negocios.

4.2. Análisis de la industria.

Para analizar el entorno específico prestaremos atención a las cinco fuerzas competitivas de Porter (1979) ³⁰. El núcleo competitivo que abarca estas cinco fuerzas nos permitirá determinar consecuentemente el grado de rivalidad existente y la rentabilidad asociada, cómo se deberá desarrollar la estrategia en un ambiente competitivo concreto y si la empresa debe continuar en el mercado actual o, de lo contrario, cambiar su posicionamiento y actividad hacia una adaptación a sus nuevas necesidades. Las cinco fuerzas son las siguientes:

A. Rivalidad entre los competidores existentes

Podoactiva, mediante su especialización en productos y servicios caracterizados por una personalización y el uso de técnicas innovadoras fruto de su inversión en I+D ha conseguido diferenciarse dentro de un mercado multitudinario como es el de la podología, compuesto por numerosos compradores y vendedores. Dentro de ese mercado masivo, únicamente unas pocas empresas han logrado, al igual que nuestra ella, diferenciarse del resto, siendo capaces de crear un valor considerable mediante su inversión en I+D+i y su apuesta por productos basados en la tecnología, apoyados por un personal experto multidisciplinar.

³⁰ Porter, M. E., 2008. Pág. 1.

De esta forma, la intensidad de la rivalidad se ha visto rebajada para este grupo de empresas líderes a las que podemos identificar como competidores directos. Sin embargo, para aquellas clínicas de procesos artesanales y escasa innovación la rivalidad es elevada por la inexistencia de diferenciación. La rivalidad también se ha visto disminuida de manera análoga con motivo de la diferencia de tamaño de la empresa Podoactiva frente a los demás competidores, ya que se encuentra instalada a lo largo de todo el territorio nacional, con cifras de ventas difíciles de alcanzar debido a su amplia red de clientes y su consagración como líder en su peculiaridad.

Es interesante hacer referencia a la hora de determinar la rivalidad al ciclo de vida en el que se encuentra este sector. Además, como veremos posteriormente, la industria se halla en un periodo de crecimiento, debido a la innovación continúa, al uso de nuevas tecnologías que permiten el lanzamiento de nuevos productos y procesos y desarrollo de los existentes, y la pertenencia a un mercado de deporte y salud en crecimiento por su mayor concienciación y dedicación. El entorno competitivo directo en el que se encuentra conviviendo la empresa está compuesto por las siguientes empresas que compiten en un nicho especializado:

ERGODINÁMICA *“Es una red de centros médicos deportivos especializados en la detección y tratamiento de las alteraciones, desajustes y patologías relacionadas con el estudio del aparato locomotor”*³¹. Es una empresa fundada en 1973 basando su actividad principal en el estudio del pie. A diferencia de Podoactiva, especializada en podología y biomecánica, Ergodiámica ofrece también otro tipo de especialidades además de las anteriores como cardiología, maxilofacial, medicina interna, neurocirugía. Esta ofrece plantillas personalizadas junto con un estudio biomecánico de la marcha elaborado a través de tecnologías patentadas, con posteriores revisiones. Cuenta con un total de 18 empresas en el ámbito nacional, es decir, un número bastante menor que Podoactiva. Un elemento en el que la empresa podría destacar sobre Podoactiva es su alta experiencia debida a su implantación temprana. Los precios son de un nivel medio-alto al igual que nuestra empresa.



Ortoibérica³² es una empresa asturiana instaurada en 1985, especializada en servicios de ortopedia técnica y dedicada tanto a la distribución de primeras marcas como a la fabricación de productos propios tanto en el mercado nacional como internacional. Sus instalaciones se encuentran en el Parque Tecnológico de Asturias. Tiene un equipo de profesionales más pequeño y menos especializado que Podoactiva. Sus productos son básicamente órtesis para la sustitución de

³¹ Ergodinámica.com, 2018 Fecha de acceso: 18/04/2018.

³² Sentidocomun.es, 2018 Fecha de acceso: 15/04/2018.

miembros amputados, además, se dedica a un público en general, no existiendo un gran enfoque hacia el público deportista. Los precios son de un nivel medio.



Podiatech³³ es una empresa perteneciente al grupo SIDAS con Sede en Francia fundada en 1975 y dedicada a las patologías de los pies de deportistas y público en general. Esta compañía se caracteriza por ser proveedora de inmovilizado para otras compañías podológicas. Las amenazas fundamentales para Podoactiva son la elevada cantidad de patentes y marcas que posee (más de 500 registradas), un enfoque ecológico y sostenible para minimizar el impacto medioambiental (materiales reciclados y reciclables), y el equipo multidisciplinar bastante semejante al de nuestra empresa con ingenieros, podólogos, médicos, biomecánicos y especialistas en el calzado. Además, cuenta con una fórmula de compra online: Podiatech E-Commerce que funciona 24 horas 7 días a la semana únicamente con el registro en su página web. En el plano nacional, Podoactiva se superpone a Podiatech debido a la gran diferencia en el número de establecimientos, cosa que no podemos afirmar a nivel internacional.

Por todo lo anterior, en cuanto al entorno competitivo, Podoactiva comité en un sector compuesto multitudinarias empresas de pequeño tamaño que no tienen gran poder competitivo de forma individual por sus procesos obsoletos en comparación con los altamente tecnológicos y precisos que utiliza la empresa. Por otro lado, determinadas empresas han apostado al igual que Podoactiva por la innovación y tecnología, sin embargo, no han conseguido alcanzar una cifra de negocios tan importante como la que nuestra empresa ha logrado. Asimismo, este mercado está en crecimiento debido a los esfuerzos de innovación continua y el incremento de concienciación entre los consumidores sobre la necesidad del cuidado de pies. Las acciones competitivas de lucha por los clientes no son muy elevadas y Podoactiva se posiciona como claro líder del sector pese a su experiencia inferior, siendo capaz de establecer un precio medio-alto sin afectar excesivamente a la demanda. En el Anexo VI, podemos observar un análisis comparativo de los principales elementos de los distintos competidores.

B. Amenaza de entrada de nuevos competidores

La posible entrada de nuevos participantes en la industria con aspiraciones de ganar capacidad y participación en el mercado puede generar una presión sobre los precios, costes

³³ Podiatech.es, 2018 Fecha de acceso: 19/04/2018.

y tasas de inversión necesaria para competir³⁴. Esta dependerá del grado de barreras de entrada que deban superar lo nuevos entrantes para competir con éxito³⁵.

El mercado podológico y biomecánico se caracteriza por la necesidad de acreditación de un nivel de estudios determinados para poder tratar las enfermedades y anomalías que suelen afectar a los pies lo que supone una traba a la entrada de nuevos competidores quienes no tengan suficientes conocimientos acreditados en la materia, así como, la concesión administrativa para la fabricación de productos sanitarios. Por otro lado, las empresas que operan en el mercado tienen una ventaja por su experiencia y establecimiento previo, dónde ya son conocidas y tienen implantación nacional e internacional junto con un producto diferenciado personalizado.

Igualmente, las bases de datos de clientes y que estos ya conozcan las afecciones de cada individuo ya tratado, facilitan la retención de los clientes, por lo que los costes de cambio serán elevados. Por último, al existir un sector con gran Innovación y Desarrollo tecnológico, alcanzar a las empresas ya posicionadas en el mercado, las cuales son poseedoras de patentes, puede suponer un gran esfuerzo de capital y una necesidad de búsqueda de financiación. A este tenor, las empresas actuales del mercado tienen un elevado poder y recursos suficientes (liquidez y fondos) como para poder afrontar una entrada amenazadora. Se puede deducir de todo ello que la amenaza de entrada de nuevos competidores será **baja** por su bajo atractivo de la industria al verse dificultada la entrada de las nuevas empresas en condiciones similares a las existentes.

C. Presión de productos sustitutos

Un producto sustituto es aquel que realiza la misma función o una función similar a los productos de la industria, pero utilizando medios diferentes³⁶. En la industria de Podoactiva podemos encontrar diferentes negocios que podrían identificarse como vendedores de productos sustitutos, todos ellos con una función común: una actividad dedicada al cuidado de los pies y oferta de plantillas. Así, en esta sección reconocemos a los siguientes establecimientos como posibles sustitutos: estéticas y centros de belleza, tiendas deportivas, farmacias, supermercados. Estos se caracterizan por contar con servicios y productos no personalizados. Las plantillas en este tipo de negocios son prefabricadas y vendidas en función de la talla, no elaboradas de manera especializada a partir de un estudio individualizado y fabricadas a medida para ayudar a corregir patologías, lo que las hace más

³⁴ Porter, M.E. 1979.

³⁵ Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y.M., & Mazagatos, V.B. 2006. P.80

³⁶ Porter, M.E., 1979.

asequibles (por ejemplo, las plantillas de la marca Dr. Scholl). Además, los servicios no se adaptan a las dolencias de cada cliente identificando sus problemas y tratando de resolverlos, sino que, en este caso, se trata de servicios generales consistentes en tratamientos estéticos poco personalizados. Por lo tanto, no son muy comparables sus funciones a las de la industria.

Por todo ello, podemos afirmar que la amenaza de los productos sustitutivos es **baja** por la inexistencia, por el momento, de una industria donde los productos o servicios ofrecidos sean preferidos por los consumidores de esta industria por su relación calidad-precio, y por la dificultad de que surjan posibles sustitutos de cara al futuro, al tratarse de actividades que necesitan un conocimiento especial en la materia (área de la podología y productos sanitarios), por la existencia de grandes inversiones tecnológicas llevadas a cabo, así como la innovación constante por adaptarse a las nuevas necesidades de la industria. No existen productos comparables que puedan suponer una amenaza a la industria debido a la inexistencia de productos o servicios de tal calidad, especialización, profesionalidad, personalización, proceso de fabricación y servicio al cliente.

D. Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden hacerse con parte del valor creado por la empresa si tienen poder suficiente para establecer precios más altos, limitar la cantidad de producto que ofrecen o trasladar los aumentos de costes generando que la rentabilidad de la industria de la que son proveedores disminuya.

Podoactiva tiene una cadena de valor integrada verticalmente caracterizándose por realizar la mayoría de las actividades de la cadena de valor dentro de la empresa, desde su investigación y desarrollo hasta su comercialización a los consumidores. Por ello, sus proveedores fundamentalmente le aprovisionan con materiales para la fabricación de plantillas como EVA (Etileno Vinil Acetato), resinas y polipropileno. Estos materiales se pueden encontrar en muchas empresas por lo que el poder de negociación que cuentan con una estructura poco concentrada. Podoactiva es capaz de elegir al que más les interese al no ser materiales muy diferenciados. Además, Podoactiva es una empresa instaurada y de gran poder en el mundo de la podología, por lo que los proveedores ven como una oportunidad y una seguridad la suministración de sus materiales a la compañía. Concluimos en base a lo anterior que el poder de los proveedores es **bajo**.

E. Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores les permite ejercer presión de los precios a la baja, aumento de la calidad y servicio que provoca una disminución de la rentabilidad. Los

consumidores a los que se dirige Podoactiva tienen un perfil muy amplio, comprendiendo todas las edades, desde los más pequeños hasta personas de la tercera edad; hombres y mujeres; deportistas o no.

El producto y servicio que ofrece Podoactiva es único en el sector por su especialización y personalización, no compitiendo en un mercado de productos estandarizados, lo que genera, al mismo tiempo, que los compradores incurran en costes de cambio, al no contar con productos sustitutos que puedan igualar su calidad y satisfacción concreta que ofrece la empresa. Podoactiva vende directamente al público en general, por lo que las posibilidades de integración hacia atrás son escasas. Estas características del mercado generan que el poder de los consumidores sea bajo, sin poder ejercer gran presión en los precios a la baja, debido a que es un servicio y un producto que puede ser necesario para curar patologías del paciente.

El consumidor estará dispuesto a pagar el precio medio-alto que ofrece Podoactiva, aunque suponga una fracción importante de su estructura de gastos, al generarle un valor suficiente para satisfacer sus necesidades. De todo ello deducimos que el poder de negociación de los consumidores es **bajo** para el público en general y deportistas amateurs.

No obstante, pueden encontrarse algunos grupos de clientes que pueden ejercer un mayor poder negociador al comprar grandes cantidades de producto como pueden ser la Selección Española de Fútbol, Real Madrid, Atlético de Madrid, Real Betis Balonpié, Sevilla FC, SD Huesca, Real Zaragoza, Real Valladolid, Bada Huesca, Mann Filter Baloncesto, Club Voleibol Teruel, Liverpool Fútbol Club, Peñas Huesca Baloncesto, pertenecientes al grupo de clientes de deportistas de élite; los cuales, serán capaces de demandar descuentos especiales en plantillas (menor precio) por sus volúmenes de compras (rappels sobre compras), o un mayor seguimiento de este tipo de clientes (mayor coste) con un trato más especializado y adaptado a sus necesidades. Para este grupo de clientes, el poder de negociación será **alto**.

Por tanto, como conclusión al análisis de la industria se puede decir que nos encontramos en un sector atractivo al ser la rivalidad diferenciada en función de si se trata de clínicas tecnológicas o no, con una baja amenaza de nuevos entrantes y de productos sustitutivos y un poder de negociación de los proveedores escaso y un poder de negociador de los clientes medio debido a la existencia de dos grupos diferenciados: deportistas de élite (alto poder) y público en general que incluye deportistas aficionados (bajo poder).

4.3. Análisis de los grupos estratégicos en la industria

En la industria existen distintos grupos de empresas que adoptan un comportamiento similar a lo largo de una serie de dimensiones estratégicas y donde sus reacciones a las perturbaciones y rivalidad dependerán de esta configuración de grupos³⁷. Para determinar los grupos estratégicos identificaremos dos variables características de las empresas que componen la industria (V1 y V2):

- **V1: Ámbito territorial de ventas del negocio.**³⁸
- **V2: Investigación en I+D.**³⁹

Los grupos son los siguientes:

A. Clínicas podológicas. Establecimientos instalados por especialistas en podología a lo largo de todo el territorio nacional capacitados para realizar tratamientos y diagnósticos relacionados con las diversas patologías de los pies que cuentan con una autorización sanitaria para la apertura de esta y que se dedican o no a la venta o fabricación de plantillas. Estas se caracterizan por pertenecer a un mercado atomizado con un gran número de competidores, suelen tener unos precios más asequibles que aquellas empresas con una mayor especialización tecnológica debido a la oferta de productos de menor calidad y a su fabricación mediante técnicas más artesanales como los moldes de yeso o cajas de espuma fenólica. El tamaño de las empresas es menor, además, existe una escasa diferenciación y menores costes de cambio del consumidor, generando una lucha por alcanzar las mayores cuotas de mercado que conlleva una competencia en precios. Es decir, no existen grandes barreras de entrada en el mercado y la capacidad de actuación de las empresas ya instaladas es escasa debido a la pertenencia a un mercado maduro y los escasos recursos para afrontar la entrada de nuevos competidores. Suelen dirigirse a clientes cercanos físicamente en función de donde se encuentran ubicados sus negocios.

B. Clínicas podológicas y biomecánicas especializadas. Podoactiva y sus competidores directos pertenecen a este grupo. Son empresas caracterizadas por unos procesos más elaborados, innovación y desarrollo de productos y servicios constante, equipos multidisciplinares y fabricación personalizada debido a la precisión con la que sus métodos

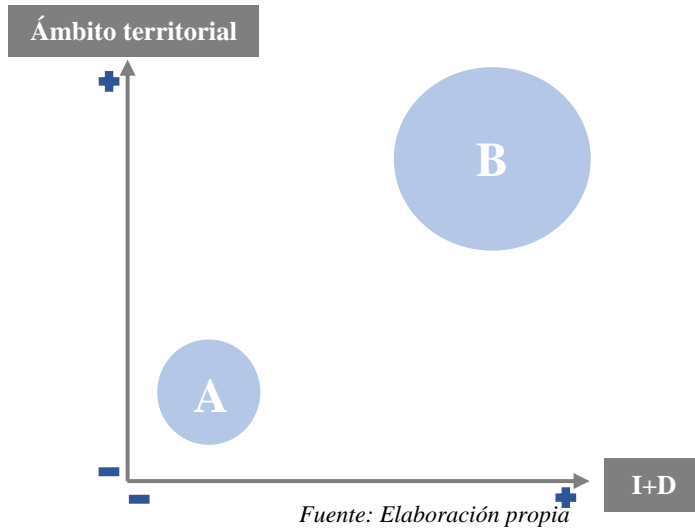
³⁷ Porter, M.E., 1981.

³⁸ Esta variable nos permite distinguir entre aquellas actividades que se dirigen a un ámbito geográfico amplio, donde habrá empresas que se dirijan a la totalidad del territorio nacional e incluso internacional, ya sea por su implantación diversificada de establecimientos en las distintas regiones o por su venta directa a través de otros medios que pueda alcanzar más allá de la población de los alrededores; o aquellas cuyo ámbito de actuación está más reducido, es decir, aquellas actividades que se centran en un entorno próximo en función de donde se encuentran ubicadas, así, estas se dirigirán fundamentalmente a los clientes cercanos por su cercanía física.

³⁹ En concordancia con esta variable, se distingue entre aquellos grupos que buscan desarrollar e innovar nuevos productos, diseños, procesos y servicios para producir productos y servicios únicos de manera eficiente y eficaz (Grupo B), frente a aquellos que no usan la innovación y desarrollo para alcanzar los objetivos estratégicos (Grupo A).

permiten una mayor adaptación a cada paciente. En cuanto a su ámbito territorial es bastante amplio llegando a ser incluso internacional, lo que le permite tener una cartera de clientes mayor que las pequeñas entidades locales.

Figura 5. Grupos estratégicos



Ambos grupos cuentan con profesionales acreditados legalmente y con una formación específica para la emisión de diagnósticos y la prescripción de tratamientos para la solución de problemas. Sin embargo, la existencia de distintos grupos estratégicos genera diferentes grados de rivalidad intragrupo y que, a su vez, unos obtengan unas rentabilidades que otros. Esto se debe a la existencia de barreras de movilidad entre grupos que generan obstáculos para cambiar al grupo más rentable: clínicas podológicas y biomecánicas especializadas. Entre las barreras existentes podemos encontrar la innovación de los grupos más rentables que requieren una amplia inversión inicial y la diversidad de especialización de los profesionales.

4.4. Análisis de la estructura de la industria.

Para medir el grado de rivalidad en la industria en la que participa Podoactiva y cuáles son los competidores a los que se debe prestar atención y recursos debemos fijar un periodo de tiempo concreto, en este caso, el año 2016 y establecer en importe neto de la cifra de negocios de las empresas que componen el sector, pudiendo determinar de esta forma su cuota de mercado de las compañías que componen el mercado relevante. La rivalidad dependerá del grado de concentración de la industria. Para medir la concentración utilizamos el índice CR, como podemos observar en la tabla siguiente, en la que hemos calculado la cuota de mercado en función del número total de clínicas que posee cada empresa, nos encontramos en un mercado que se acerca a la definición de competencia perfecta. Podoactiva tiene más cuota de mercado que el resto de las empresas del sector, alcanzando un 2% de cuota de mercado.

En la Tabla 2 podemos observar en color azul claro el Índice Herfindahl y el número de empresas equivalente de la industria (1/H).⁴⁰

Tabla 2. Análisis de concentración

EMPRESA	NÚMERO DE CLÍNICAS	CUOTA DE MERCADO	CR	CUOTA AL CUADRADO
OTRAS CLÍNICAS	7586	98%	98%	-
PODOACTIVA	133	2%	100%	0,0003
ERGODINÁMICA	18	0%	100%	0,0000
PODIATECH	3	0%	100%	0,0000
ORTOIBÉRICA	1	0%	100%	0,0000
TOTAL	7741		H	0,0003
			1/H	3324,8117

Fuente: Elaboración propia

El Índice Herfindahl (H) es una medida del tamaño de la empresa en relación con el tamaño del mercado utilizado como indicador del poder mercado⁴¹. El resultado obtenido es un Índice H de 0,0003 y 1/H también llamado N, o número de empresas equivalentes de 3325. Como resultado de su cálculo podemos atestiguar que el grado de rivalidad existente en la industria es el mismo que en un mercado de 3325 competidores en el que cada uno tuviera el 0,03 % de cuota de mercado. El número real de empresas en la industria es 7741 según el Registro General de centros y establecimientos sanitarios⁴², frente a las 33325 empresas equivalentes, lo que significa que existen muchas empresas con tamaño reducido. Se trata de una **industria con competencia** perfecta en la medida que el H es cercano a 0, con muchas empresas y poca diferencia entre ellas. Si bien es cierto, que hay ciertas empresas que destacan por su alto grado de diferenciación y que pueden considerarse líderes en la industria si en vez de aplicar el criterio de número de establecimientos se aplicase el criterio de grado de facturación (pero no se disponen de todos los datos de forma completa). Podoactiva es la empresa referente y será foco de atención del resto cuando se tomen decisiones. Por ese motivo, la competencia será elevada entre las pequeñas empresas, pero se verá disminuida para Podoactiva al posicionarse como líder fruto de su diferenciación del producto, proceso y servicio de que la hacen una empresa inimitable y dominante.

4.5. Análisis del ciclo de vida de la industria

Desde un punto de vista dinámico de la industria, observamos que la demanda de productos y servicios podológicos se ha visto incrementada debido a una mayor concienciación de la población sobre la necesidad del cuidado de los pies. Para determinar en qué punto se

⁴⁰ Por falta de datos de la cuota de mercado de cada una de estas otras clínicas, y asumiendo que se trata de una cifra muy baja por empresa, se ha obviado la participación de estas pequeñas empresas en el cálculo del H sin que ello distorsione los primeros dígitos del mismo, lo que permite, aún así, extraer conclusiones del grado de rivalidad en la industria.

⁴¹ Oxford Reference, 2018.

⁴² Anon, 2018.

encuentra la industria, hemos analizado las cifras de ventas de los competidores directos de Podoactiva en función del aspecto gráfico de su evolución (Anexo VII), ya que, son los únicos de los que poseemos datos de facturación. La industria de podología biomecánica especializada de alta innovación se encuentra en una **fase de crecimiento** dentro del ciclo de vida de la industria donde la especialización en podología y biomecánica desde un punto de vista tecnológico se encuentran en la vanguardia nacional e internacional, caracterizada por un aspecto de crecimiento exponencial. Esta fase se identifica por el uso de una tecnología y un producto estandarizados donde la fabricación de plantillas personalizadas comienza a ser distinguido, generando un crecimiento de las ventas anual, hay una mejora de las técnicas y una mayor eficiencia que conllevan una mayor penetración en el mercado. Destaca la estrategia de Podoactiva consistente en una especialización del producto en los diferentes grupos de consumidores a la vez que mantiene la calidad y apuesta por una innovación constante que le permitan mantener su posición de referente en la industria que se posiciona como poseedora de la tecnología y diseño dominantes. Al ser una industria intensiva en tecnología podemos ver que la fase de crecimiento se mantiene durante bastante tiempo. Podoactiva ha sido capaz desarrollar una tecnología dominante para la fabricación de los productos, siendo capaz de mejorar tanto sus bienes como procesos consiguiendo eficiencias y reducciones de costes.

5. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado, analizaremos la empresa desde una perspectiva interna, intentando responder a una serie de preguntas: ¿Qué recursos y capacidades han permitido a Podoactiva posicionarse en el pódium de las empresas líderes en podología biomecánica? ¿Qué elementos podemos identificar como diferenciadores de los resultados obtenidos respecto a sus competidores? ¿Cuáles son los ingredientes de la receta de éxito que le permiten alcanzar sus objetivos y crear valor de forma única? Dos vías serán las utilizadas para buscar una respuesta, por un lado, el análisis de la cadena de valor y por otro, el análisis de recursos y capacidades.

5.1. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor “*representa las actividades que una empresa realiza al hacer negocios*”⁴³. El valor de una empresa se mide por la cantidad de compradores que están dispuestos a pagar por un producto o servicio. Un negocio será rentable si el valor creado

⁴³ Porter, M., & Kramer, M, 2006. P.10.

excede el coste de llevar a cabo las actividades que crean valor en la empresa⁴⁴. Por ello, el objetivo de este análisis será identificar qué actividades de la cadena de valor contribuyen a la generación de una ventaja competitiva. Dentro de estas actividades, Porter distingue entre dos tipos:

5.1.1. Actividades primarias

Estas son aquellas actividades que forman parte del ciclo del productivo desde la recepción de las materias primas hasta la venta de productos y posterior servicio postventa. Hay cinco categorías:

Logística interna. Podoactiva es una empresa con una cadena de valor integrada verticalmente ya que, realiza sus propios productos dentro de la empresa, por ello, únicamente es necesario el almacenaje de las materias primas concretas. Además, cabe destacar, que una de las características del proceso productivo de Podoactiva podrían asemejarse a un sistema Just-In-Time, debido al que el stock necesario en la empresa es mínimo. Podoactiva apuesta por un sistema de producción bajo pedido, donde cada consumidor encomienda a la empresa la elaboración de sus plantillas personalizadas, una vez encargado, la empresa comienza el proceso de manufactura para su posterior entrega en un plazo aproximado de 7 días. Este sistema permite ofrecer un producto único y adaptado a las necesidades de cada cliente, aportando de esta manera gran calidad y alta personalización.

Operaciones. Como decíamos anteriormente, el proceso de fabricación comienza con la solicitud del paciente de la creación de unas plantillas, tras un estudio biomecánico detallado de sus características por parte del podólogo. A partir de este momento, el proceso de confección se lleva a cabo en la Sede Central del Parque Tecnológico Walqa, donde las plantillas son creadas por el departamento de ingeniería que es el encargado de realizar un molde virtual de cada pie y almacenar los datos obtenidos de la petición de fabricación en el ERP de Podoactiva (sistema de Gestión para el registro de información). Una vez reunida la información, el departamento de diseño, que tiene una labor esencial dentro del proceso, lleva a cabo la delineación de la plantilla mediante una metodología de elementos finitos permitiendo que cada plantilla sea única y se adapte al paciente con extrema precisión. Por último, esta es confeccionada por un control robotizado y enviada a la clínica en la que se encargó⁴⁵.

⁴⁴ Porter, M. E., & Millar, V.E, 1985.

⁴⁵ Pisa bien, vive mejor, 2017. P. 19.

Logística externa. El proceso de confección se realiza en la Sede Central, por lo que es necesario que, desde este punto, Cuarte (Huesca), se distribuyan los resultados obtenidos a la clínica donde el paciente fue atendido. El producto es transportado permitiendo que este llegue desde el centro de distribución al consumidor final. El producto alcanza un gran ámbito geográfico debido a la gran distribución tanto nacional como internacional de la empresa.

Marketing y ventas. La inversión publicitaria no es muy relevante según afirma Víctor Alfaro, quien considera que el éxito para que las personas conozcan la compañía ha sido un trabajo bien hecho donde el paciente esté contento, permitiendo que los actuales consumidores recomienden su empresa en sus círculos cercanos de manera directa, lo que podría denominarse “Boca a Boca”⁴⁶. Sin embargo, uno de los elementos que han convertido a Podoactiva en una empresa conocida a nivel nacional es la publicidad llevada a cabo en redes sociales (Twitter, Instagram, Facebook) por parte de los pacientes afamados, atienden a 2.000 deportistas de élite, que acuden a Podoactiva en busca de un tratamiento como, por ejemplo, David Villa, José Callejón, David Bisbal, Álvaro Morata, Fernando Verdasco, Amaya Valdemoro, Aauri Bokesa, María José Poves, Hugo Salazar, Mariam Hernández, Shakira. Pero no solo eso, sino también su colaboración con equipos de las distintas modalidades deportivas mundialmente conocidos como el Real Madrid, Atlético de Madrid y la Selección Española de Fútbol, entre otros. Por lo tanto, otra de las principales fuentes por las que la empresa consigue divulgación es a través del Boca-Oído, donde los pacientes son los encargados de difundir su experiencia con la empresa, y hoy en día, con un creciente uso del mundo digital, consiguen una gran propagación a través de la red en una búsqueda por aumentar la posibilidad de compra del producto. Afirmando que el 80% de los pacientes viene por recomendación de un segundo⁴⁷. La empresa también se encuentra activa en las redes sociales patrocinando a su propia empresa e informando de los aspectos más relevantes de su día a día. Del mismo modo, cuenta con algún reportaje de televisión y radio en cadenas locales o regionales del domicilio de la Sede Central, publicaciones en revistas especializadas y participación en eventos.

Servicio postventa. Podoactiva busca la total satisfacción de sus consumidores a través del servicio postventa, generando un aumento del valor para los pacientes por la confianza de que van a estar complacidos. Este consiste en lo siguiente: la compra de plantillas incluye 3 revisiones posteriores de control durante el primer año, para la comprobación de que el producto está funcionando conforme a lo especificado. En el caso de que sea necesario hacer

⁴⁶ AECOC, Fecha de acceso: 18/6/2018

⁴⁷ AECOC_ Fecha de acceso 18/6/2018

alguna modificación, todas las revisiones precisas hasta la completa satisfacción del paciente, con repetición del estudio si fuera preciso sin coste adicional por contar con una garantía de calidad de un año. Por otro lado, la existencia de una base de datos permite que en cualquier momento el paciente pueda renovar su plantilla sin necesidad de realizar un estudio previo, ni tener que acudir a ninguna clínica, ya que se pueden encargar y pagar de manera online⁴⁸.

5.1.2. Actividades de apoyo

Son aquellas actividades que facilitan la realización de las actividades primarias.

Infraestructura. La empresa está estructurada por diferentes áreas: producción, ingeniería, diseño, I+D+i, marketing, internacional, recursos humanos, contabilidad formación, financiera y de dirección y organización. Es esencial que estos departamentos estén comunicados y coordinados por el área de organización y dirección para crear un equipo profesional conectado y único. Todas la unidades y clínicas están supervisadas y dirigidas desde la Sede Central de Walqa, tanto en el ámbito sanitario como en el de gestión.

Gestión de recursos humanos. Podoactiva considera fundamental rodearse de un equipo de profesionales expertos en diferentes áreas que permitan complementar el mejor servicio e investigación para el desarrollo de la empresa y dar valor a la misma, en concreto, cuenta con más de 150 profesionales formados y de características diversas que los convierten en una empresa con un personal multidisciplinar (podólogos, ingenieros, diseñadores, trabajadores de las áreas de montaje). Además, la empresa esta apuesta por una formación continua de sus trabajadores, para ello, organiza protocolos de consulta propios, pruebas tecnológicas, sesiones de formación y divulgación internas, tanto prácticas como teóricas, que permitan perfeccionar el conocimiento clínico de sus profesionales en los diferentes sistemas de análisis biomecánico. Es decir, el aprendizaje profesional se organiza desde el Departamento de formación a través de sesiones tanto de actualización como de formación inicial (periodo mínimo inicial de dos meses en la Sede Central) para adaptarse a la tecnología de Podoactiva. Además, la empresa goza de un sistema virtual que permite que todos sus integrantes tengan acceso al “know-how” y así, a través de este canal, compartir información relevante sobre el diagnóstico y evaluación de tratamientos, que puede ayudar a complementar el trabajo de cada uno de ellos y conseguir un intercambio de conocimiento real y efectivo⁴⁹. Igualmente, hay una comunicación permanente con videoconferencias periódicas para casos de especial complejidad o para la resolución de dudas con el Área de Formación⁵⁰.

⁴⁸ Podoactiva.com Fecha de acceso: 19/06/2018.

⁴⁹ Pisa bien, vive mejor, 2017. P.9.

⁵⁰ Pisa bien, vive mejor, 2017. P. 11.

Desarrollo tecnológico. Entre los valores de Podoactiva se encuentra la innovación permanente. Sus plantillas están diseñadas con tecnología exclusiva y patentada a partir de sistemas de Inteligencia Artificial. Como hemos ido desarrollando a lo largo de este trabajo, el I+D para esta empresa es esencial. Podoactiva cuenta con un equipo de investigación, coordinado a través de un departamento propio de I+D+i, el cual ha llevado a cabo trabajos de investigación continua con resultado de la publicación de diferentes tesis publicadas en revistas científicas y dando prueba de ello en las patentes alcanzadas por la empresa y numerosos premios recibidos como empresa innovadora. Ello le ha permitido diferenciarse y marcar distancia contra sus competidores, posicionándose como líder, debido gran parte a este aspecto. Actualmente, cuenta con varios proyectos de I+D+i, algunos de ellos en colaboración con socios como IBV, MONDO, Universidad de Zaragoza.

Aprovisionamiento. En este aspecto, Podoactiva fabrica sus propias máquinas para la producción de plantillas, contando con una serie de patentes que las protegen, además, es encargado de elaborar los productos terminados, por ello, solo será necesario gestionar la compra de material administrativo y mobiliario para el desarrollo de sus actividades.

5.1.3. Conclusión de la cadena de valor

La cadena de valor anteriormente descrita conforma un sistema interdependiente de actividades conectado por vínculos, en tanto que, la realización de una actividad afecta al coste o la efectividad de otra. La conexión entre los diferentes departamentos de la empresa es esencial. Para la confección de cada plantilla especializada, es necesario una comunicación y coordinación de todo el proceso productivo para conseguir una unicidad de cada producto y servicio, desde el inicio de la relación comercial con cada paciente hasta que el mismo recibe su producto personalizado, con sus posteriores revisiones. La fabricación de este producto de calidad permitirá a su vez reducir los costes del servicio postventa, al ser más difícil la aparición de errores en el resultado. Es esencial la existencia de una coordinación entre el conocimiento clínico y la tecnología y, ello se logra con la formación de los profesionales para que se puedan comprender mutuamente y así, complementarse y asentar los conocimientos día a día logrando un resultado conjunto e interpretado globalmente por la multiplicidad de especialistas en cada área (podología, ingeniería, diseño, fabricación), fundamental todo ello para la creación de valor creciente y adaptada a la incorporación de conocimiento. Esto es, la gestión de los recursos humanos es una de las actividades esenciales que permiten dar cohesión a todo el proceso, todo ello, sin quitar importancia al desarrollo tecnológico que convierte a la empresa en pionera e inimitable, permitiendo alcanzar un

proceso de fabricación único y esencial en la creación de valor de la empresa, por sus plazos escasos y, por ser un proceso principalmente tecnológico que permite aportar a cada paciente una personalización y precisión en su tratamiento desde su primera conexión con el podólogo hasta la obtención del resultado. Por último, cabría destacar, el servicio postventa como aspecto significativo de la empresa, permitiendo aportar a sus clientes la confianza de que van a alcanzar una solución y, por otro lado, rapidez en la obtención de un segundo par de plantillas, algo que se ve posibilitado gracias a las bases de datos con las que cuenta la empresa.

5.2. Análisis de los recursos y capacidades

Toda empresa es un conjunto de recursos y capacidades que nos van a permitir orquestar las competencias nucleares que facultarán a la compañía para la cimentación de una ventaja competitiva sostenible sobre sus rivales mediante la fijación de unos objetivos y una serie de acciones que gocen de la distinción suficiente para que los competidores no sean capaces de replicar los beneficios obtenidos por la elección y consecución de su estrategia. ¿Por qué es importante para Podoactiva? Podoactiva pertenece a un sector sometido a cambios constantes ya que es una empresa basada en tecnología. Es necesario que este tipo de empresas se basen en las capacidades adquiridas para poder sobrevivir a los ciclos de vida de los productos que posee⁵¹.

5.2.1. Recursos

5.2.1.1 Recursos tangibles.

Recursos físicos. Podoactiva dispone de una Sede Central caracterizada por ser el mayor espacio de Europa del ámbito de la podología y la biomecánica, contando con un espacio de más de 1200m² ⁵². Conjuntamente, está previsto el aumento de las instalaciones para poder crecer en el negocio, potenciar los productos existentes y ampliar la cartera de productos y servicios de otras partes del cuerpo que se prevé que esté listo para septiembre de 2018 y para lo cual ha invertido más de un millón de euros⁵³. El área resultante será de más de 3.500m²⁵⁴. Además, detenta unas 135 clínicas y unidades podológicas distribuidas tanto nacional como internacionalmente, todas ellas propiedad de la empresa, ya que, no dispone de un modelo de negocio franquiciado. Hay que destacar, que este año 2018 ha abierto una clínica en Zaragoza con una superficie de más de 600 m², enclave estratégico por su posición

⁵¹ Grant, R.M., Fernández, Z., Gómez, J.D.L. & Navarro, J.R., 2006. Capítulo 5.

⁵² Podoactiva.com.,2018. Fecha de acceso: 19/06/2018

⁵³ Anon, (n.d). Fecha de acceso: 20/06/2018

⁵⁴ Pisa bien, vive mejor, 2017

geográfica como punto de conexión entre Barcelona y Madrid⁵⁵. Por último, señalar que no existen economías de escala, por lo que, si se quiere aumentar la producción es necesario tanto el aumento de las instalaciones como del personal.

Recursos financieros. A la hora de analizar los recursos financieros de Podoactiva existe una limitación en el estudio, está es la inexistencia de cuentas consolidadas, ya que, Podoactiva está compuesta por varias sociedades como se refiere en el Anexo I. Para solventar esta restricción, analizaremos a continuación los ratios de Podo Activa S.L. y Huesca Salud S.L. en 2016, utilizando sus datos como representativos de la compañía y extrapolándolos a su actividad en general ya que de ambas sociedades se obtiene más del 90% de las ventas⁵⁶. En consecuencia, hemos tomado los resultados de los últimos cinco años para ver cuál ha sido la evolución de la empresa y poder realizar una comparación temporal (Anexo XV: Ratios y Datos Contables).

Los aspectos más significativos de este análisis, son que a pesar de que la sociedad se encuentra en equilibrio financiero donde las inversiones fijas están financiadas con recursos permanentes (ratio de cobertura) y la empresa es capaz de satisfacer tanto las deudas a largo plazo (ratios de solvencia superior a 1) como a corto plazo (ratios de liquidez superior a 1), e incluso, podría satisfacer con sus activos más líquidos todas las deudas a corto plazo si tuvieran un vencimiento inmediato (tesorería). Existe un potencial de crecimiento mucho más elevado que se está desperdiciando. Tanto la liquidez como la solvencia alcanzan cifras bastante elevadas. ¿Es eso inadecuado? Es recomendable tener un colchón que permita asegurar a la empresa que será capaz de satisfacer sus deudas, sin embargo, la empresa cuenta con recursos ociosos que no está aprovechando, sería recomendable que la empresa invirtiera estos recursos financieros en su crecimiento, ya que, si no se encuentra ante una pérdida de rentabilidad potencial. En algunos casos, las empresas de origen familiar como Podoactiva, llevan a cabo la actividad con mucha prudencia y conservadurismo, su aversión al riesgo les permite obtener resultados aún mayores. La mayoría de la financiación de la inversión se ha llevado con los fondos propios, aunque podemos observar que por primera vez la empresa ha incurrido en financiación externa de los bancos para sus inversiones. El endeudamiento de la misma no es muy elevado, las principales deudas se deben a acreedores, aunque han ido venciendo y pagándose. Esto puede ser debido a las grandes dimensiones con las que cuenta la empresa que necesitan abastecer el funcionamiento de las instalaciones. Podemos concluir

⁵⁵ Eleconomista.es, 2018. Fecha de acceso: 20/06/2018

⁵⁶ El importe neto de la cifra de negocios de ambas es el 91% de la cifra de negocios total de la compañía en 2016 (6.671.099€ de un total de 7.315.740,65€).

que la empresa tiene mucho potencial de crecimiento, sin embargo, la aversión a la inseguridad les está impidiendo alcanzar resultados más rentables.

5.2.1.2 Recursos intangibles

El valor contable de los activos puede diferir de su valor razonable, por ello, no es suficiente con la valoración de los activos intangibles descritos en el balance (sobre un 15% del activo: Anexo XV). Podoactiva dedica gran cantidad de sus recursos obtenidos a la investigación y el crecimiento constante de la empresa. Por ello, mediante su cultura corporativa, que tiene como fin último ayudar a las personas y mejorar su calidad de vida, trata de implementar la tecnología utilizada en sus procesos, basados en la comunicación y transferencia interdepartamental como pilares para alcanzar su posición dominante de empresa innovadora del sector⁵⁷. Su actividad, apoyada en esta cultura en la que involucra a todos y cada uno de los empleados que conforman la empresa, le ha permitido ser una marca reconocidamente tecnológica con un amplio registro de patentes. Consecuentemente, la empresa ha adquirido reputación por su calidad y servicios, no solo a nivel de la población en general que busca una solución para sus problemas en los miembros inferiores, sino también, para aquellos deportistas de élite, equipos y federaciones de distintas modalidades deportivas. Incluso, podemos ver como se ha materializado en los múltiples reconocimientos recibidos como el de la Gala Nacional del Deporte (2018), Excelencia Empresarial (2017), PYME más innovadora (2015), reconocimiento en la revista Forbes, entre otros (2014)⁵⁸.

5.2.1.3 Recursos humanos

Este es uno de los recursos fundamentales para la empresa. En la compañía trabajan más de 150 trabajadores, todos ellos especialistas en distintas singularidades (60% podólogos y 40% diversos ámbitos como ingenieros y fisioterapeutas), configurando así, un equipo multidisciplinar de calidad profesional con amplia variedad de conocimiento, compartido a través de una red de comunicación virtual, lo que les permite el intercambio de know-how⁵⁹. Del mismo modo, la cultura corporativa, que involucra a todos los trabajadores como parte esencial de la empresa, y su formación continua, para que puedan afrontar su trabajo con un cimiento adecuado, permite que estén motivados para la consecución de sus labores de la manera óptima posible.

⁵⁷ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 22/06/2018

⁵⁸ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 22/06/2018

⁵⁹ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 22/06/2018

5.2.2. Análisis de la ventaja competitiva sostenible: Análisis V.R.I.O.

Los recursos y capacidades son básicos a la hora de analizar la capacidad estratégica de una empresa, aquellos que sean distintivos o superiores en comparación con los rivales serán la base de una ventaja competitiva sostenible⁶⁰. Barney, J.B. (1995) identifica cuatro elementos importantes para ser fuente de una ventaja competitiva sostenible (VCS), afirmando que “los gerentes deben buscar dentro de la empresa recursos valiosos, raros y costosos de imitar, y luego, explotar estos recursos a través de su organización”. A continuación, en la Tabla 3, a través del Análisis V.R.I.O. identificaremos si algunos de los recursos y capacidades de Podoactiva cumplen estas características y si dan origen a una ventaja competitiva sostenible.

Tabla 3. Análisis V.R.I.O.

RECURSO	V*	R*	I*	O*	RESULTADO
Atención personal	✓	✗	✗	✓	Paridad Competitiva
Cartera de clientes	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Equipo humano	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Especialización por clientes	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Estudio biomecánico de la pisada	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Experiencia	✓	✗	✗	✓	Paridad Competitiva
Formación	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Información acumulada	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Infraestructura	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Inversión en I+D+i	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Know-how	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Materiales exclusivos	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Patentes	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Personalización	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Proceso de fabricación	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Recursos financieros	✓	✗	✗	✓	Paridad competitiva
Red de clínicas	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Reputación y confianza	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Servicio postventa	✓	✓	✗	✓	Ventaja Competitiva Temporal
Software	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible
Tecnología	✓	✓	✓	✓	Ventaja Competitiva Sostenible

V = Valioso R = Raro I* = Inimitable O* = Estructura organizativa adecuada ✓ = Si ✗ = No

Fuente: Elaboración propia.

Concluyentemente, observamos que Podoactiva logra posicionarse en diversos aspectos por encima de sus rivales. Entre ellos, destaca las patentes conseguidas a través de un proceso de I+D+i continuo y que, junto con su equipo profesional, han permitido desarrollar un estudio biomecánico previo y proceso de fabricación único altamente tecnológico, caracterizado por su utilización de un software distintivo y materiales exclusivos. Además, la información obtenida a lo largo de su vida empresarial y el know-how adquirido por la experiencia de sus

⁶⁰ Peteraf.M.A, 1993.

trabajadores, han permitido, en combinación con lo anterior, posicionar a la compañía como una empresa de confianza y valiosa reputación. La importancia de la innovación y el equipo humano en la consecución de la VCS se encuentra reflejada, tal y como se ha comentado, en la misión y visión de la empresa.

6. CONCLUSIÓN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: DAFO Y CAME

A continuación, enumeraremos las debilidades y fortalezas de las que se caracteriza la empresa en el entorno específico y aquellas oportunidades y amenazas con las que se topa en el entorno generar mediante el Análisis DAFO (Tabla 4) para poder identificar, a través del Análisis CAME (Tabla 5), las posibles soluciones que permitan a la empresa seguir creciendo en un largo plazo y adaptarse a la situación exterior e interior de manera favorable.

Tabla 4. D.A.F.O.

DAFO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> -Costes I+D+i, formación de empleados y personalización elevados. - Resultados contables que no reflejan la totalidad de activos intangibles. - Dificultad de coordinación y control por su amplia dimensión donde el fallo de una de sus clínicas puede afectar a la reputación de toda la empresa. - Diferencia de rentabilidad en servicios y productos - Precio elevado de los productos y servicios. - Escasa inversión en publicidad. - Alto precio de posesión de patentes. - Alternativas más baratas. - Poder de los deportistas de élite como consumidores a la hora de buscar mejores condiciones en las compras - Recursos financieros ociosos. - Producción únicamente en la Sede Central de Walqa que aumenta los costes de transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia red de profesionales continua y altamente formados, además, una intercomunicación que permite el intercambio efectivo de conocimiento entre ellos. - Gran cartera de pacientes de todas las edades y extensa base de datos de los mismos, combinado con una alta reputación, premios de prestigio y gran recomendación de los pacientes. - Servicio postventa valioso y dificultad de copia. - Patentes mundiales, experiencia, know-how e innovación continua de procesos y productos - Material exclusivo y proceso de fabricación robotizada de calidad que permite una producción de réplicas exactas con el uso de un software y tecnología avanzada. - Alta cuota de mercado por su volumen de ventas. - Marca abalada por deportistas de élite y clientes de renombre que promocionan y dan valor a la empresa además de colaboraciones de investigación. - Producto personalizado de calidad, de máxima precisión y especializado por sectores de pacientes. - Infraestructura situada en un clúster tecnológico (Walqa) - Dimensión del negocio considerable con presencia internacional. - Capacidad de reinversión de los recursos generados en el propio crecimiento y equilibrio financiero. - Los socios de la empresa son sus creadores lo que favorece el crecimiento a largo plazo.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Competidores y productos sustitutivos no personalizados - Intromisión en el sector de establecimientos no profesionales - Poca concienciación de la población sobre el cuidado de los pies y la necesidad de acudir a un profesional 	<ul style="list-style-type: none"> -Aumento de las personas diabéticas, envejecimiento de la población, incremento de las preocupaciones por vida sana y deporte y aumento por la inquietud por el cuidado de los pies. - Poco poder de la competencia y posición de líder del sector.

<ul style="list-style-type: none"> - Plazo limitado de las patentes - Situación económica y disminución del poder adquisitivo. - Nuevo Reglamento General de Protección de Datos - Tasa de Paro Nacional elevada, sin embargo, tasa de paro en Huesca de las menores del país lo que dificulta encontrar empleados - Conflictos políticos - Mercado con gran número de pequeñas clínicas podológicas 	<ul style="list-style-type: none"> - Calzado inadecuado e infecciones en los pies fruto del periodo estival - Ascenso de la Sociedad Deportiva Huesca donde se encuentra la Sede Central de Podoactiva y mundial de fútbol de Rusia (2018). - Industria en crecimiento - Importe destinado a I+D por presupuestos gubernamentales nacionales o autonómicos - Deportes en los que no se ha especializado todavía - Nueva gama de productos Younext - Mercados nacionales e internacionales no alcanzados todavía
--	--

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5. C.A.M.E.

CAME	
CORREGIR DEBILIDADES	MANTENER FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar un seguimiento de las clínicas y encuestas de imagen para controlar las diversas clínicas. - Incrementar las actividades de Marketing y publicidad. - Buscar financiación de patentes por medios ajenos a la empresa. - Aprovechar los recursos financieros de la empresa invirtiendo en tanto los productos y servicios existentes como en ajenos. - Plantearse la posibilidad de instalar la producción en más plantas para reducir costes de transporte y dispersión geográfica. - Centrarse en aquellos productos y servicios rentables para la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar la innovación en productos y procesos. - Aprovechar las sinergias entre distintos productos y servicios. - Mantener la posición de líder nacional; continuar con la coordinación y formación de los equipos de profesionales y prorrogar las colaboraciones de investigación. - Llevar a cabo actividades de fidelización para mantener la cartera de clientes y perpetuar la especialización por sectores de clientes. - Utilizar su situación estratégica geográfica a su favor. - Implementar la cultura corporativa entre todos los trabajadores que componen la empresa para favorecer la motivación y búsqueda de mejoras. - Mantener la capacidad de reinversión.
AFRONTAR AMENAZAS	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Combatir las intrusiones mediante la aportación de más información a los posibles consumidores. - Facilitar información sobre la importancia del cuidado de pies. - Buscar productos y sistemas de financiación alternativos para aquellos incapaces de permitirse la adquisición de sus productos y servicios - Ofrecer packs conjuntos de servicios y productos. - Prepararse ante la futura expiración del plazo de patentes. - Observar la evolución de la situación económica y política de los países en los que opera y adaptarse a ella. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuar dándose a conocer en eventos deportivos y divulgar sus servicios entre las personas de la tercera edad. - Aumentar las fronteras en busca de nuevos mercados, así como, la búsqueda de nuevas subvenciones - Aprovechar los nuevos eventos deportivos para contactar con pacientes potenciales - Explotar los nuevos productos que la empresa ha introducido recientemente en su cartera - Aprovechar su posición de líder del sector - Investigar sobre las nuevas formas de publicitar la marca - Especialización en más tipos de deporte como ballet o gimnasia rítmica donde los pies sufren. - Estudiar nuevos materiales de fabricación - Investigar y desarrollarse en el mercado complementario del calzado - Analizar la existencia de nuevas tecnologías

Fuente: Elaboración Propia

7. ESTRATEGIA COMPETITIVA

En este apartado, reconoceremos cual es el potencial de la estrategia competitiva llevada a cabo por la empresa y sus fuentes de diferenciación dentro de la unidad estratégica relativa al estudio biomecánico de la pisada y posterior fabricación de plantillas.

Podemos afirmar que Podoactiva sigue una **estrategia competitiva de diferenciación** que permite que sus clientes estén dispuestos a pagar el precio medio-alto al que oferta sus productos y servicios por percibirlos como únicos y considerar que no existen otros que le aporten la misma satisfacción en el mercado. Permitiendo así, que la compañía obtenga un beneficio extraordinario. Sin embargo, este método puede suponer un aumento de los costes, por ello, debemos subrayar que, aunque Podoactiva se haya decantado por una estrategia de diferenciación no debe olvidarse de los costes de su actividad. Ya que, existe el riesgo de que posibles consumidores no tengan un poder adquisitivo suficiente para la adquisición de los productos y servicios al precio impuesto y vayan en busca de alternativas.

Podoactiva destina su actividad a la población en general, pero al mismo tiempo, brinda servicios y productos especializados para deportistas, en concreto, ofrece una plantilla especializada para aquellas personas practicantes de deporte y un análisis específico en caso de que la práctica deportiva esté relacionada con el ciclismo o el esquí. Además, otra especialidad distinta son aquellas plantillas adaptadas al uso de zapatos de tacón, donde cuenta también con una línea específica. Mediante sus servicios y productos pretende satisfacer las necesidades de aquellas personas que tengan alguna dolencia o patología en los pies, facilitando su forma de pisar de sus pacientes, favoreciendo el rendimiento deportivo de los atletas y solucionando los problemas biomecánicos de todos ellos.

Su actividad empresarial le ha permitido obtener una ventaja competitiva frente a sus rivales, en tanto, que ha sido la única empresa que diferencia los estudios en función del tipo de deporte o su alta especialización en cada caso. La sociedad, como observábamos en su cuota de mercado, es capaz de obtener un beneficio mejor que sus contendientes por su aptitud para ofrecer un valor superior que es percibido por sus pacientes. Ello se debe a la capacidad de la empresa de llevar a cabo un proceso de producción particular debido al uso de un software de edición de plantillas y un sistema de robotización para la elaboración de una plantilla mecanizada tras un análisis de cada paciente en un estudio biomecánico en el que se utilizan las últimas tecnologías de manera exclusiva, entre las que destacan algunas de las patentes internacionales más importantes para la empresa como es el escáner 3D y la tecnología Younext 4D. Asimismo, su servicio postventa aporta un mayor valor ofreciendo la posibilidad de obtención de una réplica exacta de cada plantilla en un tiempo inferior a 24 horas sin necesidad de que el paciente se persone en la clínica, lo que es fundamental para los deportistas de élite a los que atiende, más de 2500.

La empresa basa su unicidad en la innovación, la tecnología y la formación que le permite obtener productos y servicios exclusivos, personalizados, complejos y difícilmente imitables por la competencia, elaborados por profesionales multidisciplinares a través de un proceso altamente tecnológico. Este proceso alcanzado gracias a una I+D continua, han generado un resultado de calidad y percibido como altamente valioso. Por ello, son esenciales las economías de aprendizaje que se dan en la empresa para entender su estrategia de diferenciación. Sus resultados son fruto de una experiencia tanto a nivel innovativo como a nivel profesional que mejora con los años, debido a la capacidad de aprender de la veteranía, posibilitando el ofrecimiento de una calidad superior y una fiabilidad del producto que a su vez le permitirá reducir costes, al ser más difícil que se tengan fallos. De tal forma que, es esencial el equipo humano de la empresa y su intercambio de conocimientos, por lo que, es ventajoso, que, tras la elevada inversión en formación, evite la fuga de profesionales mediante contratos fijos a sus empleados.

Su proceso y el hecho de que atienda a deportistas de reconocido prestigio que la promocionan en sus redes sociales, junto con su localización caracterizada por una amplia red de clínicas, ha permitido incrementar la reputación de la empresa. Las actividades que realiza están encaminadas a mejorar el servicio del paciente y ofrecerle soluciones, mediante su estrategia competitiva ha conseguido posicionarse como líder, por ello, sería recomendable que la mantuviera e incluso incrementara los sectores de deportistas en los que se haya especializado.

8. ESTRATEGIA CORPORATIVA

La prospección del camino que debe recorrer la empresa para crecer y mantener o incrementar la ventaja competitiva que posee dan razón a las decisiones tomadas por Podoactiva a la hora de dilucidar sobre donde instaurar sus negocios y como diseñar su estructura.

En la actualidad, la sociedad opera simultáneamente en mercados nacionales e internacionales (México, Italia, Portugal, Andorra y Polonia) a los que se ha incorporado hace escasos dos años, por lo que su alcance geográfico es bastante amplio. Esta trascendencia se ha ido incrementando secuencialmente desde el nacimiento de una pequeña consulta en 1994 hasta lo que ahora es la empresa. Sin embargo, no se queda estancada, sino que su proyección de futuro es seguir creciendo tanto incrementando su presencia en lugares donde ya cuenta con algún establecimiento buscando fortalecer su posición, como ampliando mercados internacionales y nacionales en los que todavía no ha competido.

¿Cómo se ha instrumentado este crecimiento? Como afirma el Director General, no buscan socios financieros, pero sí socios de crecimientos⁶¹. Es decir, apuesta por las alianzas como método de desarrollo, así, implanta internacionalmente su negocio mediante la colaboración, aunque este modelo de desarrollo se alterna con la creación clínicas desde cero. No existen centros franquiciados, sino que son propios y en algunos casos cuentan con la participación de algún socio⁶².

La principal unidad estratégica de negocio de Podoactiva consiste en la elaboración de estudios biomecánicos que dan resultado a las plantillas personalizadas, siendo esta su línea de negocio fundamental. Sin embargo, Podoactiva ha apostado por otro tipo unidades estratégicas de negocio: cremas podológicas, servicios podológicos (quiropedia, tratamiento de papilomas, etc.), una clínica quirúrgica y los productos bajo el nombre de Younext que van más allá del cuidado de los pies y lo relacionado con la podología. Destacando las diversificaciones relacionadas de la clínica Olavide en Madrid⁶³ como la única clínica donde se realizan procedimientos quirúrgicos y la línea de negocio Younext, en tanto que, los nuevos productos que incorpora a su vertiente van en concordancia con el estudio de la biomecánica de las personas y su cultura de ayudarles y mejorar su calidad de vida. Younext es una marca lanzada por Podoactiva en 2015 junto con el AITIP Centro Tecnológico y busca la producción de productos personalizados tras un proceso de investigación, diseño, desarrollo y producción, y resultando de ello, la fabricación de férulas, máscaras protectoras, espinilleras, inmovilizaciones, hormas, réplicas anatómicas y cascos de reeducación craneal para bebés mediante un proceso caracterizado por el uso de un sistema Younext Motion Capture, patentado por Podoactiva, que permite realizar reconstrucciones en cuatro dimensiones, software específico, sistema exclusivo de escaneado, impresión 3D y fabricación robotizada^{64,65}. Suponen un tipo de producto sustancialmente distinto a lo ofrecido anteriormente por la empresa, que sin embargo, posee ventajas que se pueden aprovechar entre ambas líneas de negocio, como puede ser el conocimiento científico, técnico, tecnológico, comercial del personal, el uso avanzado de tecnologías e I+D+i, la reputación, la imagen corporativa, imagen de marca y corporativa, cultura, talento directivo, la calidad y la experiencia que permitiría aprovechar las sinergias fruto de las economías de alcance que entre ambas líneas existen.

⁶¹ Metadeporte, 2018. Fecha de acceso: 01/07/2018

⁶² AEOC, 2018. Fecha de acceso: 03/07/2018

⁶³ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 03/07/2018

⁶⁴ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 03/07/2018

⁶⁵ Tecnología, 2018. Fecha de acceso: 03/07/2018

9. ESTRATEGIA SOCIAL

Con un fin último de mejorar todos los ámbitos en los que la empresa tiene algún impacto, aparece el concepto de Responsabilidad Social Corporativa, Carroll (1979) identifica tres elementos para desarrollarlo: “1. *La evaluación de las responsabilidades sociales de una empresa*, 2. *la identificación de los problemas sociales que debe abordar* y, 3. *la elección de la filosofía de respuesta*”. La responsabilidad de Podoactiva va más allá del cumplimiento de los aspectos legales y económicos, así, propone el director general, como parte de la función de la empresa “*la mejora de la sociedad en la que vivimos a través de los valores del deporte y la promoción de la salud*”⁶⁶.

¿Cómo materializa la sociedad estos objetivos? En 2013 se creó la Fundación Podoactiva. A través de la misma se colabora con eventos deportivos, se fomenta la práctica del deporte y los hábitos saludables, se imparten clases de formación, se trata de concienciar sobre la necesidad del cuidado podológico, se colabora con ONG's y proyectos internacionales, y se promueve la investigación y uso de nuevas tecnologías⁶⁷. Una de las actividades que recalcar es la Unidad Móvil de Podoactiva en Aragón, que pretende llegar a aquellos núcleos de población en los que no es posible acceder a este tipo de servicios, así, de este modo, se facilita que aquellas personas que no se pueden desplazar a las clínicas, sobre todo ancianos, tengan acceso igualmente⁶⁸.

Dentro del ámbito deportivo, apoyaron alrededor de 250 eventos en 2016 como Carreras de la Mujer, Maratones, pruebas de running para todas las edades, niveles y en varias ciudades⁶⁹. Entre otro de sus proyectos se encuentra el acuerdo firmado con el Comité Paralímpico Español para suministrar servicios a los deportistas con discapacidad que participan en deportes de alta competición tanto en los Juegos Olímpicos de Río de Janeiro como en los próximos de Tokio⁷⁰.

Por último, otra muestra de su compromiso social es el recién lanzado al mercado libro de “*Todo comienza por un paso*” (2018) cuyo autor es Víctor Alfaro, donde recoge consejos para el cuidado de los pies y cuenta con testimonios de personas de renombre. Así, todos los beneficios que se obtengan del mismo serán destinados a los proyectos sociales de la Fundación Podoactiva⁷¹.

⁶⁶ Pisa bien, vive mejor, 2017. P. 5.

⁶⁷ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 05/07/2018

⁶⁸ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 05/07/2018

⁶⁹ Pisa bien, vive mejor, 2017. P. 21

⁷⁰ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 06/07/2018

⁷¹ Podoactiva.com, 2018. Fecha de acceso: 06/07/2018

10. EL FUTURO

“Me interesa el futuro porque es el lugar dónde voy a pasar el resto de mi vida”

Woody Allen

Las decisiones y acciones que la empresa convenga afectaran a la forma en la que se desenvuelve en el largo plazo. Así, Podoactiva, en su ímpetu por mantener su posición de líder y conservar su crecimiento exponencial desde su nacimiento, se plantea ampliar sus fronteras de negocio instaurándose en nuevos mercados y nuevos productos. Muestra clara de ello, es su inversión en la marca Younext, la cual todavía no tiene gran repercusión por su escasa vida de apenas 3 años, pero por la que la empresa confía como factor de crecimiento en ciernes.

En cuanto al ámbito geográfico internacional, su punto de mira está en Estados Unidos donde se continúan orquestando tratamientos artesanales para la creación de plantillas en un 90%⁷². Además, busca reforzar su posición en los países ya comprendidos, como puede ser la apertura de una clínica en Milán o alguna en México, donde en este último se plantea también la posible apertura de un punto de producción que le permitiría reducir los costes de transporte⁷³. Asimismo, esboza igualmente ampliar su presencia a nivel nacional.

En todo caso, esta proposición de desarrollo empresarial no abandona su apuesta continuada por la inversión en I+D+i, uno de los elementos que aporta una ventaja competitiva a la empresa. En todo caso, se observan buenas expectativas de futuro, ya que Podoactiva ha decidido efectuar una inversión para la ampliación de su Sede Central en el Parque Tecnológico Walqa (Huesca) para mejorar su capacidad de producción en planta que conllevará una necesidad de nuevas contrataciones.

11. CONCLUSIONES

Resolviendo nuestro principal objetivo del estudio sobre cuáles eran las características clave del modelo de negocio de Podoactiva, podemos sostener que Podoactiva ha alcanzado su posición de líder en la industria de la podología y la biomecánica como corolario de la combinación de diversos factores. El hecho de ser la empresa pionera en la introducción de nuevas tecnologías en este ámbito de la salud le ha permitido obtener una posición clave y diferenciada de sus rivales. Además, ello se ha visto favorecido por la continua labor de inversión en I+D+i, fundamental en la empresa, que ha fructificado en la obtención de patentes que le diferencian de sus rivales y le permiten generar un valor superior para todos

⁷² AECEOC, 2018. Fecha de acceso: 04/07/2018

⁷³ elEconomista.es, 2018. Fecha de acceso: 04/07/2018

sus pacientes. Esa generación de valor y confianza es la recompensa de un proceso de producción único por su tecnología y software exclusivo que se ha visto apoyado por la experiencia y el saber hacer de un equipo de profesionales motivados, ampliamente formados y capaces de aprovechar la destreza conjunta y los datos acumulados a través de un intercambio de conocimiento efectivo. Todos estos elementos se han engranado oportunamente por la cultura corporativa esencial y básica que gravita sobre todas las decisiones y personal de la empresa que se basa en el inconformismo, la posibilidad de mejora continua, su absoluta dedicación al bienestar y crecimiento personal y formativo de sus empleados de sus empleados y mejora de la calidad de vida de los pacientes.

Como desenlace de esta combinación de ingredientes, Podoactiva ha proporcionado productos y servicios personalizados a miles de personas y deportistas de élite, básicos en la promoción de la marca. Además, busca ampliar sus mercados con el lanzamiento al mercado de su nueva marca Younext, con la que mantiene sinergias por pertenecer a la gama de la biomecánica. Es esencial que la empresa busque alternativas de futuro, ante una futura expiración del periodo de patente, que generara un posible aumento de los competidores, al mismo tiempo que logre implantar su conocimiento y reputación en la mayor cantidad de negocios posibles para posicionarse como referente de calidad obteniendo, de este modo, rentas extraordinarias por la impotencia de sus rivales de competir contra sus ventajas competitivas sostenibles.

En un ámbito más general, nos encontramos ante un modelo de negocio próspero que en ningún caso debe conformarse, sino que, al ser una empresa altamente tecnológica e influida por el devenir de las futuras innovaciones y cambios ajenos a la empresa que puedan dejar obsoletos sus procesos y productos, será necesario un continuo análisis tanto de los aspectos internos de la empresa como del entorno general que pudiera afectar y que le permitan adaptarse a las nuevas circunstancias de manera dinámica y rápida. Siendo capaz de reconocer y aprovechar las oportunidades del negocio que existen en el mercado, tanto en el que compite como en otros donde puede aprovechar sus recursos, identificando la información exterior que sea relevante. Así, la estrategia de lanzar nuevas innovaciones al mercado y ser la precursora de cambio le permitirán persistir en su liderazgo tecnológico con la innovación como motor de competencia y responsable del progreso y cambio.

A modo de recomendación, sería aconsejable que prosiguiera con su labor de especialización deportiva e innovación, incremente sus esfuerzos de promoción de la marca en un entorno social cada vez más concienciado sobre la necesidad del cuidado de los pies, analice los

costes de oportunidad de abandonar aquellos servicios y productos que la empresa considera que debe ofrecer como inherentes a su negocio como pueden ser las cremas podológicas, facilite la retención de clientes y mantenga su estrategia de diferenciación que permite a los pacientes percibir sus productos como únicos así como su imparable expansión tanto nacional como internacional.

Por último, en un sentido más amplio, pese a las limitaciones a la hora de analizar la compañía como la falta de información sobre competidores y ventas, la inexistencia de unas cuentas consolidadas y el hecho de que sea una empresa basada en la innovación y los recursos intangibles lo que dificulta fraguar el valor real de la empresa; mediante este Trabajo de Fin de Grado se han podido alcanzar los objetivos anteriormente establecidos que analizan la estrategia de una empresa abarcando distintos campos desde un ámbito global de Administración y Dirección de Empresas.

12. BIBLIOGRAFÍA

1. 20minutos.es – Últimas Noticias (2018). *Diabetes: 5 millones de pacientes en España y 25.000 muertos anuales por su causa*. Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/2296180/0/diabetes-espana/5-millones-pacientes/25000-muertos-ano/>
2. 20minutos.es -Últimas noticias (2018). *El dolor de pies es la primera causa de las caídas en los mayores*. Disponible en: <https://www.20minutos.es/noticia/1224181/0/dolor-pies/caidas/mayores-60/>
3. Abell, Derek (1980), *Defining the Business*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, Inc.
4. AECEOC (2018). La personalización nos defiende frente a la copia. Disponible en: <https://www.aecoc.es/entrevistas/la-personalizacion-nos-defi-ende-frente-a-la-copia/> Fecha de acceso: 04/07/2018
5. AECOC, (2018). Disponible en: <https://www.aecoc.es/entrevistas/la-personalizacion-nos-defi-ende-frente-a-la-copia/> Fecha de acceso: 18/06/2018
6. AEOC (2018). La personalización nos defiende frente a la copia. Disponible en: <https://www.aecoc.es/entrevistas/la-personalizacion-nos-defi-ende-frente-a-la-copia/> Fecha de acceso: 03/07/2018
7. Agencia Española de Protección de Datos. Sede electrónica <https://sedeagpd.gob.es/sede-electronica-web/vistas/infoSede/detallePreguntaFAQ.jsf?idPregunta=FAQ%2F00017>
8. Agencia Española de Protección de Datos. Sede electrónica. <https://sedeagpd.gob.es/sede-electronica-web/vistas/infoSede/detallePreguntaFAQ.jsf;jsessionid=16540402C29592166C1E959473C9C451?idPregunta=FAQ%2F00010>
9. Agenciasdigitales.org (2018). *Informe sobre los Usos de las Redes Sociales en Empresas (2014)*. Asociación Española de Economía Digital. Disponible en: <http://www.agenciasdigitales.org/estudios/informe-rrss-2014.pdf>
10. Anon, (2018). Disponible en: <http://regcess.msssi.es/regcessWeb/tramitarBuscarCentrosAction.do>
11. Anon, (n.d). *Podoactiva ampliará sus instalaciones en el edificio del antiguo Salud en Walqa*. Disponible en: <http://www.ptwalqa.com/noticias-detalle/1536/podoactiva-ampliara-sus-instalaciones-en-el-edificio-del-antiguo-salud-en-walqa/> Fecha de acceso: 20/06/18
12. Ayuso, M. (2018). *El 70% de los españoles tiene problemas en los pies: así es como puedes evitarlos*. El Confidencial. Disponible en: https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2015-08-13/el-70-de-los-espanoles-tiene-problemas-en-los-pies-asi-es-como-puedes-evitarlos_964552/
13. Barney, J.B. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, 9(4), 49-61.
14. Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual modelo of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.
15. Castillo, P., (Gráficos), P., *La natalidad desciende a mínimos históricos en España y vuelve a perder población*. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2017/06/22/594b9005468aeb6c4b8b46b9.html>
16. Cerezal, P. and S.L., U. (2018). *El impacto de la crisis catalana el en consumo, la inversión, el turismo y el empleo*. expansión.com. Disponible en: <http://www.expansion.com/economia/2017/10/14/59e1214a268e3eb4278b4589.html>
17. CGCOP, A. (2018). *El Consejo General de Colegios de Podólogos solicita la creación de Unidades de Pie Diabético que incluyan en sus equipos al podólogo*. Consejo General de Colegios de Podólogos. Disponible en <http://www.cgcop.es/index.php/noticias/138-el-consejo-general-de-colegios-de-podologos-solicita-la-creacion-de-unidades-de-pie-diabetico-que-incluyan-en-sus-equipos-al-podologo>
18. CGCOP, A. (2018). *La Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte respalda el Estudio de la pisada de los deportistas y sus riesgos*. Consejo General de Colegios de Podólogos. Disponible en: www.cgcop.es/index.php/noticias/120-la-agencia-espanola-de-proteccion-de-la-salud-en-el-deporte-firma-el-estudio-de-la-pisada-en-los-deportistas-y-sus-riesgos
19. CGCOP, A. (2018). *Los podólogos denuncian la falta de actividad inspectora y sancionadora de la administración para combatir el intrusismo sanitario*. Consejo General de Colegios de Podólogos. Disponible en: <http://www.cgcop.es/index.php/noticias/88-los-podologos-denuncian-la-falta-de-actividad-inspectora-y-sancionadora-de-la-administracion-para-combatir-el-intrusismo-sanitario>
20. CGCOP,A. (2018). *Los podólogos denuncian el intrusismo de empresas deportivas que realizan estudios de pisada*. Consejo General de Colegios de Podólogos. Disponible en: <http://www.cgcop.es/index.php/noticias/102-los-podologos-denuncian-intrusismo-de-empresas-deportivas-que-realizan-estudios-de-la-pisada>
21. Cgcop.es (2018). Disponible en: https://www.cgcop.es/images/Descarga/Especial-Pies-Sanos-Revista-Tercera-Edad-n3e%2038_.pdf

22. Cgcop.es (2018). *Revista Especial Pies Sanos Tercera Edad*. Disponible en: https://www.cgcop.es/images/Descarga/Especial-Pies-Sanos-Revista-Tercera-Edad-n3e%2038_.pdf
23. Dle.rae.es (2018). Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=5Z9WfhE>
24. Dle.rae.es (2018). Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=TUC1beB>
25. Ec.europa.eu. (2018). *Eurostat- Tables, Graphs and Maps Interface(TGM) table*. Disponible en: <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=teilm020&language=en>
26. Eleconomista.es (2018). *¿Qué impacto fiscal tiene la fuga de empresas de Cataluña? La independencia es el punto clave. elEconomista.es*. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/8665438/10/17/Que-impacto-fiscal-tiene-la-fuga-de-empresas-de-Cataluna-La-independencia-es-el-punto-clave.html>
27. elEconomista.es (2018). *Podoactiva crecerá un 15% con nuevas aperturas de clínicas*. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/aragon/noticias/8230703/03/17/Podoactiva-crecera-un-15-con-nuevas-aperturas-de-clinicas.html> Fecha de acceso: 04/07/2018
28. Eleconomista.es. (2018). *Podoactiva invierte un millón de euros en abrir el mayor centro de podología y biomecánica de Europa – elEconomista.es*. Disponible en: <http://www.eleconomista.es/aragon/noticias/9192965/06/18/Podoactiva-invierte-un-millon-de-euros-en-abrir-el-mayor-centro-de-podologia-y-biomecanica-de-Europa.html> Fecha de acceso: 20/06/18
29. Ergodinámica (2018). *Quiénes somos - Ergodinámica*. Disponible en: <https://www.ergodinamica.com/sobre-ergodinamica/quienes-somos/>
30. Espinilleras personalizadas (2018). *Espinilleras Personalizadas y A Medida/ Podoactiva*. Disponible en: http://www.espinilleraspersonalizadas.es/?utm_expid=.xcbkCRsKRHaO7YdgzrENPQ.0&utm_referer=https%3A%2F%2Fwww.google.fi%2F
31. Espinilleras personalizadas (2018). *Máscaras de protección – Espinilleras personalizadas*. Disponible en: <http://www.espinilleraspersonalizadas.es/otros-productos/mascaras-de-proteccion/>
32. Gacetaslocales.com. (2018). Disponible en: http://www.gacetaslocales.com/fotos/6/ERGODI_NAMICALOGO01.jpg
33. Grant, R.M., Fernández, Z., Gómez, J.D.L., & Navarro, J.R. (2006). *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Capítulo 5.
34. *Herfindahl index* (2017). (5th ed.) Oxford University Press.
35. Ine.es (2018). *Instituto Nacional de Estadística. (National Statistics Institute)*. Disponible en: <http://www.ine.es/dynt3/FMI/es/>
36. Ine.es (2018). Disponible en: <http://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc1217.pdf>
37. Ine.es (2018). Disponible en: http://www.ine.es/prensa/ipt_2015.pdf
38. Ine.es (2018). Disponible: http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/cnae09/int_cnae_2009.pdf
39. Ine.es (2018). *Productos y Servicios/ Publicaciones/ Productos y Servicios*. Disponible en: http://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INESeccion_C&cid=1259926380048&p=1254735110672&pagename=ProductosYServicios/PYSLayout
40. Ine.es (2018). *Sección prensa/ Producto Interior Bruto (PIB)*. Disponible en: http://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm
41. Ine.es. (2018). Disponible en: http://www.ine.es/prensa/ees_2015.pdf
42. Ine.es. (2018). *Nota de prensa de 28 de noviembre de 2017*. Disponible en: http://www.ine.es/prensa/imasd_2016.pdf
43. Ine.es. (2018). *Productos y Servicios/ El IPC en un clic/ ¿Cuánto ha variado el IPC desde...?* Disponible en: <http://www.ine.es/varipc/verVariaciones.do?idmesini=12&anyoini=2016&idmesfin=12&anyofin=2017&ntipo=1&enviar=Calcular>
44. Instituto Valenciano del Pie. (2018). *PODOLOGÍA PEDIÁTRICA – Instituto Valenciano del Pie*. Disponible en: <https://institutovalencianodelpie.es/biomecanica/podologia-pediatria/>
45. Javier Salvatierra, M. (2018). *El IPC cierra el año en el 1,2 % y resta poder de compra a pensionistas y funcionarios*. EL PAÍS. Disponible en: https://elpais.com/economia/2017/12/29/actualidad/1514532760_685732.html
46. Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R., López, Y. M., & Mazagatos, V. B. (2006). *Dirección estratégica* (Vol. 5). Prentice Hall.
47. Johnson, K. Scholes, R. Whittington. *Dirección Estratégica*. 7^a edición. *Peason Education. Prentice Hall*.
48. Kotler, P. (2001). *Dirección de la mercadotecnia: Análisis, planeación, implementación y control*. Magíster en Administración -Tiempo Parcial 29, ESAN.
49. McGahan, A.M., & Porter, M.E. (1997). *How much does industry matter, really?* *Strategic Management Journal*, 18(S1), 15-30.
50. Mecd.gob.es (2018). *Encuesta de Hábitos Deportivos en España 2015. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte*. Disponible en: <https://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/deporte/encuesta-habitos-deportivos.html>

51. Metadeporte (2018). 15 claves para entender el éxito de Podoactiva. Disponible en: <http://metadeporte.com/15-claves-para-entender-el-exito-de-podoactiva/> Fecha de acceso: 03/07/2018
52. Mintzberg, H (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Ariel
53. Mirvis, P., Googins, B., & Kinnicutt, S. (2010). Vision, mission, values: Guideposts to sustainability. *Organizational Dynamics*, 39(4), 316.
54. Organización Mundial de la Salud. (2018). *Diabetes*. Disponible en: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs312/es/>
55. País, E. (2018). *Reportaje/ El 70% de los españoles sufre trastornos en los pies*. EL PAÍS. Disponible en: https://elpais.com/diario/2001/09/25/salud/1001368801_850215.html
56. País, E. (2018). *Reportaje/ El 70% de los españoles sufre trastornos en los pies*. Disponible en: https://elpais.com/diario/2001/09/25/salud/1001368801_850215.html
57. País, E. (2018). *Los problemas en los pies atormentan al 80% de la población*. EL PAÍS. Disponible en: https://elpais.com/diario/1989/10/14/sociedad/624322813_850215.html
58. Patentscope.wipo.int (2018). OMPI – Búsqueda en las colecciones de patentes nacionales e internacionales. Disponible en: <https://patentscope.wipo.int/search/es/result.jsf>
59. Pearce, J.A. & Robinson, R.B., Subramanian, R. (2000). *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*. Columbus, OH: Irwin/McGraw-Hill: Boston.
60. Pedros, D. M., y Gutiérrez, A.M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz Santos.
61. Peteraf, M.A (1993). The cornerstones of competitive advantage. A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
62. Pisa bien, vive mejor. (2017). *La revista informativa de Podoactiva*, nº2, Primer semestre 2017, pp 1-40. Disponible en <https://www.podoactiva.com/sites/default/files/pdf/Revista%20Pisa%20Bien,%20Vive%20Mejor%202017.pdf>
63. Población de España de 2017, p. (2018). *España: población por género 2017/ Estadística*. Statista. Disponible en: <https://es.statista.com/estadisticas/472331/poblacion-de-espana-por-genero/>
64. Podiatech.es (2018). *Especialistas en podología deportiva y en equipos podológicos*. Disponible en: <http://podiatech.es/>
65. PodiaTech/ Plantillas Ortopédicas Personalizadas (2018). *PodiaTech/ Plantillas Personalizadas*. Disponible en: <https://www.podiatech.org/>
66. Podoactiva.com. (2018). *Podoactiva. Líderes en Podología. Podólogos expertos en biomecánica*. Disponibilidad en: <http://www.podoactiva.com/>
67. Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86 (1), 25-40.
68. Porter, M.E (1981). The contributions of industrial organization to strategic management. *Academy of management review*, 6 (4), 609-620.
69. Porter, M.E, (1979). How competitive forces shape strategy. *Harvard business review*.
70. Ptwalqa.com (2018). *PODOACTIVA*. Disponibilidad en: <http://www.ptwalqa.com/empresa-detalle/57/podoactiva/>
71. Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016 relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento general de protección de datos). Disponible en: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679&from=ES>
72. Robbins, S.P. & Coulter, M. (2003) *Management*, Prentice-Hall: New Jersey.
73. Ruy Alonso Rebolledo. 19 de marzo de 2017. (2018). *¿Cuánto creció el uso de internet y redes sociales en EUA?*. El economista. Disponible en: <https://www.eleconomista.com.mx/internacionales/Cuanto-crecio-el-uso-de-internet-y-redes-sociales-en-EUA-20170319-0053.html>
74. Sabi.bvdinfo.com (2018). *Sabi- Bureau van Dijk*. Disponible en: https://sabi.bvdinfo.com/Report.serv?_CID=29&context=2QKKEXRKKMBTIOX
75. Sáez Vacas, O. García, J. Palao y P. Rojo. *Innovación tecnológica en las empresas. Empresa y entorno*.
76. Sanitas.es (2018). *El 80% de la población padece problemas de pie*. Disponible en <https://www.sanitas.es/sanitas/seguros/es/sobre-sanitas/noticias-novedades-sanitas/noticias/problemas-pie.html>
77. Schmalensee, R. (1985). 'Do markets differ much?', *American Economic Review*, 75(3), pp. 341-351.
78. Senge, P.M. (1991). *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization* (New York: Doubleday/Currency, 1990)
79. Sentidocomun.es, D. (2018). *Ortopedia técnica en España y Portugal*. Asturias. Ortoibérica. Ortoibérica.com. Disponible en: http://www.ortoiberica.com/ortopedia-protetica-exogena-ortetica/espanol/inicio_6_1_ap.html
80. Tecnología (2018). Disponible en: <https://www.younext.es/tecnologia> Fecha de acceso: 03/07/2018
81. Twitter.com (2018). *Ortoibérica S.L. (@ortoiberica)/Twitter*. Disponible en: <https://twitter.com/ortoiberica>

82. Un.org. (2018). *Envejecimiento*. Disponible en: <http://www.un.org/es/sections/issues-depth/ageing/index.html>
83. YouTube.(2018). *Victor Alfaro. Podoactiva. III Ciclo Marketing y Sociedad*. Disponible en <https://www.youtube.com/watch?v=jm-sItomXtY&t=912s>
84. Zaragoza,J. (2018). *Crece el interés de las empresas catalanas por abrir sedes en Aragón*. Herlado.es. Disponible en: <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2017/11/23/crece-interes-las-empresas-catalanas-por-abrir-sedes-aragon-1209739-300.html>

13. ANEXOS







- **ANEXO I. Productos y servicios.**

Tabla 6. Tabla de servicios

Estudios biomecánicos de marcha o pisada	Análisis del pie en posición estática y dinámica, así como su relación con otras estructuras como la rodilla, la cadera o la columna.
Quiropodia	Tratamiento consistente en la eliminación de callosidades y alteraciones en las uñas de los pies.
Onicomycosis	Tratamiento de eliminación de hongos en las uñas mediante láser, en concreto, se utiliza K- láser, una novedosa técnica para tratar la onicomycosis o infección fúngica.
Onicocriptosis	Coloquialmente llamada uña encarnada, trata de solucionar la inclusión de la uña por debajo de la piel del dedo. Ante ella, se aplica un tratamiento quirúrgico consistente en realizar cirugía de carácter ambulatorio.
Tratamiento de papilomas	Tratamiento de lesiones cutáneas como las verrugas plantares, comúnmente conocidas como papilomas causadas por el Virus del Papiloma Humano (VPH).

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de Podoactiva.

Tabla 7. Tabla de productos.

Plantillas	Podoactiva Elite	Plantillas específicas para la realización de deporte, más ligeras, de respuesta dinámica y mayor transpiración, memoria elástica y flexibilidad.	
	Podoactiva Comfort Line	Línea de plantillas de uso diario que ofrecen mayor amortiguación y confort, especiales para las necesidades específicas de los pacientes por las patologías que presentan, adecuadas para pacientes no deportistas.	
	Podoactiva Elite Woman	Especiales para el uso de tacones, permiten reducir las molestias y la aparición de lesiones en pies, caderas, rodillas y espalda principalmente asociadas al uso prolongado de este tipo de zapato.	
	Podoactiva Ski	Específica para la práctica del esquí ya que permite mejorar la estabilidad del esquiador y, además, optimizan la técnica, confort y aceleran el aprendizaje de este tipo de deporte protegiendo contra el frío extremo con su especial aislamiento.	
Crema Podológica	Crema para el cuidado específico de los pies con una fórmula exclusiva que permite disminuir el riesgo de grietas, ampollas e infecciones. Existen dos gamas.	U20	
		Bálsamos Podoactiva by Karicia	

Espinilleras⁷⁴	Espinilleras confeccionadas mediante un proceso de escaneo de la tibia del jugador y fabricación en 3D y utilizando materiales exclusivos (Dynamic Podoactiva) o materiales multicapa de fibra de carbono.	
Máscaras de protección a medida⁷⁵.	Producto ortopédico a medida fabricado con fibra de carbono que permite adaptarse a la cara del deportista para proteger la lesión previamente causada al mismo tiempo que la protege.	
Inmovilizaciones	Protecciones para zonas lesionadas que permiten su inmovilización.	
Hormas	Molde que permite que el calzado se adapte al pie de cada cliente evitando afecciones.	
Réplicas anatómicas	Son biorréplicas para una mejor visualización y puesta en práctica de las distintas situaciones a las que un profesional de la cirugía puede enfrentarse.	
Cascos de reeducación	Casco personalizado para la cabeza de los bebés que se adaptan a su cabeza para corregir deformaciones craneales.	

Fuente: Elaboración propia a partir de la página web de Podoactiva.

▪ **ANEXO II. Unidades Podoactiva, Unidades Podoactiva Élite, Clínicas Podoactiva.**

En las **Unidades Podoactiva** se realizan estudios biomecánicos de marcha y pisada, prescripción de plantillas y otros servicios podológicos. Son las más frecuentes, distribuyéndose 118 en la península ibérica, dos en Polonia, una en Italia y una en México.

En las **Unidades Podoactiva Élite**, además de lo anterior, cuentan con pistas indoor y cinta de correr para el análisis del running, y sistemas Younex 4D para estudios complejos deportivos y actividades físicas. Distribuidas a lo largo de España: dos en el País Vasco, y una en Comunidad Valenciana, Madrid, Andalucía, Asturias, Castilla la Mancha, Cataluña y México.

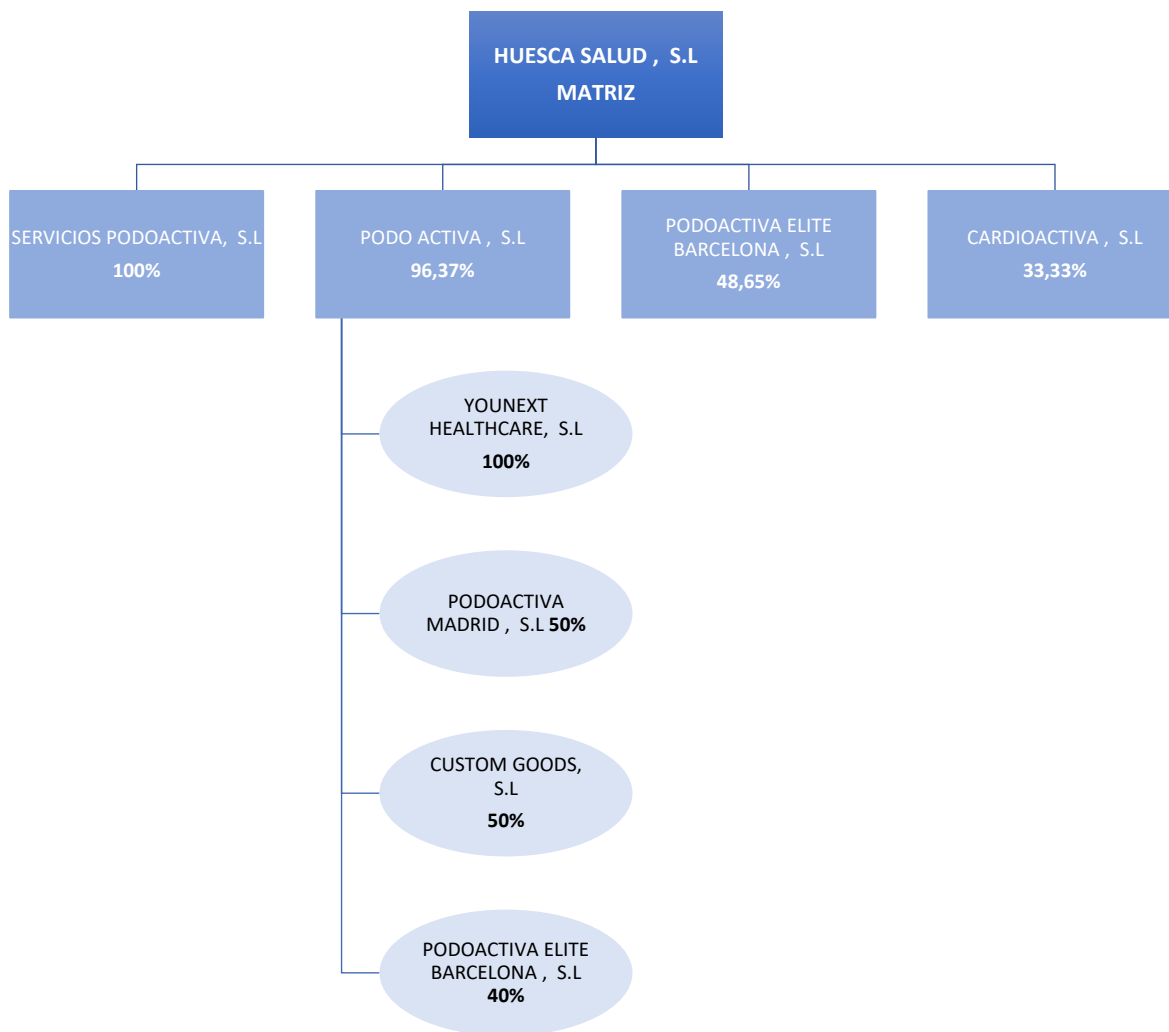
⁷⁴ Espinilleras personalizadas, 2018. Fecha de acceso: 06/02/2018.

⁷⁵ Espinilleras personalizadas ,2018. Fecha de acceso: 06/02/2018.

Las **Clínicas Podoactiva** incluyen adicionalmente quirófanos para intervenciones quirúrgicas del pie mínimamente invasivas y son altamente especializadas en la totalidad de la biomecánica y todo tipo de tratamientos podológicos, siendo espacios de alta innovación. Existen cinco en Aragón, cuatro en Madrid, una en Murcia, una en Baleares y una en Andorra.

▪ **ANEXO III. Organigrama de las empresas de Podoactiva**

Figura 6. Organigrama Podoactiva



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

▪ **ANEXO IV. Tabla desarrollo de la figura 3.**

Tabla 8. Ventas por empresas que componen Podoactiva.

AÑO	HUESCA SALUD	PODO ACTIVA	PODOACTIVA ÉLITE BARCELONA	CUSTOM GOODS SL	PODOACTIVA MADRID SL	TOTAL
2002	23.158 €					23.158,00 €
2003	126.325 €					126.325,00 €
2004	166.466 €					166.466,00 €
2005	218.367 €					218.367,00 €
2006	278.456 €					278.456,00 €
2007	360.798 €	420.656 €				766.184,19 €
2008	460.103 €	945.690 €				1.371.464,45 €
2009	714.199 €	1.636.615 €				2.291.404,88 €
2010	934.539 €	1.701.485 €				2.574.260,09 €
2011	1.097.226 €	1.595.871 €			136.489 €	2.703.411,38 €
2012	1.396.035 €	1.750.877 €			174.484 €	3.170.597,16 €
2013	1.895.470 €	2.286.902 €			222.052 €	4.210.383,46 €
2014	2.539.712 €	2.396.214 €			457.970 €	5.077.928,43 €
2015	3.211.198 €	2.779.027 €		333.042 €	567.020 €	6.468.098,05 €
2016	3.548.614 €	3.122.485 €		437.433 €	17.851,00 €	7.315.740,65 €

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

▪ **ANEXO V. Desarrollo del PEST.**

Factores político-legales:

En primer lugar, entre las normas reguladoras de la actividad de Podoactiva. S.L que pueden afectar en un corto plazo a sus tareas empresariales se encuentra el nuevo Reglamento General de Protección de Datos (RGPD)⁷⁶, que entró en vigor en mayo de 2016 y que es aplicable a partir de mayo de 2018 por la aprobación de la Directiva 95/46, sin que requiera norma de transposición y sustituyendo a la derogada Ley Orgánica de Protección de Datos. De esta forma, esta nueva regulación modifica algunos aspectos del régimen anterior y contiene nuevas obligaciones que afectarán a la empresa en tanto que es responsable y trata datos de los clientes como resultado de su oferta de bienes y servicios destinados a ciudadanos de la Unión Europea. Esta legislación supone la necesidad de que el consentimiento de los clientes para el trato de sus datos sea “inequívoco”, lo que requiere una manifestación o una clara acción afirmativa del interesado (excluyendo el previo consentimiento tácito anterior)⁷⁷. Todos los consentimientos tácitos obtenidos anteriormente deberán ser objeto de conversión para su adaptación a los nuevos requisitos. Asimismo, la empresa deberá establecer mecanismos y procedimientos de gestión de quebras de seguridad, adecuar los formularios de recogida de datos personales al contenido del derecho de la información del RGPD, atender a los derechos de los afectados en el tratamiento de sus

⁷⁶ Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 27 de abril de 2016. Fecha de acceso: 11/02/2018.

⁷⁷ Agencia Española de Protección de Datos. Fecha de acceso: 12/06/2018

datos, confeccionar e implantar las políticas de protección de datos, llevar a cabo evaluación de la protección de datos, y revisar las medidas de seguridad en función del análisis de riesgos realizado⁷⁸. El incumplimiento de esta normativa puede acarrear importantes infracciones con sus consecuentes sanciones de elevada cuantía dependiendo de la norma infringida.

En cuanto a lo que la empresa concierne y concomitante también con sus competidores, Podoactiva cuenta con cuatro **marcas** activas en la Oficina Española de Patentes y Marcas: AIRSOUL SYSTEM; PISA BIEN, VIVE MEJOR; PODOACTIVA Y YOUNEXT⁷⁹. Además, es propietaria de una serie de **patentes** enumeradas en el Anexo VIII. Será de aplicación, por lo tanto, la Ley 17/2001, de 7 de diciembre de Marcas y la Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes. Así, de esta manera podrá beneficiarse de los derechos que emergen y proteger la marca como un activo distintivo e identificador de la compañía que le permitirá distinguirse de sus terceros competidores; y del mismo modo, brindar un amparo en forma de patente a todo el esfuerzo que la empresa está llevando a cabo mediante sus sacrificios económicos en Investigación y Desarrollo, evitando copias mediante la formación de una barrera legal efectiva.

En el aspecto relativo a los profesionales trabajadores en las clínicas, en concreto, aquellos que realicen las actividades podológicas deberán cumplir lo establecido en la Ley 44/2003, de 21 de noviembre, de ordenación de **profesiones sanitarias**, al ser la profesión de podología ámbito de aplicación de la ley. Ello conlleva que todos los podólogos trabajadores en la empresa deberán haber sido objeto de obtención de un título universitario acreditativo de su profesión. Un problema concreto que afecta a la compañía es el intrusismo laboral de aquellos que no han obtenido la titulación necesaria (Grado en Podología) para ejercer la profesión. Se ha denunciado por el Consejo General de Colegios Oficiales de Podólogos (CGCOP) la falta de actividad inspectora y sancionadora de la Administración⁸⁰. Además de los no profesionales que ejercen como tal, existe el caso del intrusismo de las empresas deportivas que realizan estudios de pisada y confección de plantillas con personal no cualificado lo que puede suponer un riesgo para la salud de los ciudadanos y, a su vez, ofrecen un precio más económico que provoca un daño para la competencia⁸¹. Además, la Agencia Española de Protección de la Salud en el Deporte ha señalado la importancia de que haya una adecuada formación de los profesionales que ayudan a los deportistas, ya sean amateurs o de élite, y recuerda que los resultados de los actos de intrusismo pueden acarrear consecuencias

⁷⁸ Agencia Española de Protección de datos. Fecha de acceso: 12/06/2018

⁷⁹ Base de datos SABI. Fecha de acceso: 11/02/2018.

⁸⁰ CGCOP, 2018 Fecha de acceso: 15/02/2018.

⁸¹ CGCOP, 2018. Fecha de acceso: 15/02/2018.

en la salud podológica del sujeto y en el rendimiento deportivo, la aparición de lesiones o empeoramiento de las ya existentes⁸².

Por otro lado, en el último año hemos podido ser espectadores de la incertidumbre ante una declaración unilateral de **independencia** por parte de la Comunidad Autónoma de Cataluña, lo que ha provocado que muchas grandes empresas catalanas trasladen su sede social fuera de Cataluña⁸³. Esto ha generado que aumente el interés de las empresas catalanas por abrir sedes en Aragón, lo que afectaría a Podoactiva con un posible aumento de la competencia donde se encuentra la Sede Central de Podoactiva⁸⁴. De este mismo modo, Podoactiva cuenta con un elevado número de clínicas distribuidas por Cataluña, en concreto, catorce establecimientos, por lo que depende del futuro de esta situación que podría afectarle legal y económicamente. Fruto de esta inestabilidad podría producirse una caída de la tasa de crecimiento del PIB y una caída de la inversión⁸⁵.

En el plano internacional, la posible salida de la Unión Europea de **Reino Unido**, también conocida como Brexit podría afectar a la empresa en cuanto su establecimiento en dicho país por sus planes de expansión internacional y sus clientes como el Manchester United.

Factores económicos

Podoactiva a lo largo de su historia ha podido ser espectadora de la **crisis** generada en 2008, sin embargo, a pesar de este entorno desfavorable, la empresa se ha podido aferrar a su actividad, y como observábamos anteriormente en el gráfico de evolución de ventas, el crecimiento de la empresa ha continuado independientemente de que la tasa de crecimiento interanual no haya sido tan elevada como en años anteriores, enfrentándose a la misma de manera adecuada lo que deja entrever que estamos ante una empresa estable en el largo plazo.

Los indicadores que representan la evolución económica en España nos pueden ayudar a establecer el escenario económico en el que se enmarca la empresa. El **Producto Interior Bruto Español** ha disminuido su tasa de crecimiento interanual con respecto al año anterior, un 3,1 % en 2017 frente a un 3,3 % en 2016⁸⁶. A pesar de la disminución en 0,2 puntos porcentuales, es vital que exista un aumento porque refleja que la actividad económica del país está activa, y aumenta la renta per cápita. Siendo esencial para empresas de gran implantación nacional como Podoactiva, que la economía esté activa y que exista un ambiente positivo para el desarrollo empresarial y el crecimiento económico. Por otro lado,

⁸² CGCOP, 2018 Fecha de acceso: 11/02/2018.

⁸³ Eleconomista.es, 2018 Fecha de acceso: 10/02/2018.

⁸⁴ Zaragoza, 2018 Fecha de acceso: 10/02/2018.

⁸⁵ Cerezal and S.L., 2018 Fecha de acceso: 11/02/2018.

⁸⁶ Ine.es., 2018. Fecha de acceso: 12/02/2018.

se ha experimentado un aumento de las **exportaciones**, dato clave para una empresa multinacional como Podoactiva, determinando el crecimiento económico del país debido a la mayor demanda externa de productos nacionales⁸⁷. La **tasa de paro** también es esencial para las empresas, debido a la disminución de dinero en la economía para el consumo y la presión para la disminución de precios. Según datos del INE, la tasa de paro se asienta en 2017 en un 16,55 %, 0,17 puntos porcentuales más que el pasado 2016, caracterizándose España por ser un país con una tasa de desempleo de la Unión Europea con una media de 7,3 en 2017⁸⁸ (Anexo IX: Tasa de paro UE), esta situación no es un escenario muy favorable para el desarrollo de las empresas. En concreto, la situación de del mercado de desempleados es pernicioso para Podoactiva en tanto que habrá menos clientes potenciales que estén dispuestos a pagar el precio medio-alto de los productos que ofrece.

En cuanto al poder adquisitivo, es necesario analizar cómo han evolucionado los salarios, el **Índice de Precios del Trabajo** mide el cambio del precio de la mano de obra en el tiempo, el último dato publicado por el INE es el del año 2015, con una variación anual positiva del 0,7%⁸⁹. Es necesario que este índice sea positivo para poder determinar que el poder adquisitivo de los españoles está en crecimiento y la economía en movimiento, sufriendo una mejora desde las tasas negativas de 2011 (Anexo X: Evolución anual del IPT). Destacar que, Podoactiva, como ofertante de empleo también se ve afectada en este sentido por el aumento de los salarios de sus trabajadores, por lo que este índice tendrá una doble cara para la compañía, por un lado, mayores salarios y, por otro lado, incremento del poder adquisitivo de sus posibles consumidores. Por último, en relación a los indicadores económicos, es básico el **Índice de Precios al Consumo** con una variación de 101 de diciembre de 2016 a 2017⁹⁰ (Anexo XI: Evolución del IPC 2016-2017). Con él podemos averiguar la inflación de los precios de los productos y servicios y el crecimiento de la economía. Las cifras de diciembre de 2017 supusieron una pérdida de poder adquisitivo para funcionarios y pensionistas, perdiendo poder de compra ya que la tasa de subida de los sueldos de unos (1%) y las pensiones de otros (0,25%) fue menor⁹¹. ¿Cómo puede afectar esto a Podoactiva? El aumento de la inflación puede hacer que Podoactiva pierda competitividad en el exterior y además, una merma del poder de compra de los consumidores, sobre todo si este incremento no va de la mano con un acrecentamiento equivalente al del IPT.

⁸⁷ Ine.es, 2018 Fecha de acceso: 12/02/2018.

⁸⁸ Ec.europa.eu, 2018 Fecha de acceso: 11/02/2018.

⁸⁹ Ine.es, 2018 Fecha de acceso: 12/02/2018.

⁹⁰ Ine.es, 2018 Fecha de acceso: 12/02/2018.

⁹¹ Javier Salvatierra, 2018 Fecha de acceso: 15/02/2018.

Factores socioculturales

Los factores socioculturales son esenciales en la actividad de la compañía para determinar cómo se encuentra y cómo tiene previsto evolucionar la población potencialmente compradora de los productos que ofrece, determinando también hacia dónde debe dirigir sus inversiones, ya que sin la existencia de un mercado no habría ventas, factor esencial para la subsistencia de la empresa.

La población está **envejeciendo** en los países de todo el mundo. Según el informe de Perspectivas de la Población Mundial de Naciones Unidas de 2017 el número de personas mayores de 60 años se duplicará para 2050 y triplicará para 2100⁹². En este caso, la empresa Podoactiva podría verlo como una oportunidad en tanto que, según García Belenguer del Instituto de Biomecánica de Valencia, las personas mayores cuentan con un elevado porcentaje de problemas en los pies⁹³. Además, los dolores en los pies son las principales causas de caída y otros problemas de salud⁹⁴.

En España, la **población femenina** supera en 0,86 millones el número de hombres⁹⁵. Según el Estudio de Hábitos de Cuidado e Hidratación de los pies de los españoles “*la radiografía del paciente que suele llegar a las consultas de los podólogos describe, en el perfil más común, a una mujer de entre 55 y 65 años*”⁹⁶. El ligero predominio del sexo femenino en la población afecta con sutileza a los productos de Podoactiva en tanto a su mayor uso por mujeres.

Combinando los dos factores anteriores, cabe destacar la diferencia en años de **esperanza de vida** de ambos sexos, donde se establece una edad de 80,4 años para los hombres y unos 85,9 para los hombres en 2016, es decir, una brecha de 5,5 años. Además, se prevé que la esperanza continúe en aumento alcanzando 83,2 años en los hombres y 87,7 en las mujeres en el año 2031⁹⁷.

Otro sector de la población que suele necesitar del trato de podólogos son los **niños**, los cuales tienen un pie en desarrollo, por lo que es importante que, si existe un problema, se trate lo antes posible evitando futuras complicaciones⁹⁸. Sin embargo, cada vez es menor la tasa de natalidad con un mínimo en 2016 desde que hay contabilización de datos en 1975⁹⁹.

⁹² Un.org, 2018 Fecha de acceso: 15/02/2018.

⁹³ País, 2018 Fecha de acceso: 15/02/2018.

⁹⁴ 20minutos.es – Últimas Noticias, 2018 Fecha de acceso: 14/02/2018.

⁹⁵ Población de España de 2017, 2018 Fecha de acceso: 14/02/2018.

⁹⁶ Cgocp.es, 2018 Fecha de acceso: 12/02/2018.

⁹⁷ Ine.es, 2018 Fecha de acceso: 12/02/2018.

⁹⁸ Instituto Valenciano del Pie, 2018 Fecha de acceso: 14/02/2018.

⁹⁹ Castillo et al., 2018 Fecha de acceso: 16/02/2018.

Como hemos nombrado en el apartado de mercado, un hecho que afecta de manera directa y negativa a la empresa es la existencia de una falta de **cultura** hacía la necesidad del cuidado de los pies por parte de la población y la falta de conocimiento de las competencias que atañen a los podólogos, asignándole una importancia secundaria. José García, Presidente del CGCOP de España, afirmaba ante la pregunta de si la sociedad está concienciada sobre el cuidado de pies que *“es cierto que hay una mayor concienciación respecto al cuidado de otras partes del cuerpo, como por ejemplo, la salud bucodental”*¹⁰⁰. De este modo, el Colegio de Podólogos de La Rioja considera que la sociedad *“no le da importancia a la salud podológica”*¹⁰¹.

Por otro lado, un acontecimiento que genera un aumento de la demanda de servicios y productos a Podoactiva es el incremento exponencial de **personas diabéticas** en el mundo. Según la Organización Mundial de la Salud las personas con diabetes han incrementado su cifra en 314 millones desde 1980 a 2014, siendo una de las causas de amputación de los miembros inferiores¹⁰². Además, de cara al futuro, según la Federación Internacional de Diabetes, en 2035 habrá un aumento del 55% de los casos de diabetes¹⁰³.

Por último, los **hábitos deportivos** de la población son esenciales para la empresa, ya que está especializada en este segmento de la población para el que realiza productos y servicios de manera específica, en concreto, su línea Podoactiva Élite y su especialización en podología deportiva. Según datos de la Encuesta de Hábitos Deportivos de España de 2015 llevada a cabo por el Ministerio de Educación Cultura y Deporte indica que ha habido un crecimiento notable de la práctica deportiva donde el 46,3% de la población de más de 15 años practicaba algún tipo de deporte; es decir, un crecimiento de 9,2 puntos porcentuales desde 2010. Las tasas de crecimiento son en concreto, mayores en mujeres y más jóvenes, con un incremento de 4,9 para los hombres y 13,3 puntos porcentuales para las mujeres en el mismo periodo, aunque en términos no relativos anuales, los hombres realizan más prácticas deportivas, un 59,8% frente a un 47,5%¹⁰⁴. Además, destaca el aumento de la gimnasia, la carrera a pie, pero sin quitarle protagonismo al fútbol y al ciclismo, en cuanto a tipo de deporte practicado. Por otro lado, indica que la práctica de andar y pasear es realizada por un 70,6% de la población y el 68,2% de la población lo hace al menos una vez a la semana, estando este dato

¹⁰⁰ Cgcop.es, 2018. Revista: Especial pies Sanos Revista Tercera Edad Fecha de acceso: 15/02/2018.

¹⁰¹ Cgcop.es, 2018. Revista: Especial pies Sanos Revista Tercera Edad. Fecha de acceso: 15/02/2018.

¹⁰² Organización Mundial de la Salud Fecha de acceso: 16/02/2018.

¹⁰³ 20minutos.es- Últimas Noticias, 2018 Fecha de acceso: 14/02/2018.

¹⁰⁴ Meecd.gob.es, 2018. p.40 Fecha de acceso: 14/02/2018.

directamente relacionado con la salud podológica y con posibles lesiones fruto de la actividad atlética.

Factores tecnológicos

El **gasto en I+D** ha aumentado un 0,7% en el año 2016, lo que supone un 1,19% del PIB y una cantidad de 13260 millones de euros frente al pasado año 2015, y donde el sector empresas es el que mayor porcentaje sobre el gasto total representa, un 3% más respecto al año anterior (Anexo XII. Evolución del gasto en I+D en miles de euros)¹⁰⁵. Estas inversiones fueron financiadas principalmente por las empresas y la Administración Pública. Teniendo en cuenta las Comunidades Autónomas, Aragón a pesar de que no es una de las peores comunidades inversoras, se encuentra 0,3 puntos por debajo de la media (Anexo XIII. Gasto por CCAA). Podoactiva es una empresa innovadora que apuesta por una inversión y desarrollo constante en una búsqueda continua por mejorar sus negocios. Por ello, son importantes los gastos tanto públicos como privados y contar con un ambiente innovador en el país. Por ejemplo, Podoactiva cuenta actualmente con cinco subvenciones, tanto del Ayuntamiento de Huesca como del Ministerio de Economía y Competitividad (Anexo XIV: Relación de subvenciones)¹⁰⁶.

Otro aspecto tecnológico a la orden del día es la **revolución digital** que se ha experimentado en el mundo generando un incremento de las comunicaciones y del acceso a la información donde más del 40% de la población tiene acceso a Internet¹⁰⁷. Esta tendencia está generando nuevos tipos de negocio. Podoactiva se ha introducido en estas nuevas plataformas, utilizando redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter como vías para dar a conocer e informar de la actividad empresarial. Ello permite a su vez mejorar la imagen de la empresa y la notoriedad de la marca, además, se establece que el retorno obtenido en las redes sociales suele ser igual o superior a la inversión en ellas realizada¹⁰⁸.

¹⁰⁵ INE.es, 2018 Fecha de acceso: 09/04/2018.

¹⁰⁶ Base de datos SABI. Fecha de acceso: 10/04/2018.

¹⁰⁷ Ruy Alonso Rebolledo, 2018 Fecha de acceso: 09/02/2018.

¹⁰⁸ Agenciasdigitales.org, 2018. Pag. 15 y 25. Fecha de acceso: 09/04/2018.

▪ **ANEXO VI. Tabla competidores**

Tabla 9. Competidores

	ERGODINÁMICA	ORTOIBÉRICA	PODIATECH	OTRAS CLÍNICAS	PODOACTIVA
Territorio	Nacional	Nacional e internacional	Nacional e internacional	Local	Nacional e internacional
Equipo de profesionales	Multidisciplinar	Multidisciplinar	Multidisciplinar	Podólogos	Multidisciplinar
Servicios	Estudio biomecánico de la marcha o pisada	Estudio de la marcha	Estudio biomecánico de la pisada	Estudios biomecánicos y servicios podológicos	Estudio biomecánico de la pisada + servicios podológicos
Productos	Plantillas personalizadas	Plantillas personalizadas	Plantillas personalizadas	Plantillas personalizadas	Plantillas personalizadas
Precio (Estudio + plantilla)	270 € (Medio-alto)	132 € (Medio)	Medio (depende de la cada consulta podológica)	Medio (depende de la cada consulta podológica)	250 € (Medio-alto)
Facturación	1.763.271 €	3.051.071 €	1.198.050 €	-	7.315.740 €
Revisión de plantillas	Si. Entre 4 y 6 meses la primera y después anual.	No.	No.	Depende de cada consulta	Si. 3 revisiones de control anuales mínimas.
Innovación	Uso de innovación y tecnología en el ámbito sanitario	Constante innovación y búsqueda de nuevos materiales y productos.	Departamento de I+D. Más de 500 patentes y marcas registradas.	No.	11 proyectos de I+D actualmente activos. Política de innovación constante. Cuenta con equipo de investigación. Premios por I+D, parte de su prioridad estratégica.
Participación en eventos	Barcelona Triathlon, Fira Gran 2017, Expo Sports, Congreso de Setrade	Eventos deportivos	Jornadas y congresos de podología y biomecánica.	No.	Publicación de libro, eventos deportivos, jornadas y congresos de podología y biomecánica, I+D+i.
Grupos de clientes	Deportistas, niños, adultos, ancianos	Público en general, pacientes y deportistas	Público en general y clínicas podológicas.	Público en general	Especialización en deportistas, niños, adultos, ancianos
Especialización en deportistas	Alta. Colaboración con Instituto de Medicina Deportiva y Traumatología.	Media. Plantillas especiales para correr.	Media. Un tipo de plantillas para deporte.	No.	Muy elevada. Especialización en distintos deportes.
Colaboraciones	Con entidades y federaciones deportivas	THOR.SL., ORTOIBÉRICA FABRICACIÓN S.L	ADP, INSEP, UFSP, Handicap International.	No.	Equipos de deporte profesional, Universidad de Zaragoza, i3A, IBV, CLAC, federaciones deportivas
Otras actividades y productos	Cardiología, maxilofacial, medicina interna, nutrición, osteopatía, psicología.	Órtesis (craneales, cervicales, de tronco, miembros, pediátricas, prótesis, herramientas podológicas, materiales espinilleras.	Venta de maquinaria ortopodológica.	No.	Servicios podológicos y línea de cremas podológicas. Además, cuenta con productos como espinilleras, marcas de protección, hormas, inmovilizaciones, cascos.
Año de Fundación	1973	1985	1975	Depende de cada consulta.	2006
Nº de establecimientos en España	18	1	3	7586 (individuales fundamentalmente)	136
Experiencia	45 años	33 años	43 años	Depende de cada consulta.	12 años

Fuente: Elaboración propia a partir de la información corporativa de las empresas.

- Fortaleza para Podoactiva
- Indiferencia
- Debilidad para Podoactiva

■ ANEXO VII. Ciclo de vida de la industria

Figura 7. El ciclo de la vida en la industria



Fuente. Elaboración propia a partir de datos de SABI.

■ ANEXO VIII. Tabla de patentes¹⁰⁹

Tabla 10. Patentes

NUMERO DE SOLICITUD	FECHA DE SOLICITUD	ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
09797535	15.07.2009	INTERNACIONAL	PROCESO Y DISPOSITIVO DE CAPTACIÓN DE LA IMAGEN PLANTAR Y EL MECANIZADO A DOBLE CARA DE LA PLANTILLA OBTENIDA EN DICHO PROCESO
201231080	10.07.2012	NACIONAL	PLANTILLA DE ESTRUCTURA RETICULAR
WO2014/009587	09.07.2013	INTERNACIONAL	PLANTILLA DE ESTRUCTURA RETICULAR
09797535	15.07.2009	NACIONAL	PROCESO Y DISPOSITIVO DE CAPTACIÓN DE LA IMAGEN PLANTAR Y EL MECANIZADO A DOBLE CARA DE LA PLANTILLA OBTENIDA EN DICHO PROCESO
200802122	16.07.2008	NACIONAL	PROCESO Y DISPOSITIVO DE CAPTACIÓN DE LA IMAGEN PLANTAR A TRAVÉS DE MEDIOS DE SUJECCIÓN Y TENSIÓN DE UNA MEMBRANA ELÁSTICA, ASÍ COMO EL MECANIZADO A DOBLE CARA DE LA PLANTILLA OBTENIDA EN DICHO PROCESO

¹⁰⁹ Patentscope.wipo.int, 2018. Fecha de acceso: 09/04/2018.

102032012	30.12.2010	NACIONAL	PLANTILLAS PARA BOTAS DE ESQUÍ, SNOW, PATINES Y SIMILARES
200930435	10.07.2009	NACIONAL	MEJORAS INTRODUCIDAS EN LA PATENTE P 200802122 "PROCESO Y DISPOSITIVO DE CAPTACIÓN DE LA IMAGEN PLANTAR A TRAVÉS DE MEDIOS DE SUJECCIÓN Y TENSIÓN DE UNA MEMBRANA ELÁSTICA, ASÍ COMO EL MECANIZADO A DOBLE CARA DE LA PLANTILLA OBTENIDA EN DICHO PROCESO
201230273	12.03.2012	NACIONAL	DISPOSITIVO PARA CAPTACIÓN DE LA IMAGEN PLANTAR CON ESCÁNER
MX/a/2011/000515	14.01.2011	INTERNACIONAL	PROCESO Y DISPOSITIVO DE CAPTACIÓN DE LA IMAGEN PLANTAR Y EL MECANIZADO A DOBLE CARA DE LA PLATILLA OBTENIDA EN DICHO PROCESO

Fuente: Elaboración propia

■ ANEXO IX. Tasa de paro de la UE

Figura 8. Tasa de paro de la UE

Harmonised unemployment rate by sex

Total Total

Based on a comparison with: EU (28 countries)



Legend

2.0

1.0

0.3

Exceptions: LV, LU, LT, HR, RO, BG, FR, BE, DE, FI, DK, IE, CZ, AT, CY, SE, SI, SK, IS, IT, MT, PL, PT, ES, NL(2017M12) EE, EL, NO, HU(2017M11) UK, TR(2017M10)

Minimum value: 0.315 Maximum value: 2.863

Source of Data: Eurostat

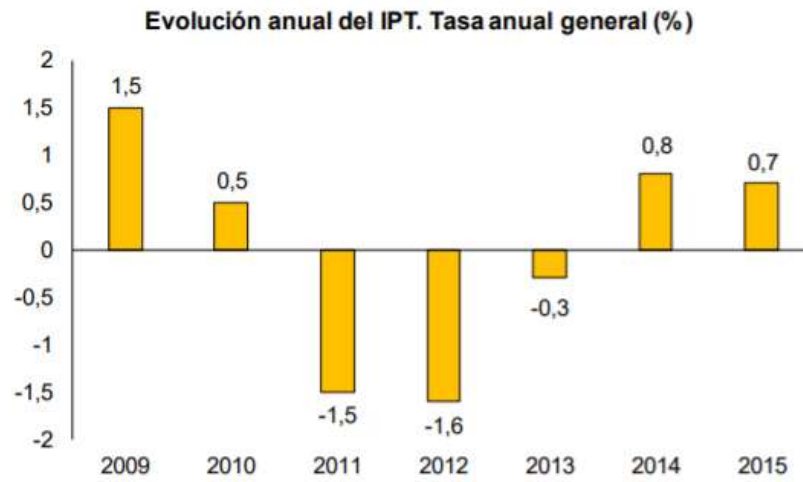
Copyright of administrative boundaries: ©EuroGeographics, commercial re-distribution is not permitted

Last update: 08.02.2018

Fuente: EUROSTAT

▪ **ANEXO X. Evolución anual del IPT**

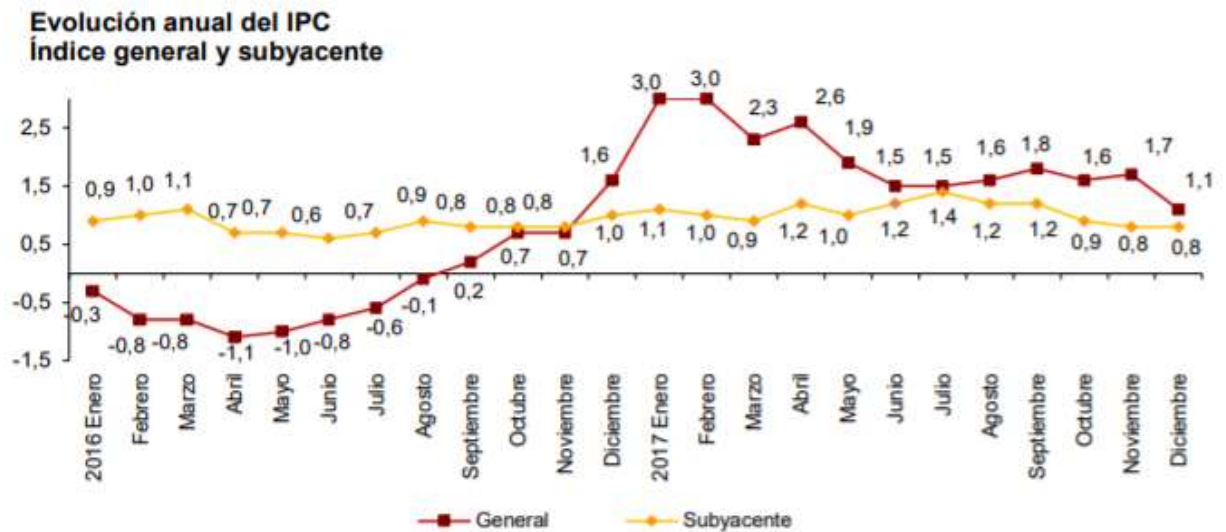
Figura 9. Evolución anual del IPT



Fuente: INE

▪ **ANEXO XI. Evolución del IPC 2016-2017**

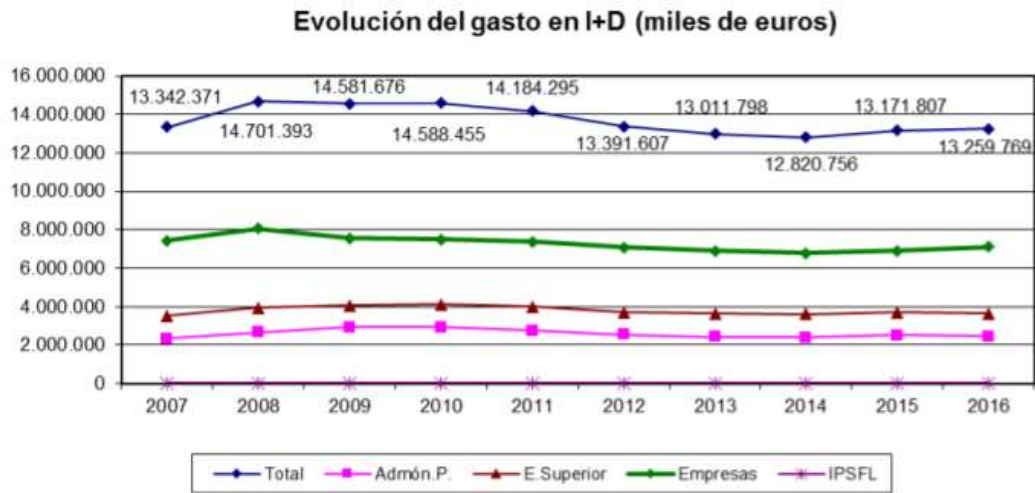
Figura 10. Evolución del IPC 2016-2017



Fuente: INE

▪ **ANEXO XII. Evolución del gasto en I+D en miles de euros**

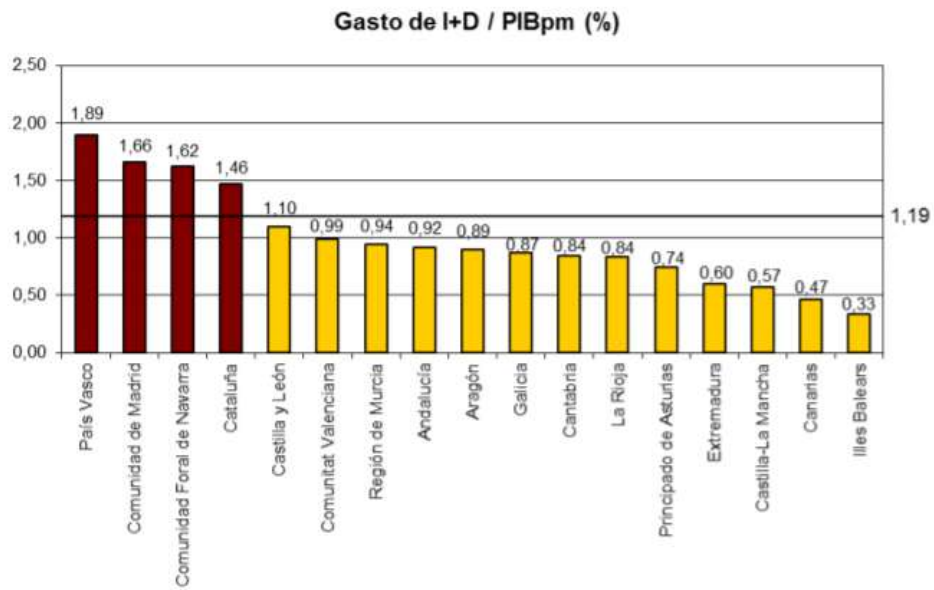
Figura 11. Evolución del gasto en I+D en miles de euros



Fuente: INE

▪ **ANEXO XIII. Gasto por CCAA**

Figura 12. Gasto por CCAA



Fuente: INE

▪ **ANEXO XIV. Relación de subvenciones de Podoactiva.**

Tabla 11. Relación de subvenciones de Podoactiva.

ORGANISMO	AÑO	IMPORTE	DESCRIPCIÓN
Ministerio de Economía y Competitividad: ICEX España Exportación e Inversiones	2015	12.400	EDSC anteriores a 2016
Ministerio de Economía y Competitividad: Agencia Estatal de Investigación	2017	68.911	Horizonte PYME 2016. Ayudas públicas para el Programa Estatal de Liderazgo Empresarial en I+D+i
Ministerio de Economía y Competitividad. Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial	2016	255.009	Ayudas del Centro para el Desarrollo Tecnológico Industrial para la financiación de proyectos I+D
Ayuntamiento de Huesca	2015	6.411	Línea de Ayudas para la Mejora y Consolidación de la Industria, Servicios y Comercio.
Ministerio de Economía y Competitividad: ICEX España Exportación e Inversiones	2015	280	EDSC Anteriores a 2016

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de SABI

▪ **ANEXO XV. Ratios y datos contables**

Tabla 12. PODO ACTIVA S.L. balance.

PODO ACTIVA S.L.	2016	2015	2014	2013	2012	IMPORTANCIA RELATIVA				
						2016	2015	2014	2013	2012
ACTIVO NO CORRIENTE	3.122.263	2.433.447	2.425.502	2.286.902	1.750.877	75%	70%	72%	72%	65%
INMOVILIZADO	3.122.263	2.433.447	2.425.502	2.286.902	1.750.877	75%	70%	72%	72%	65%
Inmaterial	619.169	403.772	418.152	256.169	49.776	15%	12%	12%	8%	2%
Material	2.162.429	1.751.230	1.702.892	1.710.386	1.651.635	52%	50%	51%	54%	61%
Otros activos fijos	340.665	278.495	304.459	320.348	49.465	8%	8%	9%	10%	2%
ACTIVO CORRIENTE	1.059.097	1.046.972	933.335	898.503	940.926	25%	30%	28%	28%	35%
Existencias	17.500	12.500	9.400	7.800	7.800	0%	0%	0%	0%	0%
Deudores	436.196	386.724	389.384	270.273	152.111	10%	11%	12%	8%	6%
Otros activos líquidos	605.401	647.748	534.551	620.430	781.015	14%	19%	16%	19%	29%
Tesorería	39.707	30.749	25.820	30.329	12.183	1%	1%	1%	1%	0%
TOTAL ACTIVO	4.181.360	3.480.419	3.358.837	3.185.405	2.691.803	100%	100%	100%	100%	100%
PATRIMONIO NETO	2.099.734	1.661.949	1.429.132	1.039.638	506.313	50%	48%	43%	33%	19%
Capital suscrito	83.006	83.006	83.006	83.006	83.006	2%	2%	2%	3%	3%
Otros Fondos Propios	2.016.728	1.578.943	1.346.126	956.632	423.307	48%	45%	40%	30%	16%
PASIVO NO CORRIENTE	1.433.854	1.410.662	1.582.322	1.737.154	1.884.534	34%	41%	47%	55%	70%
Acreeedores a l/p	1.433.854	1.410.662	1.582.322	1.737.154	1.884.534	34%	41%	47%	55%	70%
PASIVO CORRIENTE	647.772	407.808	347.383	408.612	300.956	15%	12%	10%	13%	11%
Deudas financieras	204.003					5%	0%	0%	0%	0%
Acreeedores comerciales	167.358	225.995	215.653	214.354	62.125	4%	6%	6%	7%	2%
Otros pasivos líquidos	276.411	181.813	131.730	194.259	238.831	7%	5%	4%	6%	9%
PASIVO	2.081.626	1.818.470	1.929.705	2.145.766	2.185.490	50%	52%	57%	67%	81%
TOTAL PASIVO + PN	4.181.360	3.480.419	3.358.837	3.185.404	2.691.803	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia. Datos SABI

Figura 14. PODO ACTIVA S.L. PN y Pasivo

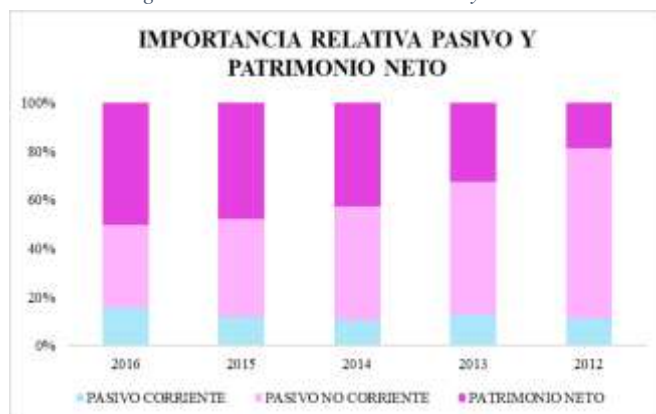


Figura 13. PODO ACTIVA S.L. Activo



Fuente: elaboración propia. Datos SABI de Podo Activa S.L.

Tabla 13. PODO ACTIVA S.L. ratios

RATIOS PODO ACTIVA S.L.	2016	2015	2014	2013	2012
SOLVENCIA (A/P)	2,01	1,91	1,74	1,48	1,23
ESTRUCTURA					
Inversión:					
ANC/AT	0,75	0,70	0,72	0,72	0,65
AC/AT	0,25	0,30	0,28	0,28	0,35
Financiación:					
P/(PN+P)	0,50	0,52	0,57	0,67	0,81
PN/(PN+P)	0,50	0,48	0,43	0,33	0,19
PC/PN+P	0,15	0,12	0,10	0,13	0,11
ENDEUDAMIENTO (P/PN)	0,99	1,09	1,35	2,06	4,32
L/p: PNC/PN	0,68	0,85	1,11	1,67	3,72
C/p: PC/PN	0,31	0,25	0,24	0,39	0,59
Bancario: Deudas financieras/PN	0,31	0	0	0	0
COBERTURA ((PN+PNC)/ANC)	1,13	1,26	1,24	1,21	1,37
LIQUIDEZ (AC/PC)	1,63	2,57	2,69	2,20	3,13
Tesorería (Disponible+ Realizable/PC)	1,67	2,61	2,73	2,25	3,14

Fuente: elaboración propia. Datos SABI de Podo Activa S.L.

Tabla 14. HUESCA SALUD S.L. balance.

HUESCA SALUD S.L.	2016	2015	2014	2013	2012	IMPORTANCIA RELATIVA				
						2016	2015	2014	2013	2012
ACTIVO NO CORRIENTE	612.958	303.820	302.612	283.153	102.032	38%	26%	27%	32%	19%
INMOVILIZADO	612.958	303.820	302.612	283.153	102.032	38%	26%	27%	32%	19%
Inmaterial	8.838	8.838	7.856	7.856	7.456	1%	1%	1%	1%	1%
Material	n.d.	28.982	16.681	9.298	11.577		3%	1%	1%	2%
Otros activos fijos	604.119	266.000	278.075	266.000	83.000	37%	23%	25%	30%	15%
ACTIVO CORRIENTE	1.005.691	844.115	828.102	607.270	447.110	62%	74%	73%	68%	81%
Existencias	5.200	2.800	2.800	2.800	1.200	0%	0%	0%	0%	0%
Deudores	337.310	221.460	277.477	180.156	161.721	21%	19%	25%	20%	29%
Otros activos líquidos	663.181	619.855	547.825	424.314	284.189	41%	54%	48%	48%	52%
Tesorería	310.950	269.145	191.673	116.720	108.954	19%	23%	17%	13%	20%
TOTAL ACTIVO	1.618.649	1.147.935	1.130.714	890.423	549.142	100%	100%	100%	100%	100%
PATRIMONIO NETO	1.288.745	915.601	726.193	592.798	399.378	80%	80%	64%	67%	73%
Capital suscrito	4.050	4.050	4.050	4.050	4.050	0%	0%	0%	0%	1%
Otros Fondos Propios	1.284.695	911.551	722.143	588.748	395.328	79%	79%	64%	66%	72%
PASIVO NO CORRIENTE	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.					
PASIVO CORRIENTE	329.904	232.334	404.520	297.625	149.765	20%	20%	36%	33%	27%
Deudas financieras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.					
Acreedores comerciales	119.266	86.787	262.730	135.384	111.318	7%	8%	23%	15%	20%
Otros pasivos líquidos	210.638	145.547	141.790	162.241	38.447	13%	13%	13%	18%	7%
PASIVO	329.904	232.334	404.520	297.625	149.765	20%	20%	36%	33%	27%
TOTAL PASIVO + PN	1.618.649	1.147.935	1.130.714	890.423	549.142	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia. Datos SABI de Huesca Salud S.L.

Figura 16. HUESCA SALUD S.L. PN y Pasivo



Figura 15. HUESCA SALUD S.L. Activo



Fuente: elaboración propia. Datos SABI de Huesca Salud S.L.

Tabla 15. HUESCA SALUD S.L. ratios.

RATIOS HUESCA SALUD S.L.	2016	2015	2014	2013	2012
SOLVENCIA (A/P)	4,91	4,94	2,80	2,99	3,67
ESTRUCTURA					
Inversión:					
ANC/AT	0,38	0,26	0,27	0,32	0,19
AC/AT	0,62	0,74	0,73	0,68	0,81
Financiación:					
P/(PN+P)	0,20	0,20	0,36	0,33	0,27
PN/(PN+P)	0,80	0,80	0,64	0,67	0,73
PC/PN+P	0,20	0,20	0,36	0,33	0,27
ENDEUDAMIENTO (P/PN)	0,26	0,25	0,56	0,50	0,37
L/p: PNC/PN	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
C/p: PC/PN	0,26	0,25	0,56	0,50	0,37
COBERTURA ((PN+PNC)/ANC)	2,10	3,01	2,40	2,09	3,91
LIQUIDEZ (AC/PC)	3,05	3,63	2,05	2,04	2,99
Tesorería (Disponible+ Realizable/PC)	3,98	4,78	2,51	2,42	3,70

Fuente: elaboración propia. Datos SABI de Huesca Salud S.L.