



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

*ESTUDIO, ANÁLISIS Y PROPUESTA DE UNA
LUDOTECA PARA MAYORES: LA REALIDAD
DE LA INTEGRACIÓN SOCIAL EN LAS
PERSONAS DE EDAD AVANZADA*

MEMORIA PRESENTADA POR:

Maria Senabre Llopis

TUTOR/A:

Vicente Guerola Navarro

GRADO DE ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Convocatoria de defensa: mayo, 2021

ÍNDICE

RESUMEN	6
1. OBJETO Y ALCANCE	8
1.1 JUSTIFICACIÓN	9
1.2 ENTORNO DE TRABAJO. AIJU COMO ENTIDAD PROMOTORA	11
2. MARCO TEÓRICO	14
2.1 CICLO VITAL	18
2.2 EL ENVEJECIMIENTO Y SUS CONSECUENCIAS	19
3. INTRODUCCIÓN	21
4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	22
4.1 BUSINESS MODEL CANVAS AIJU	22
5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	24
5.1 ANÁLISIS EXTERNO	24
5.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO	24
5.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO	44
5.2 ANÁLISIS INTERNO	56
5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA	56
5.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA: LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS	59
5.2.3 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES	63
6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	76
6.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	76
6.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	81
7. PLAN DE ACCIÓN	87
7.1 ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	87
7.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN	88
7.3 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL	89
7.3.1 PRESUPUESTO	89
7.3.1 SITUACIÓN ECONÓMICA	92
7.3.1.1. VIABILIDAD DEL PROYECTO	94
CONCLUSIONES	98
PRÁCTICAS PROFESIONALES: COMPROMISO Y BENEFICIO MUTUO ESTUDIANTE/EMPRESA	100
REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA	101

ÍNDICE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Pirámide de la población de España (años 2018 y 2033)	10
Ilustración 2: La cadena de valor	12
Ilustración 3: Logotipo de AIJU	13
Ilustración 4: Ventas de juguetes en España	15
Ilustración 5: Consecuencias del envejecimiento demográfico	20
Ilustración 6: Business Model Canvas	23
Ilustración 7: Evolución del IBEX 35 en 2020	28
Ilustración 8: Evolución del sector del juguete en España	29
Ilustración 9: Previsiones sobre la evolución del PIB de España	29
Ilustración 10: Evolución del tipo de interés en España	30
Ilustración 11: Evolución del Índice de Precios de Consumo (IPC)	31
Ilustración 12: Objetivos de Desarrollo Sostenible	32
Ilustración 13: La realidad virtual más presente en las industrias	32
Ilustración 14: Programa Erasmus+ de la Unión Europea	33
Ilustración 15: Proyecto YDMS	33
Ilustración 16: Tasa de natalidad en España	34
Ilustración 17: Estacionalidad en la compra de los juguetes	34
Ilustración 18: Cancelación de los eventos a causa del Covid-19	35
Ilustración 19: Nuevas tecnologías que utiliza AIJU	36
Ilustración 20: El conocimiento con el progreso social	36
Ilustración 21: El ciberterrorismo	37
Ilustración 22: Analizar las capacidades de adaptación	38
Ilustración 22: Productos fabricados por AIJU en plena pandemia	39
Ilustración 24: El ciberterrorismo	39
Ilustración 25: Evolución del gasto en I+D en España	40
Ilustración 26: Número de empresas en el sector de juguetes en España por comunidades autónomas	45
Ilustración 27: Competencia con otros IITT de la Comunidad Valenciana	48

Ilustración 28: Competencia con otros IITT de la Comunidad Valenciana - LABORATORIO I+D	49
Ilustración 29: Competencia con otras entidades certificadas - CERTIFICACIONES	50
Ilustración 30: Competencia con consultoras y otras organizaciones - ESTUDIOS	50
Ilustración 31: Esquema de los tipos de recursos	57
Ilustración 32: Importancia Estratégica de R/C	63
Ilustración 33: Competencia con otras entidades certificadas - CERTIFICACIONES	64
Ilustración 34: Matriz DAFO	76
Ilustración 34: Tabla resumen ajuste de la estrategia AIJU	82
Ilustración 37: Presupuesto de la ludoteca	90
Ilustración 38: Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias de AIJU	92
Ilustración 39: Fondo de Maniobra	93

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Número total de personas de 65 a 90 años o más en la Comunidad Valenciana	11
Tabla 2: Business Model Canvas	23
Tabla 3: Resumen oportunidades y amenazas de las diferentes dimensiones de Aiju	41
Tabla 4: Perfil estratégico del entorno de Aiju	42
Tabla 5: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter de Aiju	55
Tabla 6: Análisis funcional	60
Tabla 7: Perfil Estratégico	65
Tabla 8: Matriz F/D: C1-C22	70
Tabla 9: Matriz F/D: C23-C44	71
Tabla 10: Tabla resumen de las fortalezas y debilidades de la matriz F/D	72
Tabla 11: Matriz DAFO	76
Tabla 12: Análisis DAFO de Aiju	77
Tabla 13: Matriz DAFO de Aiju	80
Tabla 14: Tabla resumen ajuste de la estrategia Aiju	82
Tabla 15: Tabla resumen de los grupos de interés	84
Tabla 16: Plan de acción para la implantación de la estrategia 1	87

ÍNDICE DE ECUACIONES

Ecuación 1: Fórmula de la Rentabilidad Económica	94
Ecuación 2: Fórmula de la Rentabilidad Financiera	95
Ecuación 3: Fórmula del Ratio de Solvencia	95
Ecuación 4: Fórmula del Valor Actual Neto (VAN)	96
Ecuación 5: Fórmula de la Tasa Interna de Retorno	97

RESUMEN

Los efectos que algunas variables, como el cambio que está experimentando la familia en España y el envejecimiento progresivo de la población, han alterado las relaciones sociales tradicionales, y las ya existentes en el entorno familiar. Esta incidencia, causada por el surgimiento de nuevas estructuras familiares, es una de las razones por la que las personas mayores se sienten solas, descuidadas y excluidas, llegando incluso la familia, en muchas ocasiones a optar por su institucionalización en centros para la tercera edad.

El presente trabajo se centra en el diseño de una investigación cuyo objetivo sería analizar, desde tres grandes áreas, el entorno, la familia y las personas dependientes, además de las barreras que impiden su integración social, con el fin de crear un espacio adaptado a ellos. Dicho espacio debe ser un lugar en el que mediante diferentes actividades físicas, lúdicas, mentales, etc, realicen distintos programas para lograr una mayor integración y hacerles ver que siguen siendo personas activas, diligentes y aceptadas socialmente.

El proyecto de esta ludoteca se llevará a cabo en el municipio de Ibi, en la provincia de Alicante, concretamente a cargo del Instituto tecnológico de juguetes (AIJU).

Palabras clave: “Persona mayor”; “envejecimiento”; “integración social”; “ocio”; “objetivos de desarrollo sostenible”.

ABSTRACT

The effects that some variables, such as the change that the family is experiencing in Spain and the progressive aging of the population, have altered traditional social relations, and those already existing in the family environment. This incidence, caused by emergence of new family structures, is one of the reasons why the elderly feels lonely, neglected and excluded, even the family, often to opt for their institutionalization in senior centers.

This work focuses on the design of research whose objectives would be to analyses, from three main areas, the environment, the family and dependents, as well as the barriers that prevent their social integration, in order to create a space adapted to them. This place should be a place where through different physical, playful, mental activities, etc., they carry out different programs to achieve greater integration and make them see that they are still active, diligent and socially accepted people.

The project of this playroom will be carried out in the municipality of Ibi, in the province of Alicante, specifically in charge of the Technological institute of Toys (AIJU)

Keywords: “Elderly person”; “aging”; “social integration”; “leisure”; “sustainable development goals”.

Els efectes que algunes variables, com el canvi que està experimentant la família a Espanya i l'envelliment progressiu de la població, han alterat les relacions socials tradicionals, i les ja existents en l'entorn familiar. Aquesta incidència, causada pel sorgiment de noves estructures familiars, és una de les raons per la qual les persones majors se senten soles, descurades i excloses, arribant fins i tot la família, en moltes ocasions a optar per la seua institucionalització en centres per a la tercera edat.

El present treball se centra en el disseny d'una investigació l'objectiu de la qual seria analitzar, des de tres grans àrees, l'entorn, la família i les persones dependents, a més de les barreres que impedeixen la seua integració social, amb la finalitat de crear un espai adaptat a ells. Aquest espai ha de ser un lloc en el qual mitjançant diferents activitats físiques, lúdiques, mentals, etc, realitzen diferents programes per a aconseguir una major integració i fer-los veure que continuen sent persones actives, diligents i acceptades socialment.

El projecte d'aquesta ludoteca es durà a terme en el municipi d'Ibi, a la província d'Alacant, concretament a càrrec de l'Institut tecnològic de joguets (AIJU).

Paraules clau: "Persona major"; "envelliment"; "integració social"; "oci"; "objectius de desenvolupament sostenible".

1. OBJETO Y ALCANCE

Las personas mayores, aquellas que tienen 65 años o más, aumentan año tras año. Considerables datos, señalan el cambio demográfico al que se enfrenta España en las próximas décadas, una transformación que será profunda y modificará cuestiones esenciales de la organización de la sociedad tal y como la conocemos hoy.

Por lo que, en cuanto a lo que se prevé de cara al futuro, la estructura por edades de la población experimentará numerosos cambios. Hacia 2050 las personas mayores casi habrán duplicado sus efectivos actuales, la población en edad laboral (16-64) y los niños (0-15) habrán reducido su peso, mientras que los mayores duplicarán la cifra de niños.

Asimismo, se puede decir que la edad aumenta la probabilidad de vivir en soledad, ya que en los últimos años en España se observa un incremento de los hogares unipersonales en personas de 65 y más años, por ello, deberíamos replantearnos si el envejecimiento demográfico más que un reto es un problema para la sociedad.

Ser mayor normalmente conlleva una serie de dificultades o impedimentos, físicos o mentales. Sin embargo, hoy en día, la tercera edad se enfrenta a otros problemas derivados de la propia sociedad, como por ejemplo la soledad, ya que, por desgracia, muchas personas mayores pasan sus últimos años solos, bien porque su familia no puede atenderles, o porque no tienen relación con ningún familiar, o simplemente no tienen. La soledad es una de las peores enfermedades que existen, por ello, es recomendable que aquellas personas mayores que se encuentren solas acudan a centros residenciales, o centros sociales para la tercera edad en los que puedan relacionarse y llevar a cabo diferentes tareas y actividades. También, se enfrentan al maltrato, y cuando se hace referencia a este término, no sólo se habla de maltrato físico, sino sexual, emocional, abandono, coacción, privación de la libertad de expresión, la llamada explotación financiera, la cual es conocida como la apropiación indebida de fondos o propiedades, violación de derechos, etc., que algunas personas llevan a cabo aprovechándose de su vulnerabilidad y de sus limitaciones. Además, también tienen que combatir el sentimiento de inseguridad, debido a que muchas personas mayores viven solas, son dependientes o cuentan con ciertas limitaciones, y estos factores hacen que se sientan inseguros en sus hogares e incluso en la calle.

Debido al envejecimiento que la población española está experimentando, se dan ciertas circunstancias de soledad y falta de estímulos, por ello, he decidido proponer a AIJU, instaurar una nueva línea de negocio enfocada a proporcionar unos servicios de ludoteca adaptados a los mayores, ya que van a permitir no sólo suplir la carencia de espacios recreativos que tienen las personas mayores para el uso de su tiempo libre, sino también, van a contribuir a fomentar la interrelación humana y la integración social, prevenir el aislamiento, favorecer la inclusión, la participación, la comunicación y la amistad, teniendo en cuenta que todo esto puede ayudar de manera significativa a prorrogar las deficiencias relacionadas con el envejecimiento.

En síntesis, la realización de este tipo de actividades lúdicas por parte de las personas mayores, permite potenciar una serie de habilidades así como también superar una serie de dificultades de diversa índole. Por un lado, las cognitivas, así como la memoria, atención, concentración; o de cálculo, comunicativas o de lenguaje. Además, compartir en grupo, favorece la práctica de habilidades sociales y comunicativas, jugar aumenta el buen humor y fortalece el optimismo, así como, acciones que incrementan las defensas y ayudan a estar mejor.

De este modo, se incide y se trabaja en los distinguidos y nombrados Objetivos de Desarrollo Sostenible, los cuales son los responsables de transformar nuestro mundo, brindando una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás. Dicho programa cuenta con 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluyen desde la eliminación de la pobreza hasta el combate del cambio climático, la educación, la igualdad, la defensa del medio ambiente o incluso el diseño de nuestras ciudades.

1.1 JUSTIFICACIÓN

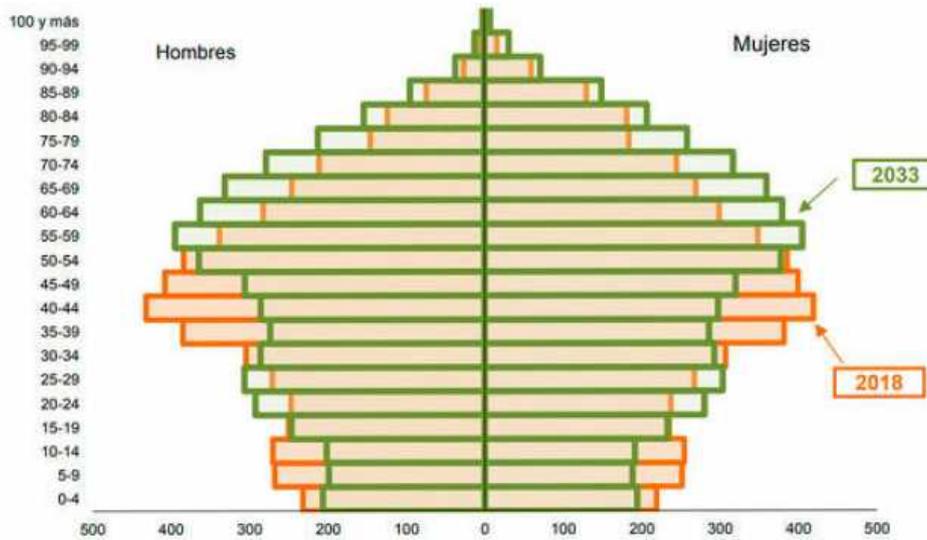
La población española, como todas las sociedades desarrolladas, no ha dejado de envejecer en las últimas décadas. En la década de los años ochenta, según Giró había en España aproximadamente un 11% de personas mayores en relación con el total de la población, mientras que en la década actual existe el equivalente al 18,7% del total de la población, es decir, cuatro millones de personas mayores de sesenta y cinco años. Por lo que se deduce que, durante el siglo XX, los españoles con sesenta y cinco o más años, han crecido en cuanto a población siete veces, especialmente los más longevos que se han multiplicado por diez.

Según Requena, dicho envejecimiento, que desde el siglo XVIII hasta la actualidad viene produciéndose en el contexto europeo, se encuentra inmerso en un extenso abanico de transformaciones económicas, sociales y demográficas, que conlleva una disminución progresiva y simultánea, tanto de la natalidad como de la mortalidad.

Por tanto, uno de los principales factores de este proceso de envejecimiento en los países desarrollados ha sido el aumento de la esperanza de vida de la población española, que ha pasado de una edad media de vida de tan sólo 50 años en 1930, a alcanzar los 80 años en la actualidad.

Se destacan otras fuentes, como la Organización Mundial de la Salud, que confirman estos datos, señalando que la proporción de personas mayores de sesenta años está aumentando más rápidamente que cualquier otro grupo de edad en casi todos los países, debido al aumento de la esperanza de vida y a la disminución de la tasa de fecundidad.

Ilustración 1: Pirámide de la población de España (años 2018 y 2033)



Fuente: Radio Televisión Española (RTVE)

Según se aprecia en la imagen adjunta, en 2033 habrá 49 millones de habitantes en España, y uno de cada cuatro será mayor de 65 años. Es decir, dentro de 15 años, habrá 2.375.775 habitantes más que ahora, hasta llegar a 49.035.077, así que se superarán, por primera vez, los 49 millones, pero una de cada cuatro personas, concretamente el 25,2%, será mayor de 65 años.

En el caso de la Comunidad Valenciana, donde se llevará a cabo la implantación de dicho proyecto, la esperanza de vida es de las más altas de Europa, con una media de 82,3 años, en concreto, de 85,1 para las mujeres y de 79,5 para los hombres, mientras que desde el año 2000 ha aumentado en 3,2 años para ambos sexos, según un informe del Observatorio Valenciano de Salud.

En proporción con algunos datos del INE, la prolongación de la esperanza de vida en el grupo de población de más de sesenta y cinco años se manifiesta de forma más llamativa en la proporción progresiva de población mayor de ochenta años que se duplica entre el año 2001 y 2010, pasando de suponer 1,1 millones a 2,2 millones de personas. Según las previsiones, en el año 2022, superará los 2,4 millones de personas para alcanzar los 3,1 millones en el año 2040.

Tabla 1: Número total de personas de 65 a 90 años o más en la Comunidad Valenciana

	2020	2015	2010	2005
DE 65 A 69 AÑOS	226.247	221.560	201.344	175.754
DE 70 A 75 AÑOS	208.559	189.870	165.156	182.265
DE 75 A 79 AÑOS	171.157	147.429	161.925	146.717
DE 80 A 84 AÑOS	120.194	131.490	115.651	98.772
DE 84 A 89 AÑOS	89.831	77.224	63.295	44.543
DE 90 A MÁS AÑOS	47.165	37.583	25.370	20.106
TOTAL	863.153	805.156	732.741	668.157

Fuente: INE / Elaboración propia

Este proceso de envejecimiento, no sólo ha supuesto un cambio demográfico, sino que también está ocasionando en las sociedades desarrolladas un cambio social de gran magnitud, ya que esta considerable transformación engloba todos los ámbitos de la vida social, desde la definición de los roles que socialmente se imponen a cada edad, hasta la orientación de las políticas sociales, así como también, los cambios ocasionados en el entorno familiar.

Por lo tanto, se puede observar cómo este cambio desmedido que se ha producido en la familia, influye en la situación de incomunicación o retiro en la que se encuentran las personas de la tercera edad, llegando incluso, a justificar su institucionalización en centros de estas características. Así pues, esta ludoteca deberá proporcionar un entorno social que propicie una mejora en su calidad de vida, promueva, en la medida de lo posible, la autonomía personal, la autoayuda y el apoyo mutuo, junto con la colaboración y la participación de las familias.

1.2 ENTORNO DE TRABAJO. AIJU COMO ENTIDAD PROMOTORA

AIJU es un instituto tecnológico privado sin ánimo de lucro, ubicado en la localidad alicantina de Ibi e inaugurado en 1986, a través de una iniciativa del Instituto de Pequeña y mediana Industria de Valencia, del Ministerio de Industria, Ciencia y Tecnología y de la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes.

Es un instituto especializado en juguetes, productos infantiles y ocio. Su objetivo es impulsar la innovación en las empresas de productos para la infancia, el ocio y las empresas de sectores auxiliares. Abarca toda la cadena de valor de su negocio desde el primer concepto del producto adaptado al cliente final hasta su llegada al mercado, llegando incluso a la fase de valoración de reciclaje medioambiental.

Su innovación incide en el conocimiento del consumidor, las tendencias, la incorporación de nuevas tecnologías y especialmente de nuevos sistemas de gestión que impulsan dicha innovación en la empresa, y en la creación y fabricación de productos.

Ilustración 2: La cadena de valor



Fuente: Internet - Blog de Fernando de la Rosa

Respecto a su cultura, y haciendo referencia a la misión, AIJU es el Centro Tecnológico impulsor de la innovación y el conocimiento en productos infantiles y ocio para empresas y entidades, así como la transferencia tecnológica a la industria, todo ello con un ámbito nacional e internacional.

En lo referente a la visión, ofrece una propuesta de valor y una oferta especializada para cada segmento de mercado, con un posicionamiento global para responder a las necesidades de los consumidores de innovación y conocimiento. Apostando por una orientación con resultados efectivos y especialmente comprometidos con las empresas de su entorno, colaborando con otros organismos y siendo un centro tecnológico de referencia, manteniendo un crecimiento sostenido y sostenible.

En cuanto a los valores, la filosofía de AIJU se basa en valores clave como la voluntad de servicio, la orientación al cliente, los elevados estándares de calidad y ética profesional, la rapidez de respuesta, la confianza y satisfacción de sus socios y la oferta tecnológica más actualizada. Destacando el liderazgo, la innovación, el conocimiento, el compromiso, la eficiencia, la orientación al cliente, la cercanía y confianza, profesionalidad, trabajo en equipo y por último, la flexibilidad.

También, ofrece una amplia gama de servicios tecnológicos orientados a mejorar la calidad de los productos y la competitividad de sus empresas asociadas, contando para ello, con un equipo de más de 90 profesionales especializados en seguridad infantil, materiales, tendencias, desarrollo y diseño de productos, infancia y personas mayores, investigaciones sociológicas, innovación, psicopedagogía, etc.

Entre los servicios que ofrece, destacan: análisis físicos y químicos, materiales y procesos, organización y gestión, producto y desarrollo sostenible, estudios de consumidor, mercado y tendencia; y formación.

Ilustración 3: Logotipo de AIJU



Fuente: Página web de AIJU

Además, lleva a cabo una gran variedad de proyectos de investigación y desarrollo, en las siguientes áreas de conocimiento, así como, seguridad y normalización, TIC, materiales avanzados, fabricación y procesos avanzados, transferencia y gestión para la pyme, tendencias de mercado, salud y bienestar, energía eficiente, segura y limpia, eficiencia de recursos e infancia y educación.

Asimismo, opera con una amplia gama de sectores, tales como: Transformación de plástico y metal, envases, salud e infancia, bienes de consumo y equipo, energía aplicada a productos infantiles, automoción, moldes, promociones, eléctrico y electrónico, juguete, materias primas, plástico en contacto con alimentos, educación, recubrimientos, deporte y ocio, puericultura, parques infantiles y videojuegos.

Por todo ello, AIJU puede ser el proveedor ideal de este servicio de ludoteca para mayores, ya que destaca por su gran colaboración con otros organismos y por ser un centro tecnológico de referencia, capaz de mantener un crecimiento sostenido y sostenible. Además, reúne las características adecuadas para poner en marcha este proyecto y dispone de una gran cantidad de medios para desarrollar e implantar, de manera excepcional cada uno de los servicios que se van a llevar a cabo en este emplazamiento con semejantes particularidades.

2. MARCO TEÓRICO

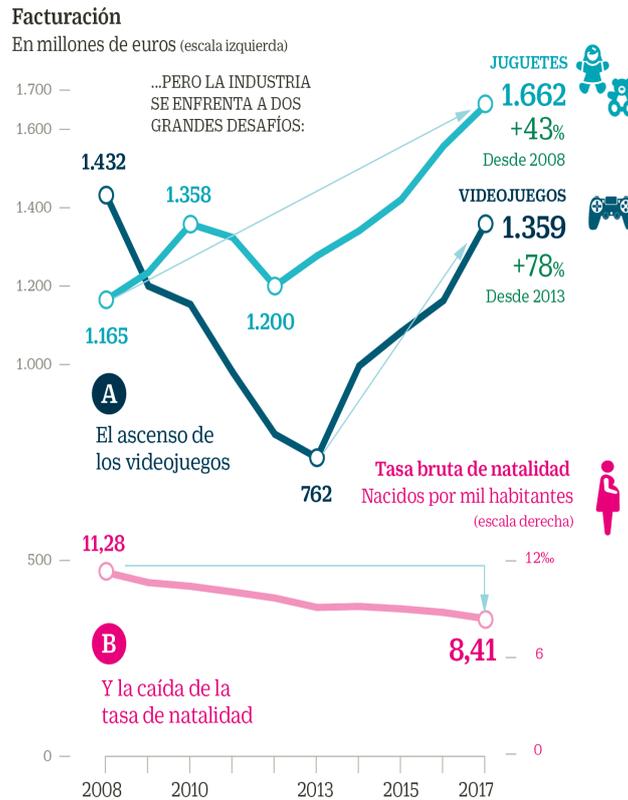
Es fundamental en este apartado delimitar una serie de conceptos introductorios para poder comprender el desarrollo y la implantación de este proyecto. Para ello, se comenzará con una aproximación al ciclo vital de la familia que nos va a permitir ahondar en el cambio que se ha producido en la misma, incidiendo ésta sobre las situaciones de dependencia de las personas mayores, la evolución en el envejecimiento de la población y sus consecuencias, con el objetivo de poder analizar la influencia de los factores desencadenantes, así como el proceso de toma de decisiones y las consecuencias que dicho cambio conlleva para la población mayor, lo cual nos permitirá conocer el proceso y la relación existente desde la convivencia en el ámbito familiar de la persona mayor hasta su descuido, apatía, desamparo o incluso hasta su posterior institucionalización.

Paralelamente, se habla de la gran dimensión que tiene el sector del juguete en España, y los puestos de trabajo que dicho sector genera para muchas personas. Los datos señalan que emplea a más de 25.000 personas, entre puestos de trabajo directa e indirectamente generados por la industria (5.500 y 20.000, respectivamente), siendo las regiones que más aportan a estas cifras, Cataluña y la Comunidad Valenciana, las cuales concentran el 70,5% de la actividad juguetera de la fabricación.

Según la escritora, editora, docente y traductora Rosalí León-Ciliotta, el sector del juguete destaca por ser un producto de calidad, en cuya producción se presta especial atención al diseño, que cumple con las exigencias de seguridad requeridas por los mercados internacionales, y que además, ofrece valores pedagógicos en sus productos.

Además, también señala que, debido al exponencial crecimiento de las ventas en los últimos años, los juguetes conectados plantean uno de los principales retos de cara al futuro. Se trata de juguetes tecnológicos como por ejemplo muñecas que se conectan a dispositivos móviles, muñecas youtuber que se conectan a una app, mascotas interactivas o incluso juegos de mesa que se adaptan al nivel de conocimientos de cada jugador.

Ilustración 4: Ventas de juguetes en España



Fuente: Periódico cinco días

También, argumenta que, además de los retos ya planteados, existen muchos otros a los que el sector del juguete se enfrenta hoy en día. Por ello cada año se ponen sobre la mesa las preocupaciones y oportunidades de la industria en el Consejo Internacional de la Industria del Juguete, donde evalúan, debaten y plantean medidas o soluciones a corto, mediano y largo plazo para que esta industria, de la que dependen miles de familias, pueda seguir aumentando y floreciendo en el siglo XXI. De este modo, se debaten cuestiones como el comportamiento del consumidor en un mundo globalizado, la propiedad intelectual en el mercado digital, o el posicionamiento de la industria ante la demanda social de sostenibilidad.

Al respecto, un desafío que ocupa buena parte de la atención de los responsables del sector es la sostenibilidad de la producción de juguetes. Esta preocupación toma forma a insistencia de la ONU y su Agenda 2030. En ella se ponen a juicio cuestiones como la producción y desecho de los residuos generados por esta industria. De este modo, España pone su granito de arena con iniciativas como la campaña de economía circular “Comparte y Recicla”, que ya ha vuelto a poner en circulación más de 25.000 juguetes en buenas condiciones, mientras que aquellos que ya no eran aptos para el juego se reciclaban (hasta 2019, han reciclado más de 15.000 juguetes). Por ello, con todo el camino que se está trazando y proyectando en el sector del juguete es coherente con la tendencia actual de, por un lado, armonizar los adelantos tecnológicos con la interacción personal y seguir incorporando la tecnología a la vida cotidiana de manera segura y beneficiosa, y por otro lado, hacer frente a las preocupaciones mundiales actuales, que tienen que ver sobre todo con la sostenibilidad y el cuidado del medioambiente.

Por otro lado, según un artículo de María José Aguilera Muro, psicóloga sanitaria y responsable del Departamento de Estimulación Cognitiva y Envejecimiento Activo de Nosoloarrugas.com, afirma que no se trata de envejecer sino de envejecer de la forma más óptima posible, y para poder lograr este objetivo, completamente legítimo, las herramientas de las cuales disponemos, proceden esencialmente del campo de la prevención, ya que está demostrado que mantener hábitos de vida como practicar ejercicio, cuidar la nutrición, mantener la mente activa, seguir aprendiendo, relacionándose y teniendo un proyecto personal de vida, contribuye a alargar la misma, haciéndola más útil y placentera.

Además, si a esto le añadimos una actitud positiva acerca del proceso de envejecimiento y una participación social activa, estaríamos hablando de lo que actualmente se conoce como "Envejecimiento Activo", definido por la ONU como "el proceso de optimización de las oportunidades de la salud, participación y seguridad con el fin de mejorar la calidad de vida a medida que las personas envejecen; permite a las personas realizar su potencial de bienestar físico, social y mental a lo largo de todo su ciclo vital y participar en la sociedad de acuerdo con sus necesidades, deseos y capacidades, mientras que les proporciona protección, seguridad y cuidados adecuados".

Para potenciar este tipo de envejecimiento se proponen recomendaciones como la prevención y promoción de la salud, mantener la actividad física y realizar ejercicio físico, sostenimiento de la capacidad mental y del aprendizaje, y por último, la vinculación y participación social.

En esta propuesta, nos vamos a centrar concretamente en los dos últimos factores personales mencionados arriba. En primer lugar, y haciendo referencia al mantenimiento de la capacidad mental y el aprendizaje, se destaca que es uno de los pilares fundamentales del envejecimiento activo, pero que debe ser complementado con la participación social, el ejercicio físico y una adecuada nutrición, todo ello de forma equilibrada, teniendo en cuenta que este equilibrio también debe buscarse dentro de la propia actividad mental, alternando las formas de estimulación. De modo que, estar implicado en actividades cognitivas como leer, participar en juegos de mesa o juegos informatizados, realizar manualidades y la formación permanente en la madurez o en edades más avanzadas suponen un factor protector del deterioro cognitivo así como, comprometerse en actividades cognitivamente estimulantes (estilo de vida activo, actividades novedosas e intelectualmente desafiantes) está asociado a una mayor capacidad verbal y de memoria, en comparación con personas menos comprometidas.

Respecto al segundo factor, el cual hace referencia a la vinculación y participación social, justifica que debemos encontrar las formas de seguir manteniendo relaciones sociales y vínculos familiares, debido a que el aislamiento y la soledad son factores de riesgo para el deterioro cognitivo. De modo que, cada persona debe afrontar su propio proceso de envejecimiento desde un papel activo y sin desconectarse o aislarse de la sociedad. Por ello, la participación en actividades sociales y en actividades cognitivamente estimulantes ha sido asociada a una reducción de la enfermedad de Alzheimer. Teniendo en cuenta que las formas de participación social son múltiples y diversas como lo son las personas, por ejemplo a través de asociaciones que realizan actividades de ocio, de formación, voluntariado organizado etc.

En resumen, en cuanto a los beneficios de las prácticas de ocio en las personas mayores, se puede decir que el ocio cumple una importante función preventiva y rehabilitadora, y que a partir de los datos de la literatura científica, se demuestra que la práctica de actividades recreativas propicia la optimización de los niveles de bienestar subjetivo, disminuye los sentimientos de soledad, mejora el estado de ánimo y la motivación interna, incrementa la capacidad de afrontamiento en situaciones de estrés, aumenta la autoeficacia social percibida, mejora las habilidades comunicativas, potencia la percepción sensorial, ejercita las habilidades cognitivas, incrementa la autoestima, mejora el mantenimiento de hábitos saludables, disminuye significativamente los niveles de enfermedad y depresión, facilita la adaptación al entorno, etc.

Entre las diferentes y variadas opciones que podemos tener en cuenta para practicar el ocio, una que nos ofrece un gran abanico de ventajas, es sin duda alguna, los juegos de mesa. Ya que, por sus cualidades y manejabilidad, se convierten en un instrumento idóneo para los adultos mayores, porque además de ser un material con el que encontrar diversión, sirven también para estimular el desarrollo cognitivo.

Al jugar, éstos se ven obligados a manejar mentalmente distintos tipos de información, como por ejemplo, resolver problemas, comprender cambios que surgen durante el desarrollo del juego adaptándose a los mismos, a tomar decisiones, hacer análisis, mantener la concentración, aplicar estrategias, lo cual conlleva imaginar distintas posibilidades de acción por parte de sus compañeros o compañeras de juego, coordinar su pensamiento con la ejecución, etc. Y en función de las características del juego, también a interpretar las expresiones faciales de sus compañeros... a contar, calcular, recordar, memorizar reglas, etc.

Además, destacan otros tipos de juegos, como pueden ser los de preguntas y respuestas, y aquellos que requieren atención y concentración, los cuales contribuyen a la activación de la memoria. También, los de palabras y letras, o los de cálculo, que ayudan a practicar algunos hábitos necesarios para el desarrollo de las actividades de la vida cotidiana, y además potencian y mejoran el uso del lenguaje. Otros que mejoran la movilidad y la agilidad, ya que requieren coordinar movimientos, movilizar articulaciones o realizar estiramientos y por ello, contribuyen al mantenimiento de las habilidades sensoriales y motoras. Asimismo, también destacan las actividades lúdicas, los juegos compartidos, etc., ya que fomentan las relaciones y la comunicación, a la vez que estimulan la satisfacción emocional y la seguridad.

De este modo, María José Aguilera, se retrata y explica en su obra "Añade más vida a tus sueños y no más años a tu vida", cómo es posible mejorar la función cognitiva y la eficiencia cerebral mediante algunos cambios en nuestro día a día, mediante las elecciones que hacemos con respecto a nuestro estilo de vida y como nuestras actitudes influyen en la forma en que envejecemos.

2.1 CICLO VITAL

En paralelo al envejecimiento, la familia ya no convive en el mismo domicilio que la persona mayor, los lazos afectivos y emocionales son más débiles y la presión del entorno familiar y social para atender a la persona dependiente ya no es tan intensa como en tiempos pasados.

Por tanto, Giró, de nuevo afirma, que los cambios que ha sufrido la estructura familiar muestran la existencia de una pluralidad de modelos familiares, ya muy lejos del modelo de familia extensa tradicional. Teniendo en cuenta que, la familia es el primer contexto socializador donde los miembros de ésta, evolucionan y se desarrollan a nivel afectivo, físico, intelectual y social. Además, las experiencias que se adquieren en dicha familia y los vínculos de apego que se dan en ella van a estar determinados por el propio entorno familiar, generador de las mismas. Del mismo modo, deberá ofrecer oportunidades suficientes para desarrollar aquellas habilidades y aptitudes personales y sociales que permitan a sus miembros crecer con seguridad y autonomía, siendo capaces de relacionarse y de actuar satisfactoriamente en el ámbito social.

En cuanto al envejecimiento, catalogado como una de las últimas etapas del ciclo evolutivo, se ha prolongado, en parte, gracias a los adelantos médicos, sociales y culturales, y este fenómeno, por su masividad, plantea a toda la sociedad nuevos escenarios en la atención de las necesidades de las personas mayores, y además requiere de un estudio interdisciplinario.

Según Enrique Rozitchner, médico psiquiatra, psicoanalista, especialista en psicogeriatría, y autor del libro "La vejez no pensada ", afirma que, las mayores dificultades surgen de los prejuicios frente a la vejez, el rechazo y los clichés que afectan la comprensión y la integración de la etapa y su cuidado. Estos prejuicios, generalmente reciben el nombre de "viejísimo " y se acercan a una forma de discriminación sobre bases falsas y no científicas, por ejemplo, considerar que "vejez " es sinónimo de enfermedad y discapacidad o que implica una regresión inevitable hacia la demencia. Por lo que los ideales de eterna belleza y juventud perseguidos por la cultura consumista dejan poco espacio para la aceptación de las diferentes etapas de la vida, estableciendo modelos poco tolerantes e inadecuados para la elaboración y aceptación de los cambios.

Todo esto es analizado y examinado por dicho experto, el cual nos presenta su libro como una herramienta de utilidad, en concreto, para los profesionales y terapeutas que se ocupan de los mayores, a la vez que pone de manifiesto el psicoanálisis, la psiquiatría y la filosofía, e indaga en el universo vespertino y fascinante del sujeto que envejece.

2.2 EL ENVEJECIMIENTO Y SUS CONSECUENCIAS

El concepto de persona mayor es un concepto abstracto, difícil de delimitar y no refleja la realidad de las personas mayores en la actualidad. Asimismo, no existe una edad determinada que especifique el cambio de la edad adulta a la vejez, ya que este dato es arbitrario y dependerá del umbral a partir del cual se fije la condición de persona mayor.

Según el Libro Blanco del envejecimiento activo, se considera persona mayor: a “aquella persona que al compararse con otra resulta más envejecida”. Se trata de un documento elaborado a iniciativa del gobierno de España, con el objetivo de guiar las políticas dirigidas a mejorar la calidad de vida de las personas mayores, y en el que numerosas administraciones públicas, asociaciones de personas mayores, agentes sociales y numerosos expertos, han colaborado para su realización. Este documento, incluye más de un centenar de propuestas que responden a la realidad, los deseos y las expectativas de las personas mayores, contempladas con perspectiva de futuro.

Corresponde a un documento técnico que se apoya en los datos obtenidos de dos encuestas: por un lado, una que refleja las opiniones de las personas mayores sobre sí mismas y sobre su situación en la sociedad; y por otro lado, otra sobre la opinión general que tiene la población acerca de las personas mayores.

También señala, que el aumento de la esperanza de vida y del número de personas mayores, refleja el triunfo de los sistemas de protección social y los avances nutricionales y sanitarios que caracterizan nuestro estado de bienestar.

Algunas líneas de actuación que se proponen en este libro son: asumir que el desarrollo individual se prolonga a lo largo de todo el ciclo de vida de las personas, hecho que conlleva una repercusión social. También, propone instaurar una política económica que contemple todo el ciclo vital y facilite las relaciones humanas, reserve tiempo para los cuidados personales, la solidaridad y las relaciones sociales, para así, mejorar la economía y la seguridad de las personas mayores, desarrollar, fomentar y difundir un concepto de las personas mayores ajustado a los derechos que les corresponden como parte integrante de la ciudadanía, sin discriminaciones; facilitar su participación activa en todos los ámbitos y a todos los niveles de la sociedad para potenciar la solidaridad intergeneracional, etc.

Ilustración 5: Consecuencias del envejecimiento demográfico



Fuente: Blog líder en emprendimiento

Por otro lado, haciendo referencia a las consecuencias que dicho envejecimiento ocasiona, según el estudio publicado en Radio Perfil el pasado 12 de junio de 2020, titulado "El 44% de los adultos mayores utiliza Facebook y WhatsApp para combatir la soledad", reveló de qué modo las redes sociales ayudan a paliar la falta de compañía en los ancianos. Y a pesar de que todos creemos que el uso de las nuevas tecnologías generalmente está asociado a los jóvenes, este estudio brindó detalles reveladores sobre el impacto que ocasionan las redes sociales entre los adultos mayores.

De modo que, en lo relacionado a esta investigación, el 44% de los adultos mayores de 65 años, utiliza las redes sociales, como principal estrategia contra la soledad, superando las llamadas familiares, amigos y vecinos y la participación en actividades. Todos estos datos, se desprenden del trabajo "La soledad de las personas mayores", realizado por la Asociación Servicios Integrales para el Envejecimiento Activo (SIENA) y promovido por la Fundación Mémora, a partir de una muestra de 865 personas mayores de 65 años residentes en España.

3. INTRODUCCIÓN

A la hora de analizar una empresa no sólo se debe tener en cuenta la organización en sí, sino también los factores externos que la influyen. Debido a que las organizaciones empresariales son sistemas abiertos que se relacionan con el entorno dinámico y cambiante, y cuya evolución va a influir de forma considerable en las decisiones estratégicas a tomar.

En este trabajo, se va a elaborar una planificación estratégica de AIJU, con el objetivo de poder hacer un análisis de la información relevante pasada y presente, y una previsión de la probable evolución futura. Con esta información, se podrá establecer un curso o plan de acción que conduzca a la empresa a lograr sus objetivos.

Además, se van a analizar, medir y planificar las decisiones que van a ser ejecutadas, y se va a diseñar el marco operativo dentro del cual, la empresa se va a poder situar en el futuro, ya que podríamos decir que, la planificación estratégica es la principal herramienta de la dirección empresarial para concebir un futuro deseable para dicha empresa y poder diseñar los medios y las alternativas adecuadas para llegar hasta él. También se debe tener en cuenta que la idea del plan estratégico normalmente surge de la alta dirección de la empresa y que la participación de un experto es imprescindible para poder elaborar un plan estratégico útil, creíble y técnicamente coherente.

En primer lugar, se empezará con el análisis externo, que en este caso, consta de dos partes. Por un lado, se analiza el macroentorno con el PEST, complementándolo con el perfil estratégico del entorno, y por otro lado, se estudia el microentorno, en el que se segmenta con el mapa de grupos estratégicos el sector, y se utiliza la herramienta de las Cinco Fuerzas de Porter.

A continuación, se seguirá con el análisis interno, en el cual se realiza el análisis funcional, tratando de conocer los recursos y las capacidades de la empresa, y con el que finalmente, se obtendrá un DAFO resultante.

Más tarde, en función de las herramientas utilizadas y de los resultados obtenidos, se formularán estrategias a partir de la matriz DAFO propuesta y se seleccionarán las más adecuadas según los diferentes criterios de ajuste, aceptabilidad y factibilidad. Asimismo, en último lugar, se definirán y ejecutarán los planes de acción para cada una de las estrategias, con el objetivo de determinar la estrategia más adecuada que debe llevar a cabo AIJU.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

AIJU es un Instituto Tecnológico especializado en juguete, producto infantil y ocio. Tal y como se ha explicado anteriormente, ofrece una amplia gama de servicios tecnológicos orientados a mejorar la calidad de sus productos y la competitividad empresarial, y además, está preparado y cualificado para adaptar estos productos a las exigencias legislativas, tecnológicas y de mercado vigentes en cada momento en las áreas de seguridad infantil y de producto, asesoramiento tecnológico, ensayos, diseño y desarrollo de producto, prototipado, mejora en procesos industriales, adaptación de productos al mercado, conocimiento del consumidor infantil, asesoramiento psicopedagógico o formación, entre otros.

4.1 BUSINESS MODEL CANVAS AIJU

En primer lugar, se ha realizado y se adjunta a continuación, un canvas de la empresa AIJU, ya que se está convirtiendo en una herramienta dotada de un lenguaje común para que todos los profesionales puedan describir, modificar o crear alternativas estratégicas para su modelo de negocio. Se trata de una plantilla de gestión estratégica empleada para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o para documentar los ya existentes, mediante un cuadro visual que cuenta con elementos que describen la propuesta de valor, la infraestructura, los clientes y las finanzas de una empresa o producto, ayudando a las empresas a alinear sus actividades al ilustrar posibles compensaciones.

Se utiliza para pasar de idea a proyecto, por lo que es un modelo “vivo”, ya que se va modificando en función de cómo se va desarrollando, se van validando clientes, surgen nuevas ideas, etc, y por ello, normalmente se utilizan post-its para completarlo.

Alexander Osterwalder, doctor en sistemas de gestión de la información y uno de los expertos más prestigiosos en el mundo de los negocios, la innovación y el marketing, propuso inicialmente en 2005 los nueve "bloques de construcción" de la plantilla de diseño del modelo de negocio que se denominó Business Model Canvas, basándose en uno de sus trabajos anteriores sobre la ontología del modelo de negocio, el libro “Business Model Generation”, con el que llevó a la estandarización, la creación de modelos de negocio gracias a esta propuesta y toda la metodología sobre la que se apoya.

Esta herramienta fue una de sus grandes contribuciones, no sólo para el mundo del negocio o del marketing, sino también para el de la innovación estratégica. Una metodología que aún triunfa gracias a su aspecto sencillo, a la facilidad con la que se puede diseñar y a las posibilidades de reflexión que ofrece para analizar e implementar mejoras en negocios de infinitas índoles.

Hasta tal punto ha llegado el éxito de dicha herramienta, que empresas como IBM, Deloitte, 3M o Ericsson han contado con la colaboración de este experto, quien también ha trabajado con instituciones como los Servicios Gubernamentales de Canadá para implementar mejoras e innovaciones. Así, empresas especializadas en telecomunicaciones, comercio minorista, tecnológicas o incluso medios de comunicación, han utilizado el famoso Business Model Canvas para mejorar sus negocios.

A pesar de su innegable eficacia, el propio Osterwalder no ha dejado de innovar en su propio método, desarrollando nuevos análisis que, dentro del Business Model Canvas, permitan realizar un mejor análisis para obtener, posteriormente, un conocimiento mejor del entorno competitivo y de las oportunidades y amenazas que pueden surgir. Esto es algo que ya valora el experto en el capítulo de su libro “Business model environment: context, design drivers, and constraints”, donde valora las 5 Fuerzas de Porter o una revisión clásica tipo PEST para complementar el estudio.

Ilustración 6: Business Model Canvas

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas asociadas • Equipo humano de Aiju 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Centro tecnológico impulsor de la innovación y el conocimiento en productos infantiles y de ocio para empresas y entidades, así como la transferencia tecnológica a la industria. Todo ello con un ámbito nacional e internacional <p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> • Equipo humano altamente cualificado que trata de dar las respuestas más adaptadas a las necesidades tecnológicas de los distintos sectores industriales • Maquinaria de fabricación • Conocimiento 	<p>Propuestas de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofrece una propuesta de valor y una oferta diferenciada para cada segmento de mercado con un posicionamiento global que responda a las necesidades reales de conocimiento e innovación • Con una orientación a resultados y de especial compromiso con las empresas de su entorno • Ofrece colaboración a otros organismos y es un centro tecnológico de referencia que mantiene un incremento sostenido y sostenible • Gestión de ayudas y subvenciones • Ofrece a sus aliados acceso en la búsqueda de socios en proyectos nacionales e internacionales 	<p>Relaciones con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones a largo plazo • Comunicación bidireccional • Interactividad <p>Canales </p> <ul style="list-style-type: none"> • Página web corporativa • Revistas infantiles, de juguetes y de ocio • Redes sociales. • Proyectos de I+D • El propio instituto tecnológico tanto de Ibi como de Valencia 	<p>Segmentos de Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Empresas pequeñas, grandes y multinacionales de productos infantiles y ocio • Usuarios con metodologías de vanguardia que consideran el binomio usuario-comprador
<p>Estructura de Costes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Servidor • Diseño • Web • Marketing online 		<p>Fuentes de Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> • Ventas (Contratación de los servicios ofrecidos). • Servicios de marketing • Asesoramiento tecnológico y psicopedagógico, ensayos, desarrollo de productos, prototipado, mejora en procesos industriales, adaptación de productos al mercado, formación, etc • Networking y representación 		

Fuente: Web corporativa / Elaboración propia

5. DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

A continuación, en primer lugar, se va a realizar un análisis externo, a través del macroentorno y del microentorno, con el objetivo de extraer las principales amenazas y oportunidades, y por otro, se va a elaborar un análisis interno mediante las distintas áreas funcionales, con el fin de expresar todas las fortalezas y las debilidades obtenidas.

5.1 ANÁLISIS EXTERNO

En primer lugar, se realiza un análisis externo de la empresa mencionada anteriormente. Una evaluación objetiva de los cambios en marcha a nivel mundial que permite comprender mejor el entorno en que actúa la empresa. Los resultados que ofrece esta investigación en profundidad pueden servir como alerta temprana para identificar, tanto amenazas potenciales, como oportunidades.

La necesidad de conocer el impacto del ecosistema que rodea a la organización está motivada por el hecho de que la empresa no es un ente aislado, sino parte de un universo complejo. Todas las empresas y organizaciones operan en un mundo cambiante y están sujetas a fuerzas que son más poderosas que ellas y que están fuera de su control.

Cualquier estrategia de negocio debe tener en cuenta todas estas fuerzas para que la organización pueda navegar hacia el éxito al hacer coincidir sus fortalezas internas con las oportunidades externas, por lo que el análisis externo es de gran ayuda para obtener este conocimiento. Asimismo, el análisis DAFO o análisis PEST son dos de los más habitualmente empleados por empresas de diferentes industrias.

5.1.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El macroentorno es el conjunto de factores que existen en la economía, considerada ésta como un todo. A grandes rasgos, incluye las tendencias del producto interno bruto (PIB), la inflación y el empleo, así como también, el gasto y la política monetaria y fiscal.

Siempre se ha hablado de que las empresas no son ajenas a su entorno. Por el contrario, son una parte más de ese conglomerado de factores que se aglutinan en un contexto, circunstancia o época, ni más ni menos importantes que el resto, ya que están integradas en el espacio donde operan, y como tal deben entenderse.

Hasta hace relativamente poco, por “entorno” entendíamos aquellos factores próximos a la actividad de las empresas, como por ejemplo el desarrollo social, la utilidad de los servicios u ofertas, el impacto medioambiental, entre otros. Sin embargo, a medida que avanzan los años hemos visto cómo este concepto varía de la misma forma que lo hacen los modelos de gestión empresarial. Por este motivo, no basta con que una empresa forme parte de un entorno determinado, sino que además es necesario que se sienta como tal y que actúe en consecuencia.

De hecho, el propio concepto de entorno se ha quedado corto para un mundo cada vez más globalizado, interconectado y donde las distancias y el tiempo toman dimensiones distintas.

Por ello, quizá sea conveniente ensanchar esa visión y hablar de grandes entornos de operación o directamente de macroentornos.

A continuación, se realiza un análisis del macroentorno para la empresa, teniendo en cuenta que sus factores no guardan una relación causa - efecto directa con la actividad comercial, ya que son genéricos y existen con independencia de que se produzcan o no intercambios comerciales. Sin embargo, las empresas pueden apoyar su estrategia de marketing en algunos aspectos del macroentorno, debido a que el conocimiento profundo de estas variables les puede permitir anticiparse a la competencia y a los cambios del mercado, e identificar oportunidades de negocio, así como amenazas latentes.

- **Análisis PEST**

El entorno en el que se desarrolla una empresa puede afectarla de diversas formas. El análisis PEST, también conocido como PESTEL, es una herramienta que permite identificar los factores externos y cómo pueden interferir en la evolución del negocio. Con factores externos nos referimos a condiciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas que pueden afectar a una empresa. Justamente es de ahí, de donde proviene su nombre, de las siglas de estas variables.

En primer lugar, se define el límite de actuación, centrándonos en nuestro caso, en el ámbito territorial en el que AIJU actúa, es decir España. A continuación, se realiza un estudio de los factores a considerar, así como los político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos que influyen sobre la organización. Seguidamente, se elabora un perfil estratégico en relación con las conclusiones extraídas del análisis anterior, y de este modo, se analizan las amenazas y oportunidades del PEST. Finalmente, se confecciona una tabla resumen, en la que son clasificadas las amenazas y oportunidades que han sido detectadas con anterioridad.

- **Político-legal**: esta dimensión está relacionada con la estabilidad gubernamental y las políticas generales que lleven a cabo las administraciones públicas en aspectos como fiscalidad, así como integrar los factores administrativos, legales y reguladores dentro de los cuales la empresa debe operar.

Oportunidades→

- ☐ **La seguridad en los productos**: el sector del juguete realiza un gran esfuerzo para mantener la calidad y la seguridad de sus productos, ya que con gran regularidad es sometido a estrictos controles y seguimientos. Esto se debe a que, más allá de un bonito diseño y de su capacidad de sorprender o entretener, la seguridad es sin duda lo que más preocupa a los padres a la hora de poner un juguete al alcance de su hijo. Por ello, debido a que los juguetes forman parte del entorno doméstico de los niños, y su diseño, prestaciones, funciones, etc. han ido evolucionando, del mismo modo que lo han hecho los requisitos de seguridad exigibles, existen ciertas leyes que regulan la gestión y la producción del sector del juguete, y que deben ser consideradas a la hora de escoger un juguete fiable y seguro.

Por este motivo, AIJU, ofrece un servicio global orientado a atender las necesidades de venta y/o control de juguetes en el mercado nacional e internacional.

- ❑ En primer lugar, en cuanto a la **normativa de seguridad de los juguetes en España**, lo primero a tener en cuenta a la hora de comprar un juguete es comprobar si cumple la normativa española, que se ocupa de que los juguetes que están a la venta en el mercado sean adecuados y seguros para cada edad. Además de las directivas europeas, que abordaremos a continuación, en España contamos con nuestra propia normativa.
 - ❑ En el Boletín Oficial del Estado podemos encontrar el Real Decreto 1205/2011, de 26 de agosto, sobre la seguridad de los juguetes, que establece las normas de seguridad de los productos diseñados o previstos para ser utilizados con fines de juego por niños menores de catorce años, así como la libre circulación de los mismos. En él se recogen los requisitos particulares de seguridad respecto a las propiedades físicas y mecánicas del juguete, inflamabilidad, propiedades químicas, propiedades eléctricas, higiene y radioactividad.
 - ❑ También destaca el Real Decreto 1285/2010, de 15 de octubre, por el que se modifica el Real Decreto 880/1990, de 29 de junio, por el que se aprueban las normas de seguridad de los juguetes, en relación con las sustancias o mezclas utilizadas en su fabricación.
 - ❑ Por otro lado, la resolución de 7 de julio de 2008 del Instituto Nacional de Consumo, por la que se garantiza que en los juguetes magnéticos comercializados figure una advertencia sobre los riesgos que presentan para la salud y la seguridad.
 - ❑ Se menciona también, el Real Decreto 880/1990, de 29 de Junio, por el que se aprueban las Normas de Seguridad de los Juguetes, que establece que los juguetes deben ser diseñados para que sus materiales no presenten riesgos para la salud por ingestión, contacto con la piel, las mucosas o los ojos, ni peligro de causar heridas, para lo que existen indicadores de la cantidad de sustancias recomendadas presentes en los materiales de fabricación.
- ❑ En cuanto a la **normativa de seguridad de los juguetes en la Unión Europea**, se establecen los requisitos de seguridad que deben cumplir los juguetes antes de ponerse a la venta en la UE, es decir, para garantizar la libre circulación de los juguetes por Europa se deben cumplir obligatoriamente las exigencias sobre riesgos genéricos, como daños físicos o riesgo de salud por la manipulación de los juguetes; y riesgos concretos, como los mecánicos, físicos, químicos, eléctricos, de higiene, de radiactividad o de flamabilidad. Asimismo, las Directivas europeas más relevantes asociadas con la seguridad en los juguetes son:
 - ❑ La Directiva 88/378/CEE del Consejo de 3 de mayo de 1988, relativa a la aproximación de las legislaciones de los Estados Miembros sobre la seguridad de los juguetes, para alcanzar un mercado único y asegurar la libre circulación de los juguetes. Esta Directiva pone en común la legislación de todos los países de la Unión Europea respecto a la seguridad de los juguetes.

- ❑ La Directiva 2009/48/CE del Parlamento Europeo y del Consejo de 18 de junio de 2009 sobre seguridad de los juguetes, que está en vigor desde el 20 de julio de 2009 y exige un mayor nivel de seguridad en los juguetes, especialmente en lo que se refiere a su nivel sonoro o al uso de sustancias químicas. En ella, se limita la cantidad de productos químicos que pueden estar presentes en los materiales con los que se fabrican los juguetes, como los límites tolerables de níquel y metales pesados tóxicos, y se eliminan las sustancias químicas presentes en las partes accesibles de los juguetes que puedan provocar cáncer, modificar información genética o afectar a la capacidad reproductiva futura de los niños.
- ❑ Respecto al **mercado CE** en los juguetes, es un distintivo obligatorio en todos los juguetes comercializados en el Área Económica Europea mediante el cual el fabricante indica que el juguete cumple los requisitos establecidos en la legislación comunitaria. En la declaración CE de conformidad aparece el nombre y la dirección del fabricante, además de incluirse el número de identificación del juguete para que pueda ser localizado rápidamente en caso de que deba ser retirado del mercado. En el caso de que un juguete no lleve la marca CE, o que lleve una falsa, supone que el fabricante no se ha comprometido a cumplir la normativa de seguridad.
- ❑ Poder político estable, gracias al cual España no se ha visto afectada por numerosos conflictos existentes como en los países vecinos, debido a que España continúa desempeñando un papel prescriptor en la prevención de conflictos y la cooperación regional.

En el caso de AIJU, se puede decir que es una empresa que tiene presente toda esta normativa, ya que cuenta con instalaciones adaptadas donde se realizan ensayos para evaluar el cumplimiento de los juguetes, incluyendo juguetes eléctricos, con la normativa europea vigente y otras legislaciones. De modo que, esto permite a sus clientes comprobar la conformidad con los requisitos de seguridad de la Directiva 2009/48/CE sobre la seguridad de los juguetes y otras regulaciones europeas. Además, también realiza ensayos sobre la determinación de sustancias restringidas bajo la Directiva 2011/65/EU, la cual prohíbe ciertas sustancias peligrosas en equipos eléctricos y electrónicos (plomo, mercurio, cadmio, cromo VI, PBB, PBDE y ftalatos), revisiones de etiquetado, etc.

Amenazas →

- ❑ La inestabilidad del gobierno afecta de manera negativa a las empresas, provocando que la inversión en productos y proyectos se reduzca notablemente.
- ❑ Además, se destaca la situación actual a la que se está enfrentando el gobierno con la presente pandemia de la Covid-19. Hecho que provoca, que algunas personas vean un gobierno ineficaz a la hora de gestionar los problemas que ésta conlleva, generando una repercusión negativa.

Ilustración 7: Evolución del IBEX 35 en 2020



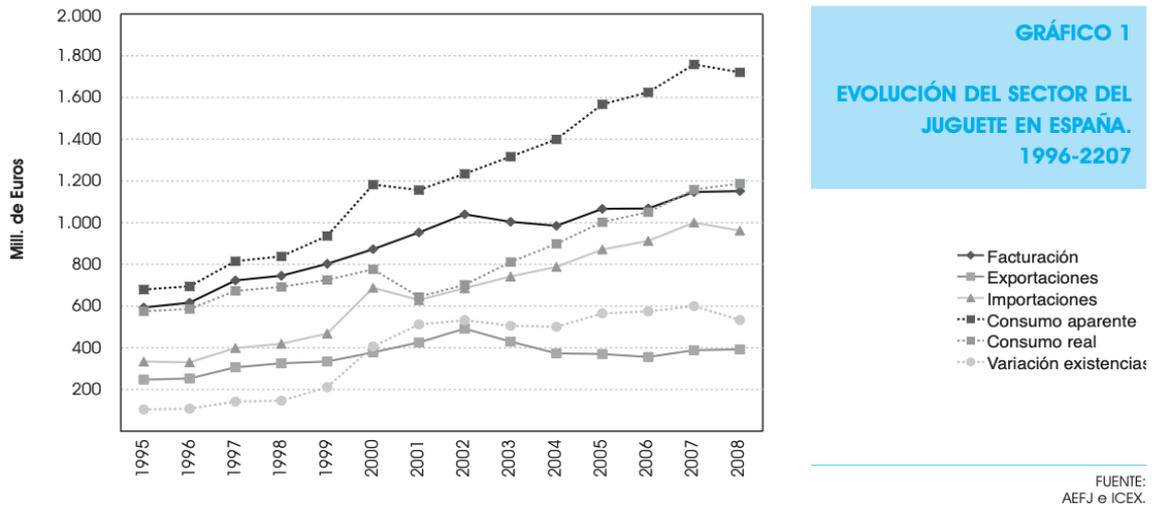
Fuente: Periódico cinco días - El País

- **Económico:** este factor afecta a la naturaleza y la dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dado por sus principales indicadores económicos.

Oportunidades →

- ❑ La situación económica que atraviesa el país, ha llevado consigo la necesidad, por parte de las empresas del sector, a reinventarse o a buscar otras salidas al mercado nacional, como por ejemplo la internacionalización. Por ello, dichas empresas, cada vez con mayor regularidad, intentan desarrollar productos con un alto valor añadido, muy competitivos y de gran aceptación en el mercado por parte de los consumidores o usuarios. Existen múltiples factores aplicables, así como, las estrategias de mercado y producto, las tecnologías de fabricación, los materiales innovadores, los contenidos digitales y tecnologías inmersivas, las nuevas tecnologías de diseño, digitalización e impresión 3D, la mejora en la organización y gestión, la automatización y digitalización de procesos, la resolución de los problemas de procesado, las exigencias del mercado, etc. Todos ellos evolucionan de tal modo que las industrias tienen dificultades para mantenerse en constante actualización.
 - ❑ Por ello, AIJU, como centro tecnológico multidisciplinar enfocado a la industria infantil y auxiliar, ofrece a las empresas soporte en todas las fases de desarrollo de producto y procesos.

Il·lustración 8: Evolución del sector del juguete en España



Fuente: AEFJ e ICEX

- ❑ El débil comportamiento de la economía en el tramo final del 2020 se prolongará en el inicio del próximo ejercicio. No obstante, a medida que avanza el año, la recuperación podría afianzarse gracias a la llegada de la vacuna para la Covid-19 y en menor medida a la aportación de los fondos europeos. Para el conjunto de 2021, se prevé un crecimiento del PIB del 6,7%, frente al 7,9% anticipado en la previsión de septiembre, en el que todos los componentes de la demanda aportarán actividad, aunque en esta ocasión, el consumo de las administraciones será el que menos. Además, también destaca el rebote del consumo privado, en consonancia con la mayor propensión a gastar a medida que las incertidumbres acerca de la evolución de la pandemia se disipan. La inversión también ganará terreno, sobre todo la pública con un crecimiento cercano al 40% (si bien a partir de niveles muy reducidos). Por otro lado, el sector externo, también tendrá un impacto favorable, por la expansión prevista de las economías de los principales socios comerciales y por la leve mejora del turismo en la segunda parte del año.

Il·lustración 9: Previsiones sobre la evolución del PIB de España

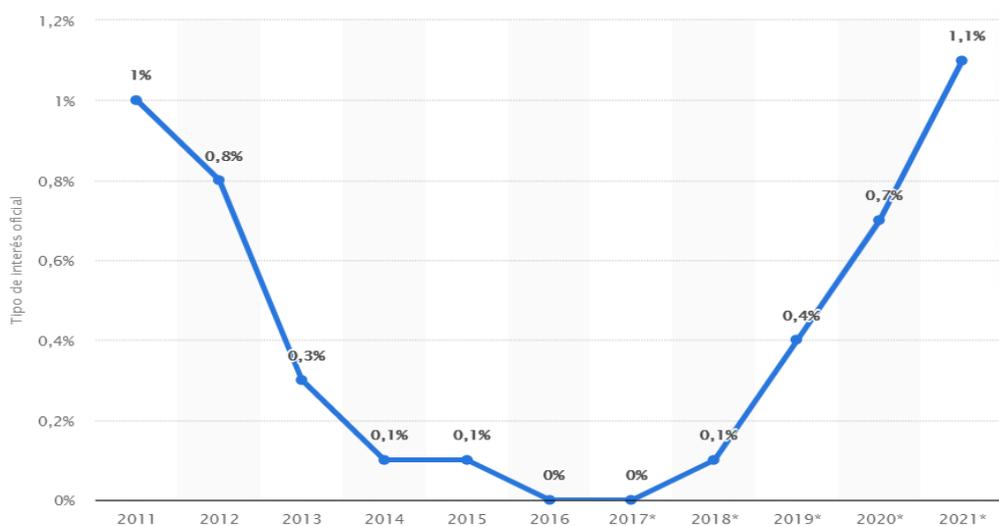


Fuente: INE

Amenazas →

- La situación coyuntural actual que atraviesa tanto España como el resto del mundo, ha generado una serie de cambios económicos. Por este motivo, se debe analizar cuál es la situación actual de la economía española, cuales son sus fortalezas y debilidades, a qué retos se enfrenta, y que se debe hacer para poder mantener su diferencial de crecimiento.
 - Haciendo referencia al tipo de interés, se observa que este indicador afecta a las decisiones de consumo y de ahorro de los consumidores de manera significativa. De modo que, si el tipo de interés es elevado, los usuarios incrementan su ahorro e invierten más en productos de consumo inmediato, inclinando sus preferencias hacia productos esenciales, como pueden ser los alimentos o las prendas de vestir, y posponen las compras de juguetes, electrodomésticos, automóviles u otros bienes con semejantes características para cuando disminuya el tipo de interés.

Ilustración 10: Evolución del tipo de interés en España



Fuente: INE

- Respecto a la inflación, cuanto más elevado sea el nivel de inflación, menos capacidad de compra tendrá el mercado y, por tanto, menos productos podrán adquirir las personas que forman parte de él. En épocas de gran inflación, en las que el poder adquisitivo del consumidor se ve seriamente perjudicado, la fijación del precio de los productos se convierte en un elemento fundamental para los responsables de las empresas, y por lo tanto, esto podría representar una fuerte amenaza para AIJU, ya que los consumidores o usuarios no van a estar receptivos en sus compras y esto va a provocar que sus asociados, se vean obligados a reducir sus precios, y en consecuencia sus beneficios también se verán afectados en gran medida, por lo que éstos, se van a ver obligados a aminorar su inversión en I+D, prototipado, lanzamiento de nuevos productos, etc.

Ilustración 12: Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: UNESCO

- ❑ Además, promueve la mejora de la empleabilidad de los jóvenes con síndrome de Asperger con el proyecto WOTICS "Plataforma e-learning para el desarrollo de habilidades socio-laborales en personas con trastorno del espectro autista.
 - ❑ AIJU, es la encargada del desarrollo conceptual y técnico del entorno de realidad virtual, colaborando con socios de Austria, Rumania e Italia.

Ilustración 13: La realidad virtual más presente en las industrias



Fuente: Blog "Two Reality"

- ❑ También, desarrolla una APP teatral interactiva para impulsar el turismo regional, nacional y europeo. Con el proyecto YDMS, financiado por el programa Erasmus+ de la Unión Europea, pretende desarrollar una plataforma interactiva que fomente el aprendizaje de contenidos relacionados con la cultura de cada país participante a través del teatro y las nuevas tecnologías, obteniendo nuevos productos turísticos y culturales que pueden ser llevados al mercado.

Ilustración 14: Programa Erasmus+ de la Unión Europea



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Fuente: Blog YDMS

- ❑ De modo que, AIJU, como coordinador de parte del desarrollo de la aplicación teatral interactiva y de la creación de propuestas lúdicas adaptadas dentro del proyecto, presentó a los socios europeos que participan en el proyecto, la APP desarrollada para ser utilizada por los turistas. Esta aplicación, diseñada para IOS y Android, utiliza realidad aumentada para dispositivos móviles y se usa con el objetivo de que el usuario experimente una visita turística interactiva donde los monumentos y puntos de interés cultural cobren vida, al mismo tiempo que, los contenidos multimedia, permiten vivir al usuario la experiencia de un juego educativo-interactivo a través de la narración animada del personaje histórico más representativo de cada ciudad. Asimismo, la narración en vídeo conduce al visitante a encontrar los puntos de interés identificados y resolver una serie de pruebas, acertijos y cuestionarios para descubrir el patrimonio cultural de las ciudades europeas.

Ilustración 15: Proyecto YDMS

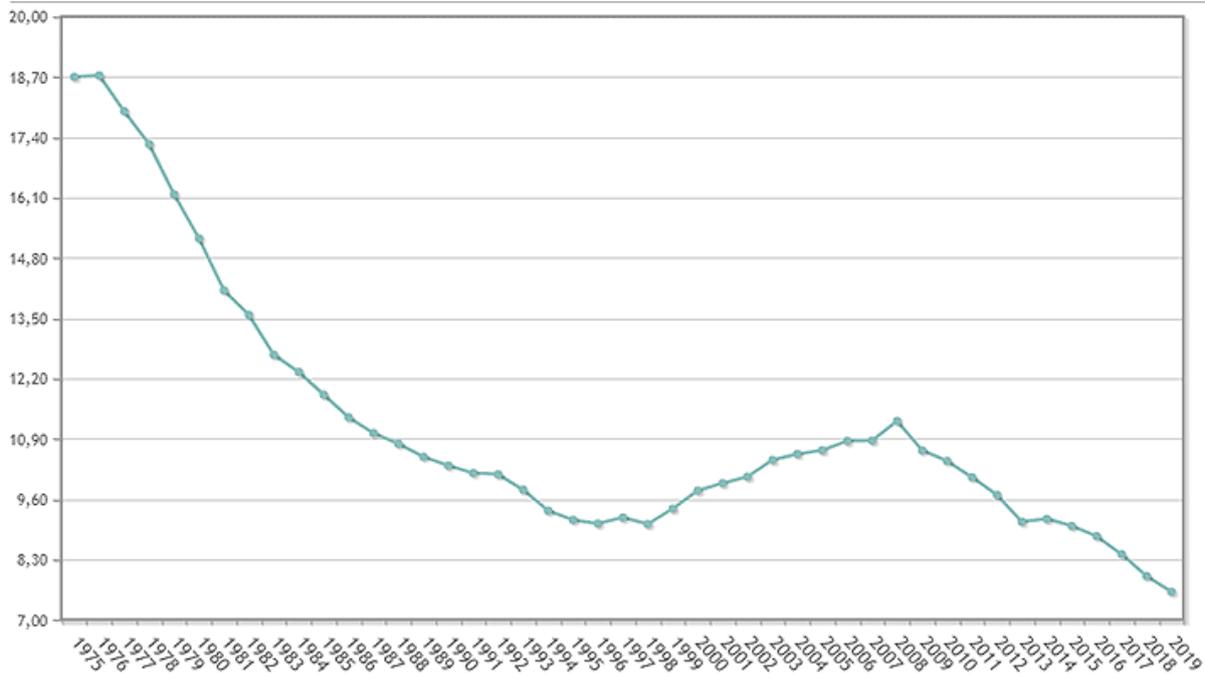


Fuente: Blog YDMS - Blog el grupo informático

Amenazas →

- ❑ Uno de los factores demográficos que afecta de forma directa al sector del juguete es la tasa de natalidad, ya que sus productos están destinados a satisfacer las necesidades de los niños, de modo que si la tasa de natalidad disminuye, como ha ocurrido en el caso de estos últimos años debido a la crisis económica, también lo hará la demanda de los productos, ocasionando una disminución de las ventas de las empresas jugueteras.

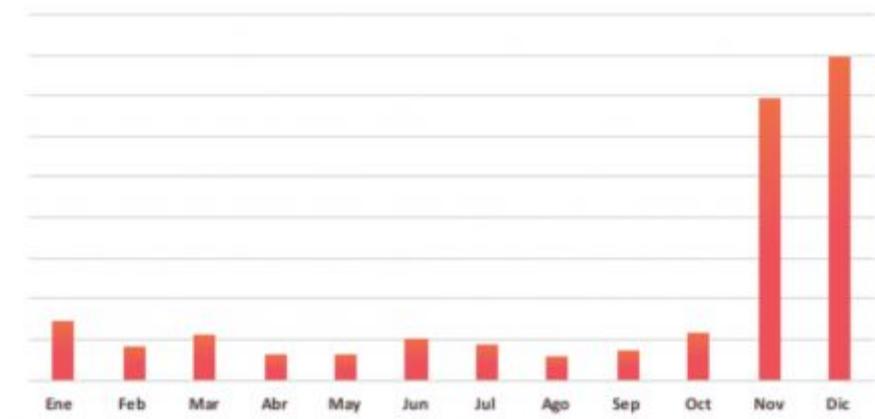
Il·lustración 16: Tasa de natalidad en España



Fuente:INE

- ❑ Otro de los problemas planteados en este sector es el de la estacionalidad, ya que debido a creencias, valores o actitudes adquiridas con anterioridad, las compras se concentran en el mercado español en las últimas cuatro semanas de la campaña de Navidad, la cual acapara el 42% de las ventas de todo el año, representando de forma paralela, la semana de Reyes, el 13% del total anual de las ventas.

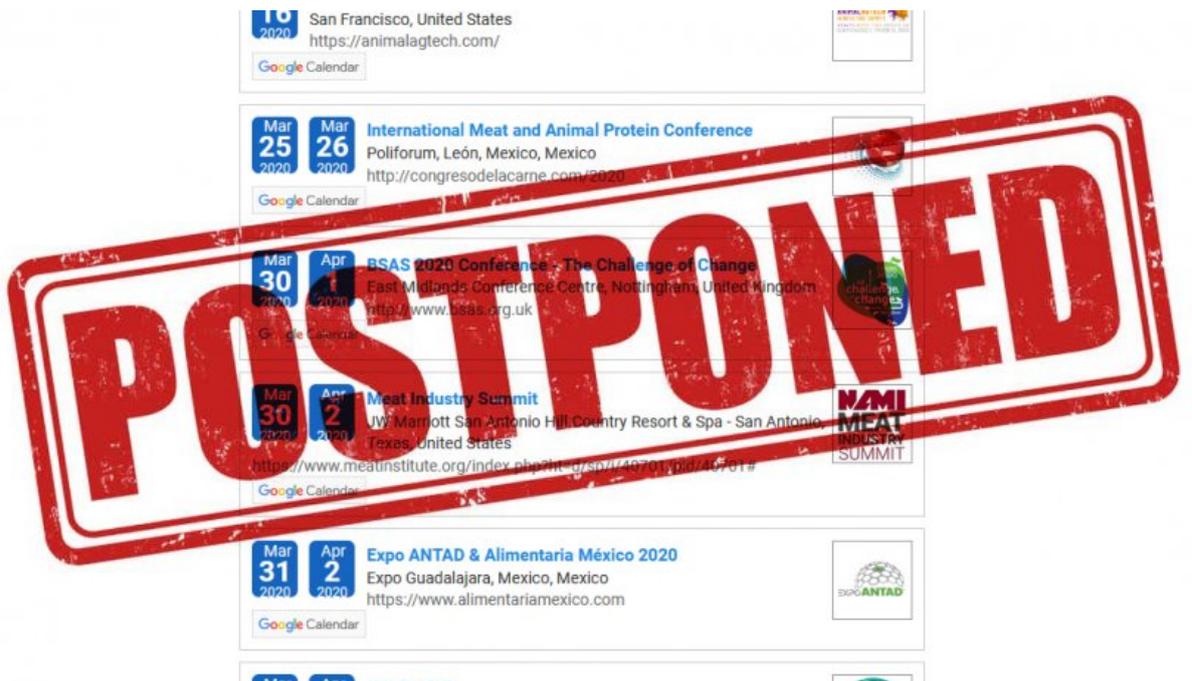
Il·lustración 17: Estacionalidad en la compra de los juguetes



Fuente: Evolución - Transformación y negocio digital

- ❑ Además, la cancelación de eventos, el cierre de instituciones, la suspensión de prácticas comunitarias, así como el aumento del riesgo de saqueo de sitios culturales y de caza furtiva en sitios naturales, han sido algunas de las huellas que va dejando a su paso la Covid-19 en este sector.

Ilustración 18: Cancelación de los eventos a causa del Covid-19



Fuente: Internet - Afundación Obra social ABANCA

- **Tecnológico:** este factor hace referencia al marco científico y tecnológico que caracteriza la situación de una empresa.

Oportunidades →

- **Investigación en I+D:** Vivimos en un entorno de transformación digital, en el que las empresas necesitan conocer el potencial de las nuevas tecnologías digitales e inmersivas para adecuarse a la demanda actual de sus consumidores y clientes, tal y como explica y señala Gil-Gomez en su artículo sobre la transformación digital. Por esta razón, AIJU, se encarga de poner a disposición de todas estas empresas, los servicios de desarrollo digital que la industria necesita, con el objetivo de ayudar a incrementar la presencia digital de las mismas, en cualquiera de sus ámbitos de actividad: Productivo, logístico y de marketing.
 - AIJU pone a disposición de sus clientes, todos sus recursos disponibles para facilitarles el salto a la sociedad digital. Dispone de un TechLab totalmente equipado con demostradores que pueden encender la chispa de la integración de las nuevas tecnologías en todas y cada una de las empresas. Además, el equipamiento cuenta con las mejores tecnologías de Realidad Aumentada, Realidad Virtual y Virtual Mapping. También, dispone de sistemas holográficos propios, drones de distintas dimensiones y prestaciones, etc. Asimismo, el equipo de trabajo dispone de software de programación de última generación, software específico de modelado y animación, y protocolos validados propios para ajustar la solución a sus específicas demandas.

Ilustración 19: Nuevas tecnologías que utiliza AIJU

TechLab

life - technology - future



Fuente: TechLab / software

- Las TIC pueden contribuir a la mejora de la calidad de vida de las personas en muchas áreas, como por ejemplo, en la de atención a domicilio. Por un lado y desde el punto de vista sanitario, permite la posibilidad de monitorizar a la persona en su día a día y poder obtener información acerca de distintos indicadores de salud. Esto es fundamental para prevenir riesgos de accidentes, traumatismos, etc., y anticiparse a sus consecuencias. Por otro lado, permite estar preparados en caso de aparición de desequilibrios orgánicos, constantes vitales, etc, para poder actuar de forma rápida y avisar a familiares o cuidadores.

Ilustración 20: El conocimiento con el progreso social



Fuente: Blog de Lynette Gomez Portillo - Consultora de negocios y tecnología

- El conocimiento de las tendencias es tan importante para la industria del juguete que la Spielwarenmesse (Feria Internacional del Juguete de Nuremberg) creó en 2014 la Trend Gallery, un área específica destinada a informar a las empresas sobre las últimas tendencias relevantes en el mercado actual, proyecto en el cual AIJU participa formando parte del comité internacional de expertos que genera y difunde la información.

- ❑ En uno de sus artículos, “Los juguetes miran al pasado y al futuro”, se explica cómo los padres se interesan por las reinterpretaciones de productos que mezclan los juguetes tradicionales o retro con las tecnologías que utilizan en sus vidas diarias. Asimismo, teniendo en cuenta que a los niños les encantan los juegos y juguetes combinados con dispositivos móviles, se está consiguiendo conectar dos generaciones, dándoles oportunidades para compartir momentos de diversión con significado.

Ilustración 21: El ciberterrorismo



Fuente: proveedor de microstock en línea libre dreamstime

- ❑ AIJU ofrece soporte a las empresas en su adaptación a la nueva situación generada por la Covid-19, ya que esta pandemia global ha supuesto un reto para las empresas, provocando que muchas se vean obligadas a reestructurar sus procesos y servicios, e incluso en ocasiones determinadas, sus productos, para adaptarse a las nuevas necesidades sanitarias y sociales que han surgido.
 - ❑ En el caso de AIJU, por su actividad de Investigación y Desarrollo, se ha considerado como centro de actividad esencial, lo que ha permitido mantener los ensayos de envases en contacto con alimentos. Durante estos meses, la plantilla ha dado soporte telemático a todas aquellas empresas que realizan actividades establecidas de carácter esencial o han querido reenfoque su producción para cubrir las nuevas contingencias surgidas.

Il·lustració 22: Analitzar les capacitats de adaptació



Fuente: Blog DATADEC

- ❑ Además, amplía sus capacidades en fabricación aditiva para obtener sistemas de protección contra la Covid-19, ya que no cabe duda de la difícil situación en la que se encuentran los trabajadores en entornos sanitarios durante esta grave crisis de salud mundial. Este colectivo que lucha en primera línea en esta peligrosa pandemia requiere de toda la protección posible para evitar contagios, por lo que, ante la carencia inicial de estos sistemas, el mundo se ha movilizó para paliar, en la medida de lo posible, la escasez inicial de mascarillas, respiradores, etc.
 - ❑ AIJU se ha sumado desde el principio a diversas iniciativas surgidas en su entorno para ayudar a la fabricación de sistemas de protección contra la Covid-19, diseñando e imprimiendo en 3D diversos sistemas de protección para su donación; poniendo para ello, a disposición de las autoridades sanitarias, todos sus recursos tecnológicos, humanos y de innovación.

Ilustración 23: Productos fabricados por AIJU en plena pandemia

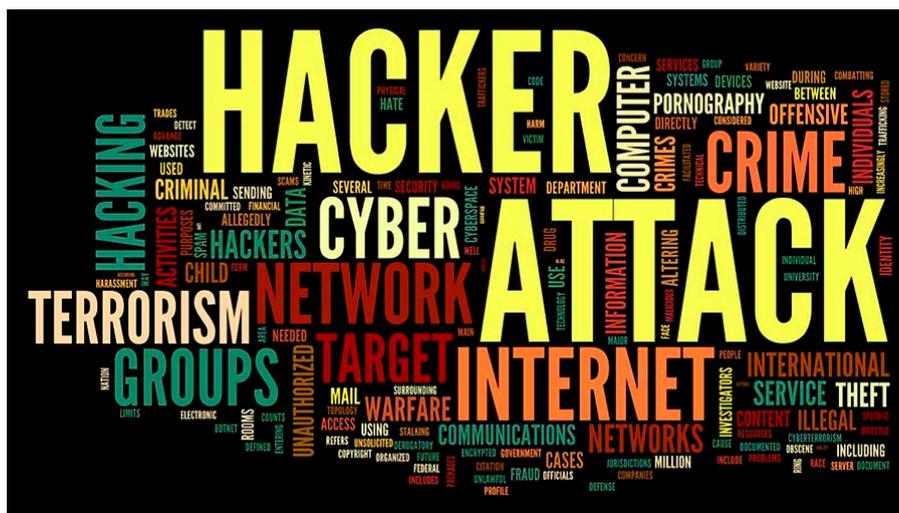


Fuente: AIJU

Amenazas →

- La pandemia sanitaria de la Covid-19 propaga también otro virus, el del ciberterrorismo, los ataques on-line a empresas y sistemas estatales, como centros hospitalarios, laboratorios de investigación, o centros estratégicos para empresas y consumidores; así como, las redes de infraestructuras y de suministros de servicios públicos esenciales como la luz, el gas o el agua. De modo que, esto es considerado como una fuerte amenaza para AIJU, ya que en el caso de sufrir una irrupción de esta envergadura, podría tener repercusiones que le perjudicarían de manera muy negativa.

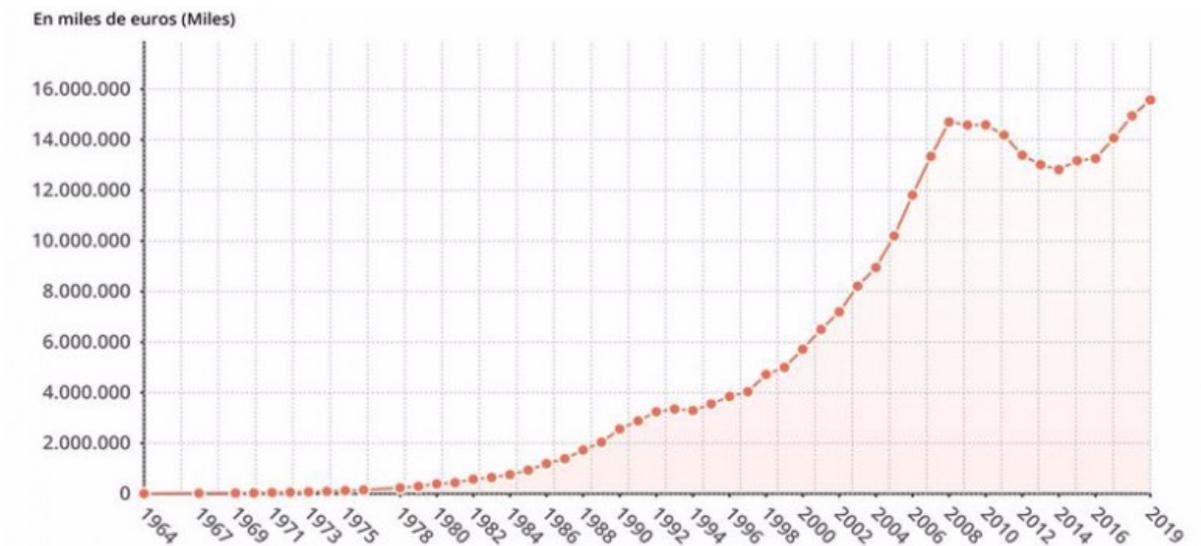
Ilustración 24: El ciberterrorismo



Fuente: equal - protección de datos

- La inversión en I+D sigue perdiendo peso en España, ya que los datos del INE certifican que el desembolso en Investigación y Desarrollo, retrocede por sexto año consecutivo en relación al PIB, es decir, reduce su tamaño en la estructura productiva. Asimismo, el retraso español es manifiesto, ya que junto a Portugal y Finlandia, España compone el pequeño grupo de países de la UE donde todavía no se han restablecido los niveles de I+D previos a la Gran Recesión.

Ilustración 25: Evolución del gasto en I+D en España



Fuente: INE

A continuación se adjunta una tabla resumen de las oportunidades y amenazas de las diferentes dimensiones de AIJU, extraídas del análisis PEST.

Tabla 2: Resumen oportunidades y amenazas de las diferentes dimensiones de AIJU

POLÍTICO - LEGAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad en los productos - Poder político estable 	<ul style="list-style-type: none"> - Descenso de la inversión en productos y proyectos - Gobierno ineficaz
ECONÓMICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de las empresas de reinventarse o de buscar otras salidas al mercado nacional - Crecimiento del PIB 	<ul style="list-style-type: none"> - Tipo de interés - Inflación
SOCIO - CULTURAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Sostenibilidad - Proyecto WOTICS - Proyecto YDMS (APP teatral interactiva) 	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la tasa de natalidad - Estacionalidad - Cancelación de eventos, cierre de instituciones, suspensión de prácticas comunitarias, etc.
TECNOLÓGICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Investigación en I+D - TIC - Feria Internacional del Juguete de Nuremberg - Ofrece soporte a las empresas en su adaptación - Amplía sus capacidades en fabricación aditiva 	<ul style="list-style-type: none"> - Ciberterrorismo - Decrecimiento de la inversión en I+D

Fuente: elaboración propia

Perfil Estratégico del Entorno:

El perfil estratégico del entorno es el segundo análisis utilizado para estudiar el macroentorno. Se trata de una técnica de diagnóstico estratégico que utiliza la empresa para detectar sus oportunidades y amenazas.

El proceso a seguir consta de dos fases o etapas: en primer lugar, se elabora una lista de los factores clave del entorno agrupándolos según las dimensiones del entorno que hemos analizado, para posteriormente, valorar cómo afectan a AIJU dichos factores, en una escala de 1 a 5 (Muy Negativo, Negativo, Neutral o Indiferente, Positivo, Muy Positivo).

Por lo general, supone un método bastante completo, pero a pesar de su utilidad, esta técnica presenta limitaciones dignas de mención y que conviene tener en cuenta a la hora de realizar las interpretaciones correspondientes. Por una parte, se trata de una técnica altamente subjetiva, ya que la valoración que se da a las variables o factores es asignada por una persona o grupo de personas. Por otra, cabe destacar que se está valorando cuál es la situación actual de un determinado factor o cuál será esa situación en el futuro, por lo que no está exento de incertidumbre y de ambigüedad. Asimismo, al igual que la mayoría de estas técnicas, ofrece una visión estática de la situación de las variables o factores, pero no proporciona un análisis dinámico de las mismas.

La siguiente figura muestra la representación gráfica del perfil estratégico del entorno de AIJU:

Tabla 3: Perfil estratégico del entorno de AIJU

X: AIJU (O: Oportunidad / A: Amenaza)

		MN	N	I	P	MP
POLÍTICO - LEGAL	Seguridad en los productos (O)					X
	Poder político estable (O)				X	
	Descenso de la inversión en productos y proyectos (A)			X		
	Gobierno ineficaz (A)		X			
	Necesidad de las empresas de reinventarse o de buscar otras salidas al mercado nacional (O)					X

ECONÓMICO	Crecimiento del PIB (O)					X
	Tipo de interés (A)		X			
	Inflación (A)	X				
SOCIO - CULTURAL	Sostenibilidad (O)					X
	Proyecto WOTICS (O)					X
	Proyecto YDMS (APP teatral interactiva) (O)					X
	Disminución de la tasa de natalidad (A)	X				
	Estacionalidad (A)		X			
	Cancelación de eventos, cierre de instituciones, etc (A)			X		
TECNOLÓGICO	Investigación en I+D (O)					X
	TIC (O)					X
	Feria Internacional del Juguete de Nuremberg (O)					X
	Ofrece soporte a las empresas en su adaptación (O)					X
	Amplía sus capacidades en fabricación aditiva (O)					X
	Ciberterrorismo (A)		X			
	Decrecimiento de la inversión en I+D (A)			X		

Fuente: elaboración propia

Al representar el perfil estratégico resultante, como bien se observa en la tabla adjunta, las oportunidades muestran relación con los picos hacia la derecha y las amenazas con los picos hacia la izquierda. Por ello, debido a que se han obtenido más picos en la parte derecha, se puede considerar que las oportunidades predominan frente a las amenazas.

Esta herramienta es muy fácil de interpretar, ya que muestra las influencias que ofrece el entorno general respecto a la actuación de la empresa, teniendo siempre en consideración, que ésta es subjetiva y cualitativa, y que en función de los analistas, los resultados pueden verse alterados.

- **Resumen del macroentorno:**

Según lo analizado previamente, se puede decir que AIJU se encuentra influenciada por abundantes factores externos, así como, factores político-legales, económicos, tecnológicos, etc, y además, está sujeta a riesgos internacionales, entre los cuales destacan: el clima político, la inflación, el tipo de interés, etc, pero, paralelamente, se han detectado numerosas oportunidades, que llevadas a la práctica, podrían situar a esta empresa en lo más alto.

5.1.2 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

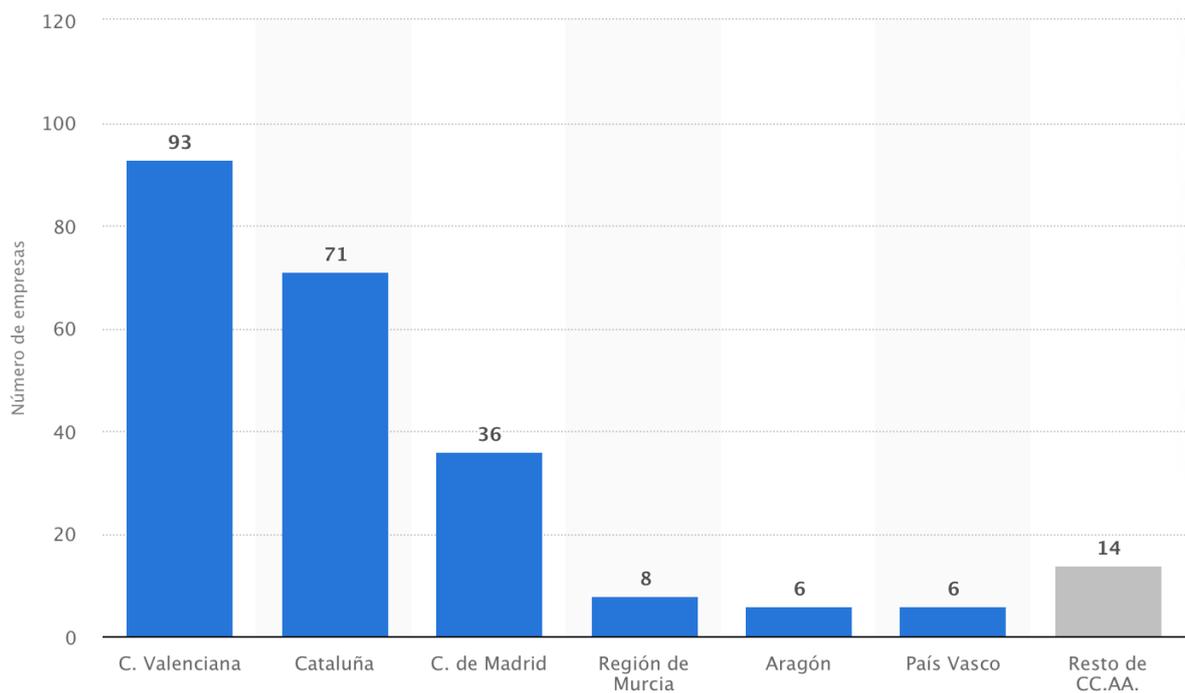
Cuando hablamos de microentorno nos estamos refiriendo a todos aquellos factores que tienen una vinculación directa con la empresa, es decir, agentes que pueden afectar o variar la actividad que se desarrolla pero, aún así, escapan de nuestro control.

De este modo, para finalizar con el análisis externo y complementarlo, se analiza el microentorno o entorno específico en el que opera la empresa, con el objetivo de determinar el atractivo del sector e identificar los factores estructurales clave del éxito. De igual forma, se buscan las oportunidades y amenazas que el microentorno ofrece a la empresa y que determinan su capacidad de obtener beneficios en cada una de sus unidades estratégicas de negocio, de modo que, las oportunidades serán factores que reducen la competencia y posibilitan rentas superiores a las normales, y las amenazas, justamente lo contrario

- **Introducción al sector:**

El sector juguetero en España se concentra geográficamente en la Comunidad Valenciana; en concreto en la zona alicantina de la Foia de Castalla, conocida como el "Valle del Juguete", que en la práctica se conforma como un distrito industrial en el que predominan las pyme y donde se ha desarrollado una industria auxiliar de gran complementariedad productiva con otros sectores como plástico, metal, calzado, mueble, o automóvil.

Ilustración 26: Número de empresas en el sector de juguetes en España por comunidades autónomas



Fuente: Statista

La innovación y la adaptación al cambio son las constantes que han caracterizado a este sector desde sus inicios, pero la velocidad vertiginosa a la que se producen las transformaciones y la marcada estacionalidad de las ventas del sector en unas pocas semanas, exigen un elevado esfuerzo a las pymes. Como recoge la Encuesta sobre Innovación Tecnológica en las Empresas del INE, los fabricantes de juguetes en España renuevan cada año el 60% de sus catálogos y, de hecho, el esfuerzo inversor realizado en partidas de I+D e inmovilizado es un 43,5% superior a la media de empresas industriales.

Esta trayectoria permite aventurar que, en los próximos ejercicios, las empresas ajustarán su producción a la demanda y adecuarán su oferta con un nuevo rango de productos a un menor precio, sin dejar de lado la calidad, la seguridad y los altos valores pedagógicos que les vienen caracterizando, de manera que se mantenga la menor afectación de esta industria en comparación con otros sectores y productos de consumo. Sin duda, el esfuerzo innovador y la adecuación de la oferta a la actual situación de crisis han permitido a la industria del juguete mantener posiciones e incluso ligeras mejoras en algunas de sus magnitudes.

Sin embargo, también se destaca, que este sector ha venido experimentando una tendencia ascendente desde los últimos cinco años, debido a que el consumo aparente prácticamente se ha duplicado desde el año 1996.

Por otro lado, haciendo referencia a los subsectores, los más destacados son las muñecas con un 18,2% de cuota de mercado. En segundo lugar se encuentran los artículos infantiles y de preescolar con una cuota del 14,4% y, en tercer lugar, los juegos de mesa y puzzles con un 12,7%; siendo los montadores, el subsector con mayores tasas de crecimiento en los dos últimos años, debido a la gran demanda de patinetes.

El consumidor español tiene un perfil de cero a catorce años, aunque cada vez se abandonan antes los juguetes y se sustituyen por las consolas y juegos de ordenador. Por ello, un factor que influye directamente en la industria del juguete es la natalidad, ya que España es uno de los países con la tasa de natalidad más baja y eso provoca que el número de consumidores potenciales no crezca.

Además, la estacionalidad de la demanda es uno de los rasgos del sector, debido a que las ventas en época de Navidad pueden llegar a suponer entre el 70 y 80% de las ventas totales, y es por eso, por lo que determinadas empresas empiezan a hacer planes de marketing más equilibrados a lo largo del año para aumentar las ventas fuera de la temporada navideña.

También, cabe hablar de las oportunidades que tiene el sector, ya que se relacionan con los cambios en las estructuras familiares, donde dominan los hijos únicos, y el aumento de la natalidad. Asimismo, el aumento de los inmigrantes a España es positivo para el sector dado que provienen de sociedades con estructuras familiares más extensas y pueden aumentar la base de la pirámide poblacional.

Igualmente, la distribución de los juguetes está concentrada en los hipermercados, grandes superficies y grandes almacenes. Debido a que el poder de negociación frente a los fabricantes es considerable puede amenazar la existencia de algunos minoristas. Asimismo, en España todavía hay canales de distribución poco explotados como la venta por catálogo o a través de internet.

De igual manera, durante el proceso productivo, los juguetes deben pasar unos exámenes en laboratorios autorizados por la Unión Europea y si son superados, el producto obtiene la marca “CE” que garantiza el cumplimiento de las normas de seguridad en la fabricación.

En conclusión, se puede observar que el mercado español ofrece posibilidades para muchos tipos de productos y precios, teniendo en cuenta que, las mayores oportunidades se presentan para productos de diseño innovador y avanzados tecnológicamente, así como vehículos teledirigidos, o de sectores poco explotados como artículos para deslizar, entre los que destacan por ejemplo, los trineos para la nieve.

- **Mapa grupos estratégicos en el sector (Segmentación Estratégica)**

Para explicar qué son los grupos estratégicos, la mejor manera es hacerlo con la definición de Michael Porter: “el conjunto de empresas de una industria que siguen la misma o una estrategia similar en todas las dimensiones estratégicas”. Para Porter un grupo estratégico es un subconjunto de empresas, dentro del conjunto que integra una industria, con un “perfil” fuertemente semejante de todas las dimensiones estratégicas.

Un mapa de grupos estratégicos es una técnica muy útil para analizar y tomar decisiones en sectores que tienen mucha competencia. Consiste en tomar dos dimensiones no relacionadas entre sí de forma directa, es decir, linealmente independientes; con el objetivo de usarlas para construir dos ejes cartesianos, y en este gráfico incluir el “subconjunto de empresas”.

La ubicación de las mismas variará en función de dónde se puntúe según las dimensiones elegidas, y se representan gráficamente, normalmente en forma de círculos, en un tamaño que refleje el tamaño de la empresa.

Para la elaboración del mapa de grupos estratégicos se realiza una representación de los grupos estratégicos de un sector, en base a las dos dimensiones estratégicas significativas escogidas, tratándose en este caso, del acceso a los mercados y del nivel de recursos.

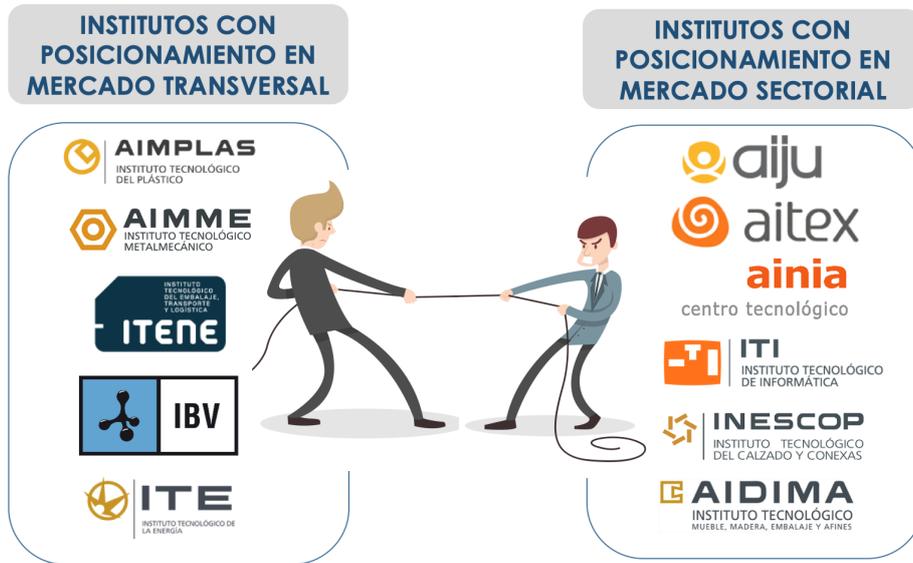
Dimensiones estratégicas:

- **Acceso a los mercados:** Se define como la medida en que los productos y servicios pueden comercializarse libremente en los mercados de exportación. En general, se considera que un mayor acceso al mercado permite incrementar los beneficios mutuos entre los socios comerciales. Sin embargo, la tarea de mejorar el acceso al mercado con frecuencia ha sido un ejercicio muy discutido, y muchos gobiernos siguen aplicando ciertas medidas como barreras arancelarias y no arancelarias y otros impedimentos del mercado.
- **Nivel de recursos:** La nivelación de recursos es una herramienta excelente para ayudar al director del proyecto en su tarea de ajustar las actividades a su plazo estimado de finalización. Es conveniente, tener en cuenta que, los recursos son limitados y también lo es su disponibilidad. De la misma forma, no puede perderse de vista que, dentro de la programación de un proyecto, hay actividades que tienen mayor importancia que otras, por su repercusión e impacto en el resultado final, son las denominadas actividades críticas, que hay que proteger desde la misma creación del cronograma de actividades.

Teniendo en cuenta que la competencia de AIJU, está identificada en arreglo a la tipología de servicios que ofrece, analizando aquellas tipologías de servicios, se han identificado los diferentes competidores directos, y en función de esos parámetros se identifican también los siguientes competidores, así como, otros institutos tecnológicos, entidades de certificación, otros laboratorios de ensayos y consultoras especializadas.

A continuación, se localizan todas las empresas del sector y se identifican los grupos de empresas con similares comportamientos competitivos dentro de él.

Ilustración 27: Competencia con otros IITT de la Comunidad Valenciana



Fuente: AIJU

Tal y como se refleja en la siguiente imagen, AITEX, INESCOP, AIDIMA, etc, son algunos de los institutos con posicionamiento en el mercado sectorial, y por lo tanto, son considerados competidores directos de AIJU.

- **AITEX:** Instituto Tecnológico Textil, es una asociación privada sin ánimo de lucro, que nace en 1985 por iniciativa de los empresarios textiles y de la Generalitat Valenciana a través del IVACE, Instituto Valenciano de Competitividad Empresarial (antes IMPIVA), y forma parte de la red de institutos REDIT. Es una asociación privada de investigación, ensayos de caracterización y certificación de artículos y materiales textiles con aplicación a muy diversos sectores. Su objetivo es generar conocimiento tecnológico y transferirlo a las empresas textiles para que sean más competitivas, creen más valor y tengan acceso a nuevas oportunidades de negocio.
- **INESCOP:** Centro de Innovación y Tecnología para el calzado, creado en el año 1971 como asociación privada sin ánimo de lucro. Cuenta con más de 45 años de experiencia trabajando para facilitar a las empresas del sector servicios tecnológicos, la transferencia de conocimiento e investigar sobre asuntos globales para el mundo del calzado. Pertenece a FEDIT (Federación Española de Centros Tecnológicos) y a REDIT (Red de Institutos Tecnológicos de la Comunidad Valenciana), además de formar parte de un buen número de entidades y asociaciones. Por otra parte, colabora a través de acuerdos y convenios con diferentes organismos del ámbito nacional e internacional, lo que da muestra de su inquietud por el sector del calzado, con el objetivo de promover la innovación aportando soluciones que sirvan para cubrir las necesidades científico-técnicas de las empresas.

Es importante mencionar que se puede (y probablemente debe) hacer más de un mapa de grupos estratégicos. Debido a que esto permite analizar distintos aspectos de la competencia y el posicionamiento de nuestra empresa respecto de la misma, e incluso identificar diferentes espacios vacíos en el mercado.

Ilustración 28: Competencia con otros IITT de la Comunidad Valenciana - LABORATORIO I+D



Fuente: AIJU

A pesar de que AIJU en su sector tiene un posicionamiento claro, que en otros es referenciado por su profesionalidad, y que en el último PE reenfocó a la apertura de nuevos mercados, lo cierto es que sus otros competidores aparecen mejor posicionados, bien por recursos o bien por acceso potencial a nuevos mercados.

Il·lustració 29: Competència amb altres entitats certificades - CERTIFICACIONES



Fuente: AIJU

AIJU tiene una especialidad dentro de su segmento pero compite con otras muchas entidades con mayor nombre, recursos y posicionamiento global. La clave en este tipo de servicios según las encuestas realizadas por AIJU a sus clientes, es la tasa de entrega y la rigurosidad del servicio.

Il·lustració 30: Competència amb consultoras i altres organitzacions - ESTUDIOS



Fuente: AIJU

A pesar de que todos los competidores identificados tienen mayores recursos y posicionamiento, y amplían experiencia en multitud de estudios de consumo, ninguno de ellos tiene una especialización en la infancia.

Resumen del análisis de la competencia:

El posicionamiento de AIJU frente a sus segmentos de toda la vida resulta indudable, pero en todos los servicios se encuentra con competidores con gran dotación de recursos y posicionamiento más globalizado, lo que le obliga a trabajar para reforzar su orientación de una forma más segmentada. Asimismo, la ampliación al target infantil más allá del juguete debe ir acompañado de un esfuerzo de posicionamiento en todos los submercados y que probablemente no son zona “confort” del Instituto.

Finalmente, la combinación de seguridad más el conocimiento de consumo infantil hace único a AIJU en todos los escenarios de competitividad, con lo que cabría trabajar en la integración de proyectos/servicios con más valor añadido para el cliente, respondiendo a sus necesidades.

- Modelo de las 5 Fuerzas de Porter

Michael Porter es un economista y profesor de Harvard Business School famoso por desarrollar la matriz de las 5 fuerzas que llevan su nombre. Es autor de 18 libros y más de 125 artículos sobre la estrategia corporativa y competitiva. Ha sido repetidamente galardonado, sus modelos y teorías inspiran muchos cursos sobre estrategia y competitividad en las escuelas de negocio. De hecho, se le conoce como uno de los mejores economistas de la historia mundial siendo un referente incuestionable en el sector económico y empresarial. Sus teorías sobre la cadena de valor, los Clústeres o las Cinco Fuerzas han dado la vuelta al mundo.

Sostiene en su primer libro “Estrategia Competitiva” que el potencial de rentabilidad de una empresa viene definido por cinco fuerzas, así como, el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutivos y la naturaleza de la rivalidad.

La utilidad de esta herramienta de gestión es que las empresas pueden analizar y medir sus recursos frente a estas cinco fuerzas. A partir de ahí, estarán en condiciones óptimas para establecer y planificar estrategias que potencien sus oportunidades o fortalezas para hacer frente a las amenazas y debilidades.

A continuación, vamos a ver cada una de las 5 fuerzas que describe Porter, con más detalle.

1. Poder de negociación de los clientes

Porter considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo. Además, el cliente tiene la potestad de elegir cualquier otro servicio o producto de la competencia. Teniendo en cuenta, que esta situación se hace más visible si existen varios proveedores potenciales.

Se hallan Institutos y Centros de Certificación muy diversos, como se ha mencionado anteriormente, por lo que los clientes tienen un abanico extenso de posibilidades donde acudir y recibir los servicios de asesoramiento oportunos. Esto provoca, que el alto poder de negociación que pueden llegar a conseguir los clientes, suponga una **amenaza** para AIJU.

De este modo, el Instituto Tecnológico de producto infantil y ocio, en el comienzo de sus operaciones, deberá divulgar la oferta de valor, dado que esto le permitirá atraer a un mayor número de clientes. Asimismo, si la propuesta de valor es aceptada positivamente por los clientes en el mediano plazo, éstos le permitirán posicionar el producto como atractivo, además de jugar un papel importante en la difusión y atracción de nuevos clientes.

En el caso de AIJU, ante esta amenaza, puede recurrir a diversas estrategias como: aumentar la inversión en marketing y publicidad, mejorar los canales de venta, incrementar la calidad de los productos y/o servicios o reducir sus precios, proporcionar un nuevo valor añadido, etc. con el objetivo de lograr una mayor fidelización por parte de sus clientes e incrementar sus beneficios.

Por otra parte y en relación a lo expuesto anteriormente, los clientes pueden llegar a ser infieles, ya que se centran en conseguir los precios más bajos y se dirigen a aquellos productos/servicios que pueden obtener de forma más económica sin renunciar a la calidad u otros valores que ellos consideran (**amenaza**).

Por último, en cuanto a la integración vertical hacia atrás, supone una **oportunidad** para AIJU, debido a los costes que ocasiona, así como, el incremento de los mismos, pérdida de flexibilidad, falta de equilibrio, penalidades administrativas y de gestión, etc, que dificultan la integración vertical hacia atrás de los clientes. De este modo, ésta consigue un suministro estable de materiales y se asegura una calidad constante en el producto final.

2. Poder de negociación de los proveedores

Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo. Aquí se mide lo fácil que es para los proveedores variar precios, plazos de entrega, formas de pago o incluso cambiar el estándar de calidad. Teniendo en cuenta, que cuanto menor base de proveedores, menor poder de negociación se tiene.

En el caso de AIJU, cuenta con una gran cantidad de proveedores, por lo que su poder de negociación frente a ellos es bastante elevado, ya que tiene referencias, estándares de calidad, precios, presupuestos, prototipos, etc. muy diversos, y esto le supone una **oportunidad**.

Por esta razón, este Instituto Tecnológico lleva a cabo una serie de estrategias para no depender de un sólo proveedor o encontrar mejores opciones, aumentando así su cartera de proveedores, estableciendo alianzas a largo plazo con ellos, fabricando su propia materia prima, etc.

Respecto a la integración vertical hacia delante, existe la posibilidad de que alguno de los proveedores logre integrarse verticalmente hacia delante implantando ventas en tiendas físicas u online, pero cabe considerar que no podrán conseguirlo sin la ayuda de AIJU, ya que es el encargado de proporcionar la certificación necesaria y la reglamentariedad en cada uno de los servicios o productos de dicho sector. Por esta razón se considera esta posibilidad como una **oportunidad** para AIJU, ya que es considerado como el epicentro regulador de este amplio mercado.

3. Amenaza de nuevos competidores entrantes

Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva. La amenaza está en que pueden llegar otras empresas con los mismos productos y nuevos recursos que se adueñen de esa parte del mercado.

En este sentido, algunas de las barreras más importantes para preservar la cuota de mercado son: las economías de escala, mediante las cuales, grandes compañías logran niveles de producción mucho mayor que las más pequeñas y esto trae como consecuencia una reducción en los costes. También, la diferenciación del producto, las inversiones de capital, el acceso a los canales de distribución para que el cliente pueda consumir el producto final, las barreras legales como todo tipo de normativas marcadas de carácter obligatorio que varían en cada país, así como también, la identificación de la marca, la diferenciación del producto, la experiencia acumulada, etc.

En la actualidad en el sector del juguete, existen una serie de barreras de entrada que pueden suponer un gran inconveniente para los competidores potenciales (**oportunidad**). En primer lugar, las marcas existentes en dicho sector suelen tener un buen posicionamiento, consiguiendo fidelizar a una gran cantidad de clientes, con patentes y marcas reconocidas, por lo que para una empresa que quiera formar parte del sector, le supondrá realizar una elevada inversión tanto en marketing como en publicidad para poder conseguir el mismo nivel. También, la existencia de grandes economías de escala en el sector del juguete, obliga a los futuros competidores a producir cantidades muy elevadas para poder ser competitivos, lo cual supone un gran riesgo. Además, actualmente las empresas deben cumplir una normativa de seguridad europea del juguete muy exigente, por lo que implica la aprobación de numerosos procesos, como auditorías y rigurosos controles, así como una lista de materias primas y diferentes productos que no pueden ser utilizados para su fabricación (**oportunidad**).

Por tanto, la amenaza de nuevos competidores en el sector del juguete es baja, al tratarse de un mercado maduro que se encuentra en una guerra de precios, y unido a la existencia de numerosas y exigentes barreras de entrada, lo convierte en un sector poco atractivo para el resto de empresas (**oportunidad**).

4. Amenaza de nuevos productos sustitutivos

Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutivos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos. Estos productos y/o servicios suponen una amenaza porque suelen establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto. Por ello, siempre se debe prestar atención a las novedades del sector y a la influencia que dichas novedades pueden tener sobre la organización.

A lo largo de los últimos años, se han producido cambios en los hábitos de consumo, que junto a la aparición de juguetes electrónicos, han aumentado la disposición de productos sustitutivos para el juguete tradicional. Siendo los principales productos sustitutivos del juguete tradicional, por un lado, los productos de puericultura, para niños de entre 0 y 3 años, y por otro lado, los videojuegos, para niños de más de 9 años. Destacando, que el juguete tradicional, posee atributos educativos que muchos de los productos sustitutivos no ofrecen.

Debido a la diversidad de este sector, se concluye que es fácil adaptarse a los productos sustitutivos y esto podría suponer una **oportunidad** para AIJU, ya que la atractividad de los productos o servicios sustitutivos para este sector es baja debido a la gran variedad u oferta que existe en él, tanto si se trata de productos, como si se habla de los sitios donde se pueden adquirir.

5. Rivalidad entre los competidores

Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado, ya que cada competidor establece las estrategias con las que destacar sobre los demás. De tal modo, que una fuerte rivalidad se traduce en muchas estrategias, es decir, la rivalidad aumenta si los competidores son elevados, están muy bien posicionados o tienen costes fijos, entre otros factores, tratándose en estos casos, de mercados poco atractivos.

En el caso de AIJU, el grado de rivalidad entre los competidores existentes del sector, es medio-alto (**amenaza**), ya que se trata de un sector cuya competencia es elevada, de modo que la posibilidad de obtener rentas superiores es menor, y por lo tanto, el atractivo de la industria disminuye.

Asimismo, cabe destacar que en la actualidad, el sector del juguete español está formado por alrededor de unas 200 empresas, lo que significa que se trata de un sector compuesto por un elevado volumen de empresas en relación con el volumen total de mercado. Esto podría suponer una **oportunidad** o ventaja para AIJU, debido a que la cantidad de empresas que precisan o requieren algún tipo de certificación, regulación, prototipado, ensayos de laboratorio, etc. es mucho más elevada que la cantidad de Institutos especializados para el desarrollo de estas labores o actividades, incrementando así, sus posibilidades de éxito. Asimismo, se podría decir que es un sector donde existe mucha competencia, porque son empresas muy bien posicionadas y con mucho nombre, pero a pesar de esto, AIJU consigue su diferenciación respecto a estos centros tecnológicos, debido a que ninguno de ellos tiene una especialización en la infancia.

Tabla 4: Modelo de las 5 Fuerzas de Porter de AIJU

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Poder de negociación de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Poder de negociación alto - Clientes infieles 	<ul style="list-style-type: none"> - Integración vertical hacia atrás
Poder de negociación de los proveedores		<ul style="list-style-type: none"> - Poder de negociación bajo - Integración vertical hacia delante
Amenaza de nuevos competidores entrantes		<ul style="list-style-type: none"> - Barreras de entrada altas - Sector poco atractivo - Normativa de seguridad europea del juguete
Amenaza de nuevos productos sustitutivos		<ul style="list-style-type: none"> - Fácil adaptación hacia los productos sustitutivos
Rivalidad entre los competidores	<ul style="list-style-type: none"> - Grado de rivalidad entre los competidores existentes del sector medio-alto 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchos competidores indirectos y pocos directos

Fuente: elaboración propia

Considerando las diferentes fuerzas, se puede determinar que el nivel de atractivo de la industria es entre medio y bajo, ya que existen fuerzas competitivas entre moderadas y altas que pueden significar un riesgo considerable para el ingreso de nuevos participantes. A pesar de esto, existen oportunidades para la incorporación de un nuevo competidor, debido a las posibilidades de diferenciación de la propuesta de valor, teniendo en cuenta que dentro de la industria de los juguetes es posible definir nichos específicos donde pueden disminuirse las amenazas de los factores mencionados previamente, como ocurre en el caso de AIJU, el cual ha logrado destacar ofreciendo una propuesta de valor y una oferta diferenciada para cada segmento de mercado, con un posicionamiento global que responde a las necesidades reales de innovación y conocimiento.

5.2 ANÁLISIS INTERNO

Para saber a dónde vamos, es indispensable conocer dónde estamos. Por ello, surge así la necesidad del análisis interno de la empresa, como un proceso necesario, que las organizaciones deben realizar de forma periódica.

El análisis interno se encarga de “investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno”, según la definición recogida por el consultor, profesor, escritor y conferenciante Juan Carrión Maroto en su libro “Estrategia. De la visión a la acción”.

Asimismo, mientras que el análisis externo trata de descubrir las oportunidades o amenazas que presenta el escenario en el que opera la compañía, el análisis interno de una empresa permite detectar las debilidades y fortalezas de una organización, dentro del plan estratégico de la empresa, es decir, su objetivo es realizar una evaluación exhaustiva de la misma con el fin de estudiar, por un lado, si se han tomado las decisiones estratégicas más adecuadas, y por otro, la eficiencia en la puesta en marcha de todas las decisiones.

De acuerdo con el artículo “Análisis interno de una empresa para ganar competitividad”, de Marcus Puigdollers, esta auditoría conlleva las siguientes ventajas para la organización:

- Permite conocer las fortalezas y debilidades de la empresa.
- Ayuda, a partir de las conclusiones extraídas, a tomar medidas que potencien los puntos fuertes y minimicen los débiles.
- Contribuye a establecer métodos de trabajo más efectivos y eficientes.

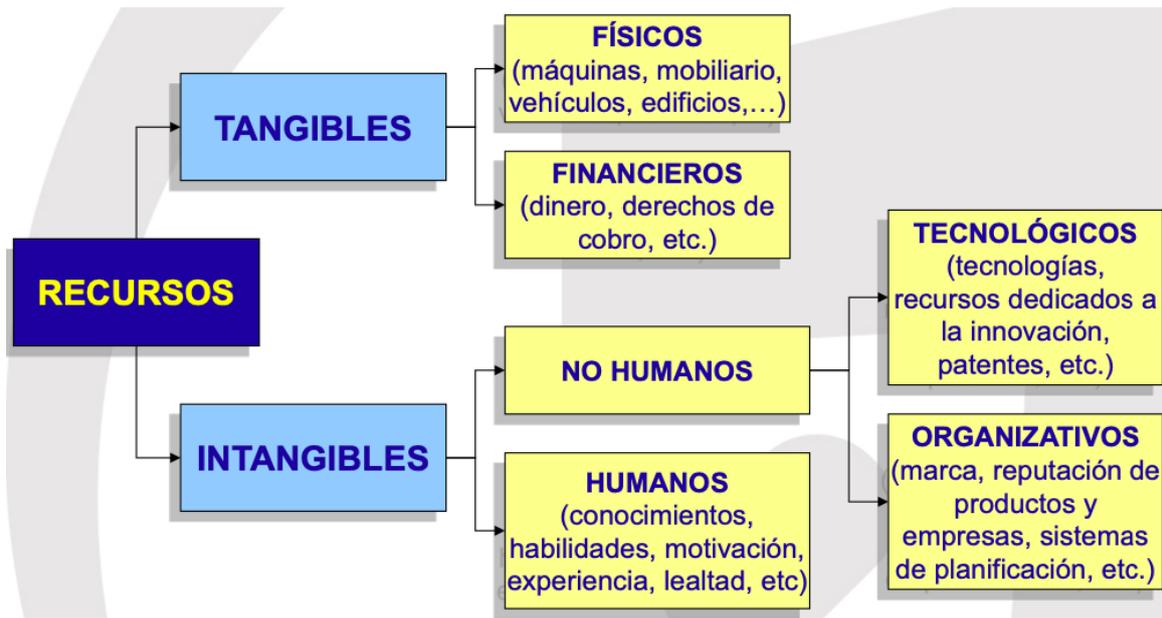
5.2.1 IDENTIFICACIÓN DE LOS RECURSOS DE LA EMPRESA

La identificación de los recursos, o el conjunto de factores o activos de los que dispone la empresa para llevar a cabo su estrategia, constituye el primer paso para su análisis.

Pero, hay que tener en cuenta, que realizar un inventario de los recursos de la empresa no es una tarea fácil, debido a que, a pesar de que muchos recursos pueden ser fácilmente identificados y medidos mediante los estados contables de la empresa, otros no suelen aparecer en dichos documentos e implican una identificación y medición mucho más complicada.

Para poder realizar este inventario, es útil y recomendable clasificar los distintos recursos por categorías, siendo la clasificación más aceptada generalmente, la que distingue entre tangibles e intangibles. Asimismo, la siguiente imagen recoge gráficamente una clasificación de los diferentes tipos de recursos, en función de este criterio.

Ilustración 31: Esquema de los tipos de recursos



Fuente: Tema 3 de Planificación Estratégica de la Empresa

A continuación, para la realización del análisis interno de AIJU, se analizan los recursos tangibles e intangibles:

RECURSOS TANGIBLES

Físicos:

- R1: Fuerte localización de 1 Centro Tecnológico de más de 6.000 m² en Ibi
- R2: Sede en Valencia
- R3: Redes de distribución eficientes
- R4: Sitio web
- R5: 1 ludoteca para niños
- R6: 1 laboratorio para la realización de ensayos de seguridad físicos, químicos y de inflamabilidad en artículos para el bebé y puericultura
- R7: 8 aulas totalmente equipadas, con capacidad para impartir clases presenciales a 200 alumnos de forma simultánea
- R8: 6 Child Lab
- R9: 2 aulas de informática con una dotación de más de 30 equipos para el trabajo individual de los alumnos
- R10: 3 aulas taller para la realización de actividades prácticas en acciones formativas de carácter técnico-tecnológico
- R11: 1 plataforma propia con recursos formativos online propios
- R12: 1 salón de actos con capacidad para 120 asistentes
- R13: 1 Oficina de Gestión de proyectos de I+D y Transferencia de Resultados de Investigación, registrada a nivel nacional como OTRI (Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación)

- R14: Equipamiento necesario para realizar todas las pruebas: cámaras climáticas, masas y galgas de ensayo, rampas regulables, bancos de fatiga, máquinas de tracción universal, etc.
- R15: Salas insonorizadas y anti-vibración en las que está situado el equipo pesado: bancos de fatiga para la aplicación de cargas dinámicas, equipamiento de ensayo para sillas de paseo, etc.
- R16: Salas específicas y un equipamiento de vanguardia para la realización de todos los ensayos químicos aplicables a los artículos infantiles
- R17: Salas acondicionadas para realizar pre-series de producto o moldes prototipos
- R18: 5 vehículos a nombre de la empresa

Financieros:

- R19: 54% de los ingresos procede de la prestación de servicios a empresas privadas
- R20: 46% de los ingresos procede de las aportaciones de organismos públicos vinculados a I+D+I
- R21: 12.296.284.77€ pertenecientes a fondos propios
- R22: 1.606.480.00€ de subvenciones, donaciones y legados recibidos
- R23: 450 empresas asociadas actualmente

RECURSOS INTANGIBLES

No humanos:

Tecnológicos:

- R24: Utilización de herramientas avanzadas de diseño para el desarrollo y promoción de nuevos productos (PCEV 2010)
- R25: Desarrollo de un sistema de proyección 3D para entornos audiovisuales de gran formato
- R26: Plataforma de cooperación tecnológica para la aplicación de tecnologías innovadoras en el hábitat de la infancia
- R27: Desarrollo y validación de herramientas que optimizan el diseño en juegos de actividad para uso doméstico de interior y exterior
- R28: Desarrollo de una cloud api sobre inteligencia artificial para el desarrollo de juguetes innovadores en el sector
- R29: Creación de soluciones tecnológicas para mejorar la empleabilidad de jóvenes con Síndrome de Asperger
- R30: Optimización y monitorización a tiempo real de un taller de inyección

Organizativos:

- R31: Reconocimiento de la organización
- R32: Página web corporativa
- R33: Canal de distribución
- R34: Convenio con asociados
- R35: Inversión en I+D

Humanos:

- R36: Formación e integración social
- R37: Salarios medios
- R38: Protección de los empleados (salud y seguridad en el trabajo)
- R39: Materias de interés del ciudadano, desde aspectos relativos a la salud como iniciativas de solidaridad y compromiso con la sociedad y el medio ambiente
- R40: Más de 30 años de experiencia en el sector
- R41: Motivación de los empleados por flexibilidad de horario
- R42: Motivación de los empleados por bonificaciones salariales e incentivos (asociados)
- R43: Equipo multidisciplinar con más de 80 expertos en seguridad infantil, evaluación de riesgos, materiales, fabricación aditiva, tendencias de mercado, desarrollo de producto, diseño, TIC, psicopedagogía, etc. (11% doctores, 36% titulados superiores, 12% titulados medios, 18% auxiliares técnicos y 23% auxiliares)

5.2.2 IDENTIFICACIÓN DE LAS CAPACIDADES DE LA EMPRESA: LAS RUTINAS ORGANIZATIVAS

Las capacidades, permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles. En general, están ligadas al capital humano, se apoyan sobre todo en los activos intangibles y son, por definición, intangibles, por lo que no siempre resulta fácil distinguir entre lo que son recursos intangibles, especialmente los organizativos, y lo que son capacidades.

Existen diferentes tipos de capacidades, así como, las capacidades propias de la gestión de recursos humanos, vinculadas a la capacidad que tiene la empresa para atraer los recursos que necesita, para desarrollar y utilizar eficientemente sus competencias, motivar e implicar en la empresa a estos recursos y para retener a aquellos que sean valiosos para la organización. Además, destacan también las capacidades propias de la organización, así como, las comerciales, técnicas, de innovación, etc. que están sostenidas principalmente por recursos humanos u organizativos. Finalmente, se distingue la cultura empresarial, ya que cada organización tiene la suya propia y hace que actúen de forma diferente o parecida dependiendo de sus valores, creencias y formas compartidas que guían los comportamientos de las personas de la empresa.

Análisis funcional

El análisis funcional es una técnica de análisis interno que consiste en descomponer la empresa en áreas funcionales o departamentos, y analizar por separado cada una de ellas mediante el estudio de sus variables más relevantes. Se trata de una técnica clásica caracterizada por su sencillez y por su reducido coste económico y, por lo tanto, apropiada para cualquier clase de empresa, incluidas las pequeñas y medianas. Mediante esta técnica, la empresa puede identificar sus fortalezas o puntos fuertes y sus debilidades o puntos débiles.

El proceso a seguir para realizar dicho análisis, se compone de las siguientes fases o etapas:

- **1) Elección de las áreas objeto de estudio:** la empresa deberá determinar qué áreas son las que desea estudiar. Una opción es hacer coincidir las áreas funcionales a estudiar en el análisis interno con los departamentos en que se estructura la empresa.
- **2) Elección de las variables objeto de estudio:** la empresa deberá seleccionar, para cada área funcional, las variables que desea analizar.

Cada empresa debe elaborar su propia lista de capacidades clave significativas, y en el caso de AIJU se distinguen las siguientes:

Tabla 5: Análisis funcional

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES	RECURSOS
DIRECCIÓN	C1: Capacidad de coordinar las distintas áreas de forma eficiente	R2;R33
	C2: Capacidad de búsqueda de nuevos productos y mercados	R1-R6-R14-R16-R17
	C3: Capacidad y habilidad para la construcción de equipos	R31-R34;R41-R42-R43
	C4: Capacidad de resolución de problemas	R4;R36-R40
	C5: Capacidad de reconocimiento y recompensa	R41-R42
	C6: Capacidad para establecer directrices	R6-R7-R8-R9-R10-R11-R16;R43
	C7: Capacidad de ofrecer diferentes empleos en sus diversas instalaciones	R1-R2-R3-R4-R5-R13-R15-R17;R24
	C8: Capacidad de motivar a sus empleados mediante incentivos	R42
	C9: Capacidad de formar a sus empleados	R36-R43
	C10: Capacidad para proporcionar los EPIS necesarios a cada uno de sus empleados	R38
	C11: Capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización	R1-R2;R36
	C12: Capacidad de intercambiar de forma efectiva la información con todas las partes interesadas	R3-R4-R6-R11

RRHH	C13: Capacidad de consulta para proporcionar orientación a las partes interesadas de la organización	R23
	C14: Capacidad para generar procesos de evaluación e interpretación de la información para tomar decisiones empresariales y sus respectivas recomendaciones	R14-R15-R16-R17
	C15: Capacidad de integrar valores fundamentales, como la integridad y la rendición de cuentas, a través de todas las prácticas organizativas y empresariales	R39
	C16: Capacidad de entendimiento para valorar las perspectivas, las ideas y opiniones de todas las partes	R36-R40
	C17: Capacidad de gestión de las relaciones	R36-R42
COMERCIAL	C18: Capacidad de comunicación	R40-R43
	C19: Capacidad resolutive	R40
	C20: Capacidad para ampliar su mercado en diferentes lugares de España	R24-R25-R26-R27-R28-R29-R30
	C21: Capacidad de captar nuevos clientes y afianzar los actuales, a través de sus cursos de formación, ponencias y asesoramiento particular	R7-R8-R9-R10-R11-R12
	C22: Capacidad de ofrecer productos/servicios muy diversos y adaptarlos a las necesidades y exigencias de sus clientes	R14-R16
ENSAYOS, INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN (Laboratorio)	C23: Capacidad para realizar ensayos en artículos para el bebé y puericultura	R14-R15
	C24: Capacidad para realizar ensayos en juguetes	R16
	C25: Capacidad para realizar ensayos en otros productos de uso infantil	R17
	C26: Capacidad para realizar ensayos en productos de consumo	R16
	C27: Capacidad para realizar ensayos, inspecciones y certificaciones en áreas recreativas y deportivas	R14
	C28: Capacidad para realizar ensayos de materiales en contacto con alimentos, envase y embalaje	R16
	C29: Capacidad para ofrecer una colaboración integral a sus proveedores, buscando la creación de un mayor valor, acelerando la innovación en productos, servicios y procesos	R19-R23

PRODUCCIÓN	C30: Capacidad de negociación con proveedores locales para mejorar la calidad, la imagen y la variedad de los productos	R19;R36
TECNOLÓGICO	C31: Capacidad para utilizar herramientas avanzadas de diseño para el desarrollo y promoción de nuevos productos	R24
	C32: Capacidad para aliarse con universidades, escuelas de negocios o centros de talento con el objetivo de incorporar nuevas competencias relacionadas con la transformación digital y la creación de ecosistemas de innovación	R28-R29-R30
	C33: Capacidad para disponer de una plataforma de cooperación tecnológica para la aplicación de tecnologías innovadoras en el hábitat de la infancia	R26
FINANCIERA	C34: Capacidad de destinar fondos para sanear deudas y disminuirlas	R19-R21-R23
I+D	C35: Capacidad para coordinar la gestión de los diferentes proyectos de I+D propios del instituto	R31-R32;R36
	C36: Capacidad para detectar fuentes de financiación para asesorar a sus clientes, apoyarlos en la generación de ideas y en la búsqueda de socios para proyectos de I+D o detectar oportunidades para incorporarlos en consorcios ya formados	R19-R20-R22-R23
	C37: Capacidad para promover la interacción del Instituto con el tejido empresarial en materia de Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica	R34-R35
COMUNICACIÓN Y MARKETING	C38: Capacidad de I+D y desarrollo en colaboración con empresas locales apostando por la sostenibilidad del empleo en la zona	R35;R36-R39
	C39: Capacidad para fidelizar clientes	R39-R40-R43
	C40: Capacidad para ofrecer asesoramiento y realizar estudios de usuario, mercado y tendencias	R40
	C41: Capacidad para desarrollar argumentarios de venta con valores añadidos sobre los productos	R31;R34-R35;R39
	C42: Capacidad para realizar estudios de percepción de marcas para las estrategias de "branding"	R40
	C43: Capacidad de definición de iconografía para catálogos y envases	R6;R40
	C44: Capacidad para evaluar la accesibilidad y la inclusión de cada producto y envase	R6;R13-R14-R15-R16-R17

Fuente: elaboración propia

5.2.3 EVALUACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

La posesión de activos que son similares a los que tienen las otras empresas competidoras o que éstas pueden adquirir fácilmente en el mercado no constituye una fortaleza para la empresa porque no la sitúa en una posición privilegiada para competir.

Por el contrario, si los recursos y capacidades que posee una empresa le permiten explotar las oportunidades y neutralizar las amenazas, son poseídos sólo por un pequeño número de empresas competidoras y son costosos de copiar o difíciles de obtener en el mercado, entonces pueden constituir fortalezas de la empresa y de este modo fuentes potenciales de ventaja competitiva.

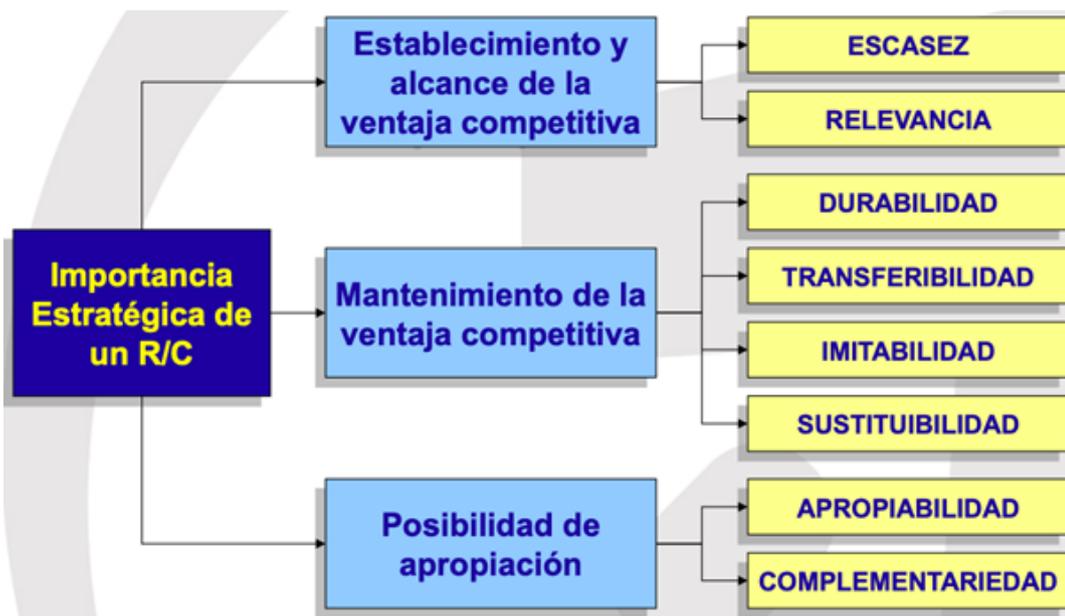
En consecuencia, la siguiente fase del análisis consiste en evaluar el potencial que tiene cada uno de ellos para generar y sostener una ventaja competitiva que cree valor para la empresa.

Son varios los modelos existentes que proponen distintos criterios de evaluación entre los cuales se pueden citar a Barney (1991), Amit y Schoemaker (1993), Peteraf (1993) o Grant (2006). Cada uno de estos criterios de evaluación condiciona el potencial generador de rentas. De modo que, aquellos que cumplen de manera satisfactoria con la mayoría de ellos se denominan recursos y capacidades estratégicos o distintivos, ya que van a permitir a la empresa obtener, mantener y disfrutar de los beneficios, consecuencia de una ventaja competitiva.

En concreto, los recursos y capacidades de una empresa deben valorarse respecto a dos criterios clave:

- **Importancia estratégica:** para establecer y mantener ventajas competitivas. La importancia estratégica de los recursos y capacidades depende de la forma en que la empresa los emplee para establecer y sostener una ventaja competitiva.

Ilustración 32: Importancia Estratégica de R/C



Fuente: Tema 3 de Planificación Estratégica de la Empresa

En resumen, la importancia estratégica de los recursos y capacidades, depende de las habilidades de la propia empresa, para establecer una ventaja competitiva, mantenerla y apropiarse de los rendimientos de la misma. Asimismo, cada uno de los factores mencionados, depende de determinadas características de los recursos y capacidades, tal y como se observa arriba en la imagen adjunta.

- **Fortaleza relativa frente a competidores** de los recursos y capacidades clave de la empresa. La capacidad estratégica de una organización puede definirse en última instancia en términos relativos. Asimismo, existen una serie de opciones para poder realizar un análisis comparativo de los recursos y capacidades de una organización.

En este caso, se realiza mediante una comparación estándar del sector (Perfil Estratégico), con el objetivo de comparar los rendimientos relativos de las organizaciones pertenecientes al mismo sector, tal y como se ha analizado previamente en el mapa de grupos estratégicos del sector, tras estudiar el microentorno (análisis externo).

Por consecuencia, con el fin de lograr un promedio del sector más relevante, se deben considerar las siguientes empresas de la competencia, mencionadas anteriormente: AIMPLAS, AIMME, AITEX, INESCOP, SGS, AENOR, etc.

Ilustración 33: Competencia con otras entidades certificadas - CERTIFICACIONES



Fuente: AIJU

- Perfil Estratégico

El perfil estratégico complementa al análisis funcional de una empresa. Sus objetivos son valorar el potencial de la empresa en cada uno de los recursos o capacidades estratégicas e identificar los puntos fuertes y débiles de la misma. Asimismo, dicho perfil estratégico es comparado con otro de referencia, para detectar puntos fuertes y débiles relativos e identificar posibles ventajas competitivas, en este caso, con el perfil medio del sector comentado anteriormente.

Para su elaboración se realiza una lista de R/C clave a analizar y se valoran en una escala de menor a mayor importancia según se observa a continuación.

Tabla 6: Perfil Estratégico

X: AIJU (naranja) / Y: Promedio del sector (azul)

			MN	N	I	P	MP	
		IE	1 a 2	3 a 4	5 a 6	7 a 8	9 a 10	FR
DIRECCIÓN	C1: Capacidad de coordinar las distintas áreas de forma eficiente	8			X	Y		5
	C2: Capacidad de búsqueda de nuevos productos y mercados	7			Y	X		8
	C3: Capacidad y habilidad para la construcción de equipos	7		Y		X		5
	C4: Capacidad de resolución de problemas	8		Y	X			6
	C5: Capacidad de reconocimiento y recompensa	7		Y		X		6
	C6: Capacidad para establecer directrices	8		X	Y			5
	C7: Capacidad de ofrecer diferentes empleos en sus diversas instalaciones	7		Y		X		5
	C8: Capacidad de motivar a sus empleados mediante incentivos	7	Y			X		5
	C9: Capacidad de formar a sus empleados	7		Y			X	6
	C10: Capacidad para proporcionar los EPIS	6			Y	X		6

RRHH	necesarios a cada uno de sus empleados							
	C11: Capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización	7		Y	X			7
	C12: Capacidad de intercambiar de forma efectiva la información con todas las partes interesadas	8		Y		X		6
	C13: Capacidad de consulta para proporcionar orientación a las partes interesadas de la organización	6			X			6
	C14: Capacidad para generar procesos de evaluación e interpretación de la información para tomar decisiones empresariales y sus respectivas recomendaciones	7		Y	X			6
	C15: Capacidad de integrar valores fundamentales, como la integridad y la rendición de cuentas, a través de todas las prácticas organizativas y empresariales	8		Y		X		7
	C16: Capacidad de entendimiento para valorar las perspectivas, las ideas y opiniones de todas las partes	7		Y	X			5
	C17: Capacidad de gestión de las relaciones	8			Y	X		6
	C18: Capacidad de comunicación	8			Y	X		7
	C19: Capacidad resolutive	6		Y	X			7
C20: Capacidad para ampliar su mercado en diferentes lugares de España	9				X		9	

COMERCIAL	C21: Capacidad de captar nuevos clientes y afianzar los actuales, a través de sus cursos de formación, ponencias y asesoramiento particular	10			Y	X		9
	C22: Capacidad de ofrecer productos/servicios muy diversos y adaptarlos a las necesidades y exigencias de sus clientes	8		Y		X		7
ENSAYOS, INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN (Laboratorio)	C23: Capacidad para realizar ensayos en artículos para el bebé y puericultura	7		Y		X		6
	C24: Capacidad para realizar ensayos en juguetes	7	Y			X		5
	C25: Capacidad para realizar ensayos en otros productos de uso infantil	8		Y			X	6
	C26: Capacidad para realizar ensayos en productos de consumo	7		Y		X		5
	C27: Capacidad para realizar ensayos, inspecciones y certificaciones en áreas recreativas y deportivas	8			Y	X		7
	C28: Capacidad para realizar ensayos de materiales en contacto con alimentos, envase y embalaje	7			Y	X		6
PRODUCCIÓN	C29: Capacidad para ofrecer una colaboración integral a sus proveedores, buscando la creación de un mayor valor, acelerando la innovación en productos, servicios y procesos	10				X		9
	C30: Capacidad de negociación con proveedores locales para mejorar la calidad, la imagen y la variedad de los productos	8			Y	X		8

TECNOLÓGICO	C31: Capacidad para utilizar herramientas avanzadas de diseño para el desarrollo y promoción de nuevos productos	8				Y	X		7
	C32: Capacidad para aliarse con universidades, escuelas de negocios o centros de talento con el objetivo de incorporar nuevas competencias relacionadas con la transformación digital y la creación de ecosistemas de innovación	10						X	10
	C33: Capacidad para disponer de una plataforma de cooperación tecnológica para la aplicación de tecnologías innovadoras en el hábitat de la infancia	7				Y		X	6
FINANCIERA	C34: Capacidad de destinar fondos para sanear deudas y disminuirlas	8			Y	X			5
I+D	C35: Capacidad para coordinar la gestión de los diferentes proyectos de I+D propios del instituto	8						X	7
	C36: Capacidad para detectar fuentes de financiación para asesorar a sus clientes, apoyarlos en la generación de ideas y en la búsqueda de socios para proyectos de I+D o detectar oportunidades para incorporarlos en consorcios ya formados	8				Y		X	8
	C37: Capacidad para promover la interacción del Instituto con el tejido empresarial en materia de Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica	8						X	8

COMUNICACIÓN Y MARKETING	C38: Capacidad de I+D y desarrollo en colaboración con empresas locales apostando por la sostenibilidad del empleo en la zona	8				Y		X		9
	C39: Capacidad para fidelizar clientes	10						XY		9
	C40: Capacidad para ofrecer asesoramiento y realizar estudios de usuario, mercado y tendencias	9						X		9
	C41: Capacidad para desarrollar argumentarios de venta con valores añadidos sobre los productos	6				X	Y			6
	C42: Capacidad para realizar estudios de percepción de marcas para las estrategias de "branding"	7					Y			7
	C43: Capacidad de definición de iconografía para catálogos y envases	6				Y			X	7
	C44: Capacidad para evaluar la accesibilidad y la inclusión de cada producto y envase	7							XY	7

Fuente: elaboración propia

Es recomendable tener en cuenta que el perfil estratégico es un instrumento intuitivo, cualitativo y sencillo de elaborar, que sirve de soporte sistemático para el diagnóstico de la situación de la empresa.

Como conclusión, a la hora de interpretar dicho perfil estratégico, se debe considerar que los picos hacia la derecha son puntos fuertes y los picos hacia la izquierda, puntos débiles. De este modo, en el caso de AIJU y con el análisis del promedio del sector elegido, se observa que ésta, presenta una mayor cantidad de puntos fuertes respecto a los puntos débiles en relación al promedio de su sector, teniendo en cuenta, que se trata de un sector muy potente y con mucha competitividad.

En relación a las capacidades referentes al área de dirección, y marketing y comunicación, según se observa en la tabla adjunta, AIJU presenta los principales puntos débiles.

Sin embargo, en el área de RRHH y de ensayos, inspecciones y certificaciones presenta puntos fuertes significativos. Por el contrario, en el resto de áreas, tanto AIJU como el promedio del sector, muestran comportamientos similares.

En conclusión, a pesar de los puntos débiles señalados, se observa que tienen una mayor inclinación los puntos fuertes.

- Matriz fortalezas y debilidades

La matriz de análisis DAFO o FODA, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar esta matriz en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Asimismo, permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presenta el mercado, y en consecuencia, las fortalezas y debilidades que ostenta la empresa analizada.

A continuación, se adjunta la matriz de fortalezas y debilidades de AIJU:

Tabla 7: Matriz F/D: C1-C22

FORTALEZAS RELATIVAS	10	Fortalezas superfluas	Fortalezas clave									
	9		C20 C21									
	8		C2									
	7		C19 C11 C15C18C22									
	6		C10C13 C4C12C17									
	5		C3C7C8C16 C1C6									
	4	Zona irrelevante		Debilidades clave								
	3											
	2											
	1											
				1	2	3	4	5	6	7	8	9
IMPORTANCIA ESTRATÉGICA												

Fuente: elaboración propia

Tabla 8: Matriz F/D: C23-C44

FORTALEZAS RELATIVAS	10	Fortalezas superfluas	Fortalezas clave								
	9		C32								
	8		C38 C40 C29C39								
	7		C30C36C37								
	6		C43 C42C44 C27C31C35								
	5		C41 C23C28C33 C25								
	4	Zona irrelevante	Debilidades clave								
	3		C24C26 C34								
	2										
	1										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
IMPORTANCIA ESTRATÉGICA											

Fuente: elaboración propia

Como conclusión, con la matriz planteada, se pueden diagnosticar los puntos fuertes sobre los que formular la estrategia (Fortalezas Clave) y los puntos débiles que deben ser corregidos o eliminados, con el fin de reducir las amenazas detectadas (Debilidades Clave).

En el caso de AIJU, se han obtenido muchas más fortalezas que debilidades, en consecuencia, a partir de aquí se procede a:

- Formular y elegir una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa (Fortalezas Clave)
- Asegurar que los recursos y capacidades de la empresa se emplean correctamente y que están siendo plenamente explotados
- Construir la base futura de recursos y capacidades, cubriendo las carencias actuales (Debilidades Clave), mejorando el valor de los ya existentes (Fortalezas Clave y Superfluas) e invirtiendo en el desarrollo de nuevos, para mejorar la competitividad y plantear nuevas estrategias

Tabla 9: Tabla resumen de las fortalezas y debilidades de la matriz F/D

ÁREA FUNCIONAL	FORTALEZAS	DEBILIDADES
DIRECCIÓN	C2: Capacidad de búsqueda de nuevos productos y mercados	C1: Capacidad de coordinar las distintas áreas de forma eficiente
	C4: Capacidad de resolución de problemas	C3: Capacidad y habilidad para la construcción de equipos
	C5: Capacidad de reconocimiento y recompensa	C6: Capacidad para establecer directrices
RRHH	C9: Capacidad de formar a sus empleados	C7: Capacidad de ofrecer diferentes empleos en sus diversas instalaciones
	C10: Capacidad para proporcionar los EPIS necesarios a cada uno de sus empleados	C8: Capacidad de motivar a sus empleados mediante incentivos
	C11: Capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización	C16: Capacidad de entendimiento para valorar las perspectivas, las ideas y opiniones de todas las partes
	C12: Capacidad de intercambiar de forma efectiva la información con todas las partes interesadas	
	C13: Capacidad de consulta para proporcionar orientación a las partes interesadas de la organización	
	C14: Capacidad para generar procesos de evaluación e interpretación de la información para tomar decisiones empresariales y sus respectivas recomendaciones	
	C15: Capacidad de integrar valores fundamentales, como la integridad y la rendición de cuentas, a través de todas las prácticas organizativas y empresariales	
	C17: Capacidad de gestión de las relaciones	
COMERCIAL	C18: Capacidad de comunicación	
	C19: Capacidad resolutive	
	C20: Capacidad para ampliar su mercado en diferentes lugares de España	

	C21: Capacidad de captar nuevos clientes y afianzar los actuales, a través de sus cursos de formación, ponencias y asesoramiento particular	
	C22: Capacidad de ofrecer productos/servicios muy diversos y adaptarlos a las necesidades y exigencias de sus clientes	
ENSAYOS, INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN (Laboratorio)	C23: Capacidad para realizar ensayos en artículos para el bebé y puericultura	C26: Capacidad para realizar ensayos en productos de consumo
	C24: Capacidad para realizar ensayos en juguetes	
	C25: Capacidad para realizar ensayos en otros productos de uso infantil	
	C27: Capacidad para realizar ensayos, inspecciones y certificaciones en áreas recreativas y deportivas	
	C28: Capacidad para realizar ensayos de materiales en contacto con alimentos, envase y embalaje	
PRODUCCIÓN	C29: Capacidad para ofrecer una colaboración integral a sus proveedores, buscando la creación de un mayor valor, acelerando la innovación en productos, servicios y procesos	
	C30: Capacidad de negociación con proveedores locales para mejorar la calidad, la imagen y la variedad de los productos	
TECNOLÓGICO	C31: Capacidad para utilizar herramientas avanzadas de diseño para el desarrollo y promoción de nuevos productos	
	C32: Capacidad para aliarse con universidades, escuelas de negocios o centros de talento con el objetivo de incorporar nuevas competencias relacionadas con la transformación digital y la creación de ecosistemas de innovación	
	C33: Capacidad para disponer de una plataforma de cooperación tecnológica para la aplicación de tecnologías	

	innovadoras en el hábitat de la infancia	
FINANCIERA		C34: Capacidad de destinar fondos para sanear deudas y disminuirlas
I+D	C35: Capacidad para coordinar la gestión de los diferentes proyectos de I+D propios del instituto	
	C36: Capacidad para detectar fuentes de financiación para asesorar a sus clientes, apoyarlos en la generación de ideas y en la búsqueda de socios para proyectos de I+D o detectar oportunidades para incorporarlos en consorcios ya formados	
	C37: Capacidad para promover la interacción del Instituto con el tejido empresarial en materia de Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica	
COMUNICACIÓN Y MARKETING	C38: Capacidad de I+D y desarrollo en colaboración con empresas locales apostando por la sostenibilidad del empleo en la zona	
	C39: Capacidad para fidelizar clientes	
	C40: Capacidad para ofrecer asesoramiento y realizar estudios de usuario, mercado y tendencias	
	C41: Capacidad para desarrollar argumentarios de venta con valores añadidos sobre los productos	
	C42: Capacidad para realizar estudios de percepción de marcas para las estrategias de "branding"	
	C43: Capacidad de definición de iconografía para catálogos y envases	
	C44: Capacidad para evaluar la accesibilidad y la inclusión de cada producto y envase	

Fuente: elaboración propia

En conclusión, como se puede observar, las principales carencias actuales provienen de la financiación y la falta de eficiencia en la comunicación y coordinación de sus distintas áreas. Respecto a la financiación, según lo analizado anteriormente e informes que lo contrarrestan, AIJU, en periodos anteriores, experimentó situaciones financieras que le ocasionaron ciertos daños. Además, también cabe destacar, que es recomendable que se esfuerce para

conseguir una mayor coordinación en sus diversas áreas y departamentos, ya que éstas constituyen una pieza fundamental en dicha empresa.

Para finalizar, en cuanto a las fortalezas obtenidas, debe encargarse de explotar plenamente sus capacidades y asegurarse de que tanto los recursos como las capacidades de las que dispone, se estén empleando correctamente, con el fin de construir una base futura de recursos y capacidades para cubrir las carencias actuales, mejorar el valor de las existentes e invertir en el desarrollo de nuevos, con el objetivo de mejorar la competitividad y formular nuevas estrategias.

6. FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

6.1 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

En este apartado se realiza el estudio, la formulación y la evaluación de las estrategias a implantar en el Instituto Tecnológico, junto con los planes de acción, que van a ser los encargados de proporcionar ayuda para desarrollar y llevar a cabo las estrategias formuladas.

- Matriz DAFO

Para formular las estrategias a partir de la posición estratégica de una empresa utilizamos la Matriz DAFO. Esta matriz parte de la información obtenida en el análisis estratégico (análisis DAFO), y cada cuadrante de dicha matriz se utiliza para identificar opciones que ofrecen una combinación de los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (amenazas y oportunidades).

Ilustración 34: Matriz DAFO

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategias de supervivencia (DA) Se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas	Estrategias de reorientación (DO) Se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
	Fortalezas	Estrategias defensivas (FA) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategias ofensivas (FO) Se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades

Fuente: Tema 3 de Planificación Estratégica de la Empresa

La combinación que la empresa determine como más importante, dará la orientación estratégica que se debe seguir. Asimismo, los fundamentos de cada una de las estrategias posibles son:

- **Estrategias de supervivencia:** adecuadas para empresas que están sometidas a una fuerte presión, por parte del entorno o por las propias debilidades de la empresa. Con este tipo de estrategias, normalmente, se intenta encontrar una salida a un grave problema. Por ejemplo, una alternativa drástica es el abandono de la actividad.

- **Estrategias de reorientación:** tienen el objetivo de aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa. Persiguen un cambio importante tanto en la estructura como en el campo de actividad.
- **Estrategias defensivas:** tienen el objetivo de enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas de la empresa.
- **Estrategias ofensivas:** tienen el objetivo de maximizar las fuerzas de las que dispone la empresa. Están orientadas a la innovación y estrechamente ligadas al lanzamiento de nuevos productos.

A continuación, con la información obtenida, tanto del análisis interno como del externo, se elabora una tabla resumen con las principales amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas identificadas.

Tabla 10: Análisis DAFO de AIJU

DEBILIDADES	AMENAZAS
C1: Capacidad de coordinar las distintas áreas de forma eficiente C2: Capacidad y habilidad para la construcción de equipos C3: Capacidad para establecer directrices C4: Capacidad de ofrecer diferentes empleos en sus diversas instalaciones C5: Capacidad de motivar a sus empleados mediante incentivos C6: Capacidad de entendimiento para valorar las perspectivas, las ideas y opiniones de todas las partes C7: Capacidad para realizar ensayos en productos de consumo C8: Capacidad de destinar fondos para sanear deudas y disminuirlas	1. Poder de negociación alto 2. Clientes infieles 3. Grado de rivalidad entre los competidores existentes del sector medio-alto 4. Descenso de la inversión en productos y proyectos 5. Gobierno ineficaz 6. Tipo de interés 7. Inflación 8. Disminución de la tasa de natalidad 9. Estacionalidad 10. Cancelación de eventos, cierre de instituciones, suspensión de prácticas comunitarias, etc. 11. Ciberterrorismo 12. Decrecimiento de la inversión en I+D
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

C1: Capacidad de búsqueda de nuevos productos y mercados
 C2: Capacidad de resolución de problemas
 C3: Capacidad de reconocimiento y recompensa
 C4: Capacidad de formar a sus empleados
 C5: Capacidad para proporcionar los EPIS necesarios a cada uno de sus empleados
 C6: Capacidad de usar la información para contribuir al plan estratégico de la organización
 C7: Capacidad de intercambiar de forma efectiva la información con todas las partes interesadas
 C8: Capacidad de consulta para proporcionar orientación a las partes interesadas de la organización
 C9: Capacidad para generar procesos de evaluación e interpretación de la información para tomar decisiones empresariales y sus respectivas recomendaciones
 C10: Capacidad de integrar valores fundamentales, como la integridad y la rendición de cuentas, a través de todas las prácticas organizativas y empresariales
 C11: Capacidad de gestión de las relaciones
 C12: Capacidad de comunicación
 C13: Capacidad resolutive
 C14: Capacidad para ampliar su mercado en diferentes lugares de España
 C15: Capacidad de captar nuevos clientes y afianzar los actuales, a través de sus cursos de formación, ponencias y asesoramiento particular
 C16: Capacidad de ofrecer productos/servicios muy diversos y adaptarlos a las necesidades y exigencias de sus clientes
 C17: Capacidad para realizar ensayos en artículos para el bebé y puericultura
 C18: Capacidad para realizar ensayos en juguetes

1. Integración vertical hacia atrás
2. Poder de negociación bajo
3. Integración vertical hacia delante
4. Barreras de entrada altas
5. Sector poco atractivo
6. Normativa de seguridad europea del juguete
7. Fácil adaptación hacia los productos sustitutivos
8. Muchos competidores indirectos y pocos directos
9. Seguridad en los productos
10. Poder político estable
11. Necesidad de las empresas de reinventarse o de buscar otras salidas al mercado nacional
12. Crecimiento del PIB
13. Sostenibilidad
14. Proyecto WOTICS
15. Proyecto YDMS (APP teatral interactiva)
16. Investigación en I+D
17. TIC
18. Feria internacional del Juguete de Nuremberg
19. Ofrece soporte a las empresas en su adaptación
20. Amplía sus capacidades en fabricación aditiva

C19: Capacidad para realizar ensayos en otros productos de uso infantil

C20: Capacidad para realizar ensayos, inspecciones y certificaciones en áreas recreativas y deportivas

C21: Capacidad para realizar ensayos de materiales en contacto con alimentos, envase y embalaje

C22: Capacidad para ofrecer una colaboración integral a sus proveedores, buscando la creación de un mayor valor, acelerando la innovación en productos, servicios y procesos

C23: Capacidad de negociación con proveedores locales para mejorar la calidad, la imagen y la variedad de los productos

C24: Capacidad para utilizar herramientas avanzadas de diseño para el desarrollo y promoción de nuevos productos

C25: Capacidad para aliarse con universidades, escuelas de negocios o centros de talento con el objetivo de incorporar nuevas competencias relacionadas con la transformación digital y la creación de ecosistemas de innovación

C26: Capacidad para disponer de una plataforma de cooperación tecnológica para la aplicación de tecnologías innovadoras en el hábitat de la infancia

C27: Capacidad para coordinar la gestión de los diferentes proyectos de I+D propios del instituto

C28: Capacidad para detectar fuentes de financiación para asesorar a sus clientes, apoyarlos en la generación de ideas y en la búsqueda de socios para proyectos de I+D o detectar oportunidades para incorporarlos en consorcios ya formados

C29: Capacidad para promover la interacción del Instituto con el tejido empresarial en materia de Investigación, Desarrollo e Innovación tecnológica

C30: Capacidad de I+D y desarrollo en colaboración con empresas locales apostando por la sostenibilidad del empleo en la zona

C31: Capacidad para fidelizar clientes

C32: Capacidad para ofrecer asesoramiento y realizar

<p>estudios de usuario, mercado y tendencias</p> <p>C33: Capacidad para desarrollar argumentarios de venta con valores añadidos sobre los productos</p> <p>C34: Capacidad para realizar estudios de percepción de marcas para las estrategias de “branding”</p> <p>C35: Capacidad de definición de iconografía para catálogos y envases</p> <p>C36: Capacidad para evaluar la accesibilidad y la inclusión de cada producto y envase</p>	
--	--

Fuente: elaboración propia

Una vez realizado el “examen de conciencia” y el “análisis de la situación inicial” es bueno invertir otra porción de tiempo en desgranar y diseñar las posibles mini-estrategias y/o acciones que pueden llevarse a cabo a partir de la “Foto inicial” obtenida con el DAFO.

Tabla 11: Matriz DAFO de AIJU

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1-36	1-8
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1-20	<ol style="list-style-type: none"> 1. Formar alianzas con empresas para compartir recursos (F14-O11) 2. Entrar en nuevas zonas geográficas (F1-O5) 3. Establecer un mercado específico (F26-O20) 	<ol style="list-style-type: none"> 4. Establecer un nuevo sistema de comunicación, con el fin de conseguir una mejor comunicación interna, y que todo sea más factible en cuanto a la organización del personal y diseño y ejecución de los proyectos propuestos (D1-O14) 5. Consolidar el sistema integrado de gestión, incorporando la definición de metas e indicadores para las distintas áreas de actuación del instituto, y en particular un sistema de planeamiento, seguimiento y evaluación en los procesos de investigación (D3-O16)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1-12	<ol style="list-style-type: none"> 6. Profundizar la Política de Calidad de la Institución, promoviendo su aplicación y gestión en todas las áreas de actividad, y con énfasis en la orientación a los usuarios, el impacto en la sociedad 	<ol style="list-style-type: none"> 9. Trabajar y potenciar el entendimiento para valorar las perspectivas, las ideas y opiniones de todas las partes, con el objetivo de fidelizar e incrementar la cantidad de socios o clientes (D6-A2)

	<p>y en el medio ambiente (F33-A3)</p> <p>7. Profundizar los planes de capacitación y formación continua (F4-A4)</p> <p>8. Profundizar la planificación de las inversiones para sustentar el mantenimiento de las capacidades y el desarrollo de nuevas plataformas (F27-A12)</p>	<p>10. Generar acciones que ayuden al desarrollo de los liderazgos y la capacidad de trabajo en equipo (D2-A1)</p>
--	---	---

Fuente: elaboración propia

6.2 EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

A partir de la información obtenida en el análisis estratégico, las distintas opciones posibles son filtradas en etapas sucesivas hasta llegar a la elección de la estrategia finalmente elegida. Para que este proceso pueda realizarse adecuadamente, se debe tener en cuenta: por un lado, la definición de los criterios para efectuar la valoración de las estrategias, así como las técnicas a utilizar para efectuar la valoración de cada estrategia, y por último, las formas de llevar a cabo el proceso de evaluación y selección, desde el punto de vista de la responsabilidad de dicho proceso.

Asimismo, se deben establecer los criterios a partir de los cuales las organizaciones pueden juzgar los méritos de cada una de las opciones estratégicas. De modo que, los criterios que pueden ser utilizados se engloban en una de las siguientes categorías:

- **Criterios de ajuste o adecuación:** Intentan conocer cómo las estrategias se adaptan a la situación identificada en el análisis estratégico, tratan de comprobar cómo la estrategia aprovecha las fortalezas de la organización y las oportunidades externas, a la vez que evita las debilidades internas y las amenazas del entorno, y finalmente, comprueban la adecuación de las estrategias con los objetivos de la organización ya definidos.
- **Criterios de factibilidad:** Intentan analizar el funcionamiento de la estrategia en la práctica, tratando de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.
- **Criterios de aceptabilidad:** Tratan de medir si las consecuencias de adaptar una determinada estrategia son aceptables o no, teniendo en cuenta, que la aceptabilidad es algo muy subjetivo, ya que está fuertemente relacionada con las expectativas del personal, por lo que es importante identificar "para quién" debe ser aceptable.

- AJUSTE O ADECUACIÓN

Este criterio, representa una primera selección de las diferentes opciones estratégicas según ciertos juicios de racionalidad, con el fin de comparar las distintas opciones estratégicas y establecer un orden de preferencia para cada una de ellas.

En primer lugar, tras la identificación de las opciones estratégicas obtenidas directamente del análisis DAFO, se efectúa una clasificación de cada una de ellas, con el objetivo de obtener una tabla de ajustes de estrategia. Seguidamente, se realiza una ponderación de los diferentes factores clave obtenidos en el análisis DAFO (principales A, O, F y D), incluyendo la misión y la visión. Por último, se lleva a cabo una valoración de cada una de las opciones estratégicas disponibles, en función del grado en que se ajustan al análisis estratégico (factores del DAFO), eligiendo la de mayor puntuación relativa.

A continuación se muestra la tabla de ajustes de estrategia resumida, en la cual aparecen las tres estrategias elegidas:

Ilustración 35: Tabla resumen ajuste de la estrategia AIJU

Factores	Puntuaciones absolutas										Puntuaciones relativas									
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
Total	454	446	304	347	335	350	344	340	367	433	6,12	6,01	4,00	4,56	4,56	4,31	4,89	4,92	5,04	6,06

Fuente: elaboración propia

***La tabla de ajustes de estrategia completa se encuentra en el archivo de excel adjunto al informe.**

Después de realizar el ajuste y obtener las puntuaciones totales de las estrategias, el procedimiento a seguir se basa en la elección de las tres estrategias que tienen una puntuación superior a 295 puntos y un coeficiente mayor a 5,73 puntos, siendo en este caso las siguientes:

- **Estrategia 1: Formar alianzas con empresas para compartir recursos**, con el fin de lograr un objetivo particular y común, así como, adquirir nuevos clientes por parte de la empresa, aumentar las fortalezas y disminuir las debilidades, acceder a nuevos mercados y tecnologías o compartir los riesgos de tomar determinadas decisiones; en la que cada una de las partes hace una aportación para el beneficio común.
- **Estrategia 2: Entrar en nuevas zonas geográficas**, teniendo en cuenta que cada área geográfica tiene unas características y valores culturales distintos, por lo que estas diferencias pueden ser claves a la hora de realizar la distribución de productos, dar a conocer marcas o establecer filiales de empresas.
- **Estrategia 10: Generar acciones que ayuden al desarrollo de los liderazgos y la capacidad de trabajo en equipo**, con el objetivo de agregar las aptitudes de cada uno de los miembros y potenciar sus esfuerzos, disminuyendo a la vez, el tiempo invertido en un proyecto y aumentando la eficacia de los resultados.

- ACEPTABILIDAD

Entre las alternativas que son oportunas o convenientes, la empresa seleccionará aquellas que puedan ser aceptadas por los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa en función del rendimiento y del riesgo asociados a la estrategia. De modo que, el análisis de los *stakeholders* servirá para conocer los apoyos o las oposiciones con las que se va a encontrar la empresa a la hora de implementar su estrategia.

La aceptabilidad debe medirse según los criterios de:

- **Rentabilidad y creación de valor:** Cabe tener en cuenta que la forma de medir la creación de valor no es una tarea sencilla para llevar a cabo en la práctica, ya que a menudo se recurre a estimaciones de indicadores como la rentabilidad financiera o la rentabilidad de proyectos de inversión. Además, también es imprescindible señalar que estas herramientas presentan dificultades para evaluar ciertas estrategias, ya que no son fáciles de aplicar para la implantación de una estrategia concreta y además, no consideran los beneficios intangibles.
- **Riesgo:** Es importante conocer el riesgo en que incurre la organización al implantar una estrategia, para medir su aceptabilidad. Para este criterio existen diferentes procedimientos de medición, los cuales intentan introducir en un modelo cuantitativo las relaciones entre todas las variables significativas, simulando su evolución futura. Pero, por el contrario, son modelos muy difíciles de construir debido a la dificultad de obtener los datos necesarios para poder medir y valorar dicho riesgo.
- **Reacciones de los grupos de interés o stakeholders:** Para profundizar aún más en el proyecto de AIJU, se ha decidido operar con este criterio ya que brinda amplias posibilidades para poder valorar dicha aceptabilidad. Este análisis es básicamente cualitativo y para su realización, deben considerarse, por un lado, los grupos de poder interno, así como, accionistas, trabajadores, etc. y por otro, los grupos externos, entre los que destacan, proveedores, administraciones públicas, clientes, etc. teniendo en cuenta que las reacciones de estos grupos de poder, en muchas ocasiones, son cruciales para el éxito o fracaso de una estrategia.

A continuación en la siguiente tabla, quedan señalados los grupos de interés que afectan a AIJU, siendo "SI" (si que aceptan) y "NO" (no aceptan) en función de la relación existente entre dichos grupos y la estrategia analizada.

Tabla 12: Tabla resumen de los grupos de interés

GRUPOS DE INTERÉS	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2	ESTRATEGIA 10
Proveedores	SI	SI	SI
Clientes	SI	SI	NO
Empresas asociadas	SI	SI	NO
Empleados	SI	SI	SI
Accionistas	SI	SI	SI
Bancos	SI	SI	SI
Instituciones públicas	SI	SI	SI

Fuente: elaboración propia

Después de analizar los siguientes grupos de poder, se puede considerar que los que muestran relación con la estrategia número 1 y 2 podrían tener una buena reacción frente a su implantación. En cambio, en la estrategia número 10 como se puede observar, hay dos grupos de interés que muestran cierto rechazo, tratándose en este caso, de los clientes y de las empresas asociadas.

Con el objetivo de que todos los grupos de interés acepten la implantación de las estrategias propuestas y se sientan inmersos en un ambiente hostil y familiar, se procede a descartar la estrategia 10, con el fin de sustituirla por la 1, la cual es aceptada por todos los grupos. En consecuencia, considerando que es igual de eficaz y capaz de obtener resultados similares, con este criterio se realiza el descarte de la décima estrategia planteada.

Respecto a la estrategia número 1, para los emprendedores y las pymes, las alianzas estratégicas suponen una poderosa herramienta de marketing y una excelente oportunidad de colaboración para competir, ya que éstas buscan siempre el beneficio mutuo. Asimismo, en un mundo cada vez más complejo, cambiante e hipercompetitivo, el desarrollo del poder de una alianza estratégica debe ser una parte importante del repertorio de un buen gerente o estrategia de marketing, ya que es fundamental entender que se debe trabajar en equipo y actuar juntos, con el objetivo de mejorar e incrementar los ingresos de la empresa.

De modo que, para AIJU, la implementación de esta estrategia podría suponer una excelente oportunidad para la ejecución y puesta en marcha de su lúdico proyecto, ofreciendo de este modo, actividades recreativas y sociales para personas de la tercera edad que participan en organizaciones de mayores, centros de jubilados; personas que se encuentran en residencias o centros de día, o incluso en hospitales y clínicas, como un servicio destinado a ellas, las cuales, en muchas ocasiones, se encuentran internadas, a la espera de cirugía o en proceso de recuperación, estableciendo de este modo, convenios con las instituciones interesadas, mediante los cuales se organicen jornadas de juegos de dos o tres horas de duración y/o sesiones de ludoterapia en períodos acotados de tiempo, desarrolladas por monitores y personas especializadas.

De este modo, dicha ludoteca, permitiría no sólo suplir la carencia de espacios recreativos que tienen las personas mayores para el uso de su tiempo libre, sino también, contribuiría a fomentar la interrelación humana y la integración social, prevenir el aislamiento, favorecer la inclusión, la participación, la comunicación y la amistad, todo lo cual ayudaría de manera significativa a anticipar las deficiencias relacionadas con el envejecimiento. Por ello, debemos ser conscientes de la gran importancia que tiene generar espacios lúdicos especialmente adaptados a las características y necesidades de este grupo etario, considerando que nuestra sociedad está conformada por una cada vez mayor cantidad de adultos mayores que necesitan re-aprender el arte de jugar.

Por otro lado, la estrategia número 2, basada en acceder a nuevas zonas geográficas, permite conocer en profundidad las condiciones del mercado actual y concede a la empresa la información que necesita para apuntar a las audiencias con las que quiera conectar. Permitiendo a la vez, mejorar el negocio, con el fin de evitar errores en el futuro e incluso establecer nuevas metas enfocadas en los clientes del negocio.

De igual modo, mediante esta estrategia, AIJU, abriría las puertas de su ludoteca para recibir a cualquier persona mayor, tanto si es residente en Ibi como si no lo es, y además, podría enfocarse en el resto de personas con semejantes características, ubicadas en los alrededores de la localidad e incluso de la provincia. Con el principal objetivo de que éstas sean reconocidas como ciudadanos activos, facilitándoles para ello, un espacio social que les haga visibles, les brinde la posibilidad de conocer gente nueva y además, les permita expresarse como tales.

- **FACTIBILIDAD**

El criterio de factibilidad hace referencia a su consistencia o ajuste con la organización en la que va a ser implantada, es decir, el ajuste organizativo, así como a la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para el éxito de la estrategia. Trata de conocer las posibilidades de implantación, la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios o la adecuación del horizonte temporal de los cambios previstos.

En cuanto a la disponibilidad de recursos y capacidades habría que tener en cuenta los siguientes aspectos:

Por un lado, la factibilidad financiera, referida a la previsión de la disponibilidad de fondos financieros que necesite la estrategia en cuanto a su volumen, a las fuentes de donde procedan y a los plazos en los que deben estar disponibles. De modo que, si estos aspectos están resueltos, la estrategia será factible desde el punto de vista financiero.

Por otro lado, la disponibilidad de otros recursos y capacidades, la cual hace referencia a la posesión de los recursos y capacidades necesarios para poder desarrollar la estrategia. Teniendo en cuenta que esta valoración puede utilizarse para evaluar dos problemas:

- El grado en el que los recursos y capacidades actuales de la empresa tiene que cambiar para implantar la estrategia.

- La forma en la que pueden explotarse mejor las competencias esenciales para mantener la ventaja competitiva con la nueva estrategia.

Otro aspecto a tener en cuenta para evaluar la factibilidad es el ajuste entre la estrategia y la organización, teniendo en cuenta que esta consistencia suele ser analizada en relación con aspectos tales como el diseño organizativo, la política de recursos humanos, el estilo de dirección y la cultura organizativa. De modo que, una estrategia con falta de ajuste organizativo no tiene por qué ser rechazada, pero sí que debe poner en alerta a la dirección sobre la necesidad de introducir nuevos cambios en la organización con el fin de que el ajuste se produzca.

Respecto a la estrategia 1: **“Formar alianzas con empresas para compartir recursos”**, cabe destacar que según lo analizado hasta el momento, la empresa dispone de recursos y capacidades necesarias, y de liquidez suficiente para poder crear y adaptar este espacio social enfocado a las personas de la tercera edad, respondiendo de este modo, a la demanda y necesidades de la sociedad actual. Asimismo, a largo plazo, esta inversión sería rentable, porque el público objetivo que abarca este proyecto es muy amplio, y con expectativas de crecimiento para los próximos años.

En lo referente a la estrategia 2: **“Entrar en nuevas zonas geográficas”**, es importante señalar que, la empresa está totalmente capacitada para promover y ofrecer este tipo de servicios adaptados a las personas de edad avanzada, brindándoles la posibilidad de realizar jornadas lúdico-recreativas en un ambiente de interacción, el cual favorece la socialización, los hábitos de convivencia y la diversión compartida, y además les permite desarrollar sus habilidades perceptivas y sensoriales, ayudándoles a evitar la soledad y el aislamiento. Contando para ello, con la ayuda de un equipo de monitores con experiencia en adultos mayores, y además, familiarizados con el sentido y características de esta propuesta lúdica.

En conclusión, la sólida implantación de AIJU le permite disponer de muchos socios potenciales, hecho que le favorecería de forma significativa en el comienzo de su proyecto, ya que dispondría de costes más reducidos y de expectativas de rápido desarrollo. Por este motivo, se escoge finalmente la estrategia número 1, para desarrollarla a continuación en el plan de acción que se va a seguir, enfocando de este modo, la estrategia número 2 para ampliar el mercado una vez que el proyecto haya sido lanzado.

7. PLAN DE ACCIÓN

La definición y ejecución de los programas o planes de acción es la fase de mayor concreción dentro del plan estratégico, por lo que la estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Para ello, se debe asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción en los plazos previstos, también, los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluando de este modo, los costes previstos, y jerarquizando la atención y dedicación que se debe prestar a los planes en función de su urgencia e importancia.

Asimismo, los planes deben hacer operativa la estrategia diseñada, definiendo objetivos y los medios para conseguirlos, por lo que esto implica determinar:

- QUÉ se desea hacer
- CÓMO puede alcanzarse el propósito (acciones)
- CUANDO van a alcanzarse las acciones
- QUIÉN va a desempeñarlas
- QUÉ recursos se utilizarán

7.1 ELABORACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

A continuación, se elabora una tabla que incluye el plan de acción que se va a seguir, con el fin de llevar a cabo la implementación de la estrategia finalmente escogida.

Tabla 13: Plan de acción para la implantación de la estrategia

Objetivo: Formar alianzas con empresas para compartir recursos			
ACCIONES	FECHA OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir a todos los responsables de cada departamento para mostrar el objetivo planteado y analizar costes, tiempo y recursos necesarios	1/06/2021	Director General	Tiempo: 7 días
2. Realización de estudios para evaluar la viabilidad de los procedimientos a realizar en relación con los recursos y capacidades disponibles	8/06/2021	Responsable de Marketing y Comunicación	Tiempo: 2 semanas Inversión: 1.500€
3. Realización y puesta en marcha de un estudio de la competencia, tanto directa como indirecta	22/07/2021	Responsable Comercial	Tiempo: 2 semanas Inversión: 1.500€
4. Búsqueda de locales para la	6/07/2021	Responsable de	Tiempo: 1 mes

apertura de la ludoteca		Marketing y Comunicación	
5. Contratar una empresa especializada en reformas	6/08/2021	Responsable de Administración	Tiempo: 15 días Inversión: 20.000€
6. Compra de juguetes, material didáctico, mobiliario, material informático, decoración, etc	22/08/2021	Responsable de Comunicación y Marketing, Financiero e I+D	Tiempo: 2 meses Inversión: 30.000€
7. Contratar y formar personal para el proyecto	22/10/2021	Responsable de RRHH	Tiempo: 2 meses Inversión: 125.000€
8. Apertura de la ludoteca	22/10/2021	Responsable de Marketing	

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla anterior, se puede observar el objetivo propuesto, además de las acciones y la fecha objetivo; así como también, los responsables y los recursos que se van a emplear para la estrategia a seguir. Permitiendo, de este modo, que la estrategia escogida, se ponga en funcionamiento en un plazo de 4 meses con un coste aproximado de 178.000€.

7.2 PRIORIZACIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

El resultado de la etapa anterior se basa en un amplio plan de acción y un importante número de acciones para desarrollar y llevar a cabo dicho plan. En consecuencia, la dirección de la empresa puede encontrarse desbordada y por ello, es conveniente someter dichas acciones a un mecanismo de priorización. Debido a que únicamente contamos con un plan de acción, correspondiente a la estrategia finalmente elegida (número 1) como se ha comentado anteriormente, no resulta necesario elaborar una matriz de priorización.

En el caso de AIJU, se ha optado finalmente por la estrategia número 1, ya que actualmente, las alianzas estratégicas son uno de los retos necesarios que las empresas deben considerar para no sólo sobrevivir en el mercado, sino, para desarrollar procesos exitosos y permanentes, entendiendo de este modo, que ninguna empresa es autosuficiente en las funciones que desempeña y que existen otras con capacidad de asistirle eficientemente.

Por esta razón, estos tipos de pacto comercial, le pueden permitir mediante la implantación y puesta en marcha de su lúdico proyecto, multiplicar sus operaciones con mayor efectividad, rapidez y seguridad, complementándose con otras organizaciones con el fin de optimizar sus resultados.

Asimismo, también podría generar sinergias al combinar lo mejor de las partes, logrando operaciones más rápidas y aprovechando mayores oportunidades al consolidar oferta y compartir riesgos, así como obtener un contacto más directo con sus clientes, además de compartir información, experiencia, llegar a otro mercado, reducir los costos, aumentar las ventas, crear barreras de entrada y por último, ofrecer soluciones totalmente adaptadas a las necesidades de cada uno de sus clientes.

En síntesis, cabe destacar que emprender una alianza es una decisión muy seria e importante, ya que puede llevar a la empresa a mejorar su desempeño y a crear valor, o por el contrario, la puede hundir en problemas más graves de los que le hubiera gustado solucionar a través de ella. Por ello, es conveniente tener muy claro que una alianza es exitosa en la medida que los aliados agreguen valor, tanto para los clientes como para los respectivos accionistas.

7.3 ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ECONÓMICA EMPRESARIAL

El DAFO dará paso al plan de viabilidad, con el que se podrá determinar la rentabilidad de la ludoteca y la inversión inicial que el Instituto Tecnológico va a tener que afrontar, así como también, los gastos mensuales que el mantenimiento de este tipo de negocio exige.

A modo orientativo, y recalcando que estos costes pueden variar dependiendo de diferentes factores, como por ejemplo, el precio de las licencias según ayuntamientos, a continuación se detalla lo que le puede costar montar una ludoteca a AIJU.

7.3.1 PRESUPUESTO

Respecto a la planificación y el presupuesto, cabe destacar que, el plan estratégico debe terminar con un presupuesto y con una cuenta de explotación previsional, con el fin de determinar con mayor exactitud los objetivos, haciéndolos más operativos al acortar los plazos y cuantificarlos, además de expresar, en unidades físicas y monetarias los diferentes programas o planes de acción de la empresa y homogeneizar las variables y objetivos de cada uno de los planes. Asimismo, en el plan estratégico, el presupuesto debe contemplar el largo plazo, comprobando de este modo, que las acciones estratégicas previstas conducen a resultados compatibles con los recursos disponibles y los objetivos económicos de la organización.

Por un lado, en cuanto al grado de participación, debe ser lo más elevado posible, para incrementar al máximo el compromiso de los diferentes departamentos implicados, reflejando en él los centros de responsabilidad de la empresa para poder analizar los resultados de manera homogénea.

Por otro lado, considerando sus propósitos, es una herramienta de planificación para todos los directivos de la empresa, fruto de un proceso de negociación entre ellos, determinando de este modo, qué recursos son necesarios y en qué deben invertirse para conseguir los objetivos perseguidos.

Por esta razón, está preparada de forma desglosada, para permitir el análisis de desviaciones y guiar a los directivos de la empresa, para que puedan saber dónde se encuentran en relación con sus objetivos y puedan tomar las medidas correctoras que sean necesarias o incluso adaptar sus respectivos presupuestos a la realidad.

A continuación, en la siguiente imagen, se analizan los diferentes costes uno por uno, tratando de describir cuánto costaría montar la ludoteca, teniendo en cuenta, que podría costar todo el dinero que AIJU quisiera invertir. Por este motivo, es importante señalar los aspectos fundamentales que no se pueden pasar por alto.

Ilustración 36: Presupuesto de la ludoteca

Proyecto de obra	3.000
Obras de acondicionamiento	20.000
Licencia de actividad para ludoteca	1.350
Licencia de obra	800
Material y mobiliario	30.000
Material lúdico	19.500
Mobiliario	10.500
Alquiler del local	10.800
Formación y contrata	124.960
Formación del personal	4.000
Contrato de nuevos trabajadores	115.200
Seguridad social de los trabajadores	5.760
Luz, gas, teléfono y agua	2.400
Limpieza	5280
Varios	2.000
TOTAL PRESUPUESTO	198.190

Fuente: elaboración propia

En cuanto al proyecto técnico de obra y apertura, la actividad de ludoteca es una actividad calificada, por lo que el ayuntamiento nos requerirá con el resto de la documentación a presentar, un proyecto técnico firmado por un técnico competente. En este caso por las dimensiones del local (130 m²) y porque se trata de un proyecto técnico de obra y apertura, estimamos su valor en 3.000 euros.

Por otro lado, haciendo referencia a las obras de acondicionamiento, como el local que ha sido escogido no cumple con toda la normativa para realizar dicha actividad, se requerirán una serie de obras de acondicionamiento, así como, capacitar y adaptar los servicios, pintar el local, redistribuir cada una de las zonas, haciendo posible que se lleven a cabo diversas actividades con fines y objetivos distintos, etc. Se estima un valor de estas obras de acondicionamiento de 20.000 euros.

Respecto a las tasas municipales de licencia de actividad para una ludoteca, la licencia de actividad es la autorización administrativa que dan los ayuntamientos para poder ejercer una actividad económica en un determinado local, teniendo en cuenta que cada ayuntamiento fija sus propias tasas de licencia de apertura. Por ello, para realizar una estimación de todos los gastos, situando la ludoteca en un local comercial de 130 m², como bien se ha comentado anteriormente, se establece un precio de la tasa de la licencia de apertura de actividad para ludoteca de 1.350 euros.

Además, como se van a tener que efectuar algunas obras de remodelación, en este caso también es necesario, solicitar una licencia de obra menor. La tasa para la licencia de obra, también la fijan los distintos ayuntamientos, pero suele ser el 4% del presupuesto de la obra, que en este caso será el 4% de 20.000 (que es el presupuesto que se prevé gastar para acondicionar el local), por lo que el precio de la tasa de la licencia de obra, en este caso, es de 800 euros.

Asimismo, el presupuesto de la maquinaria y mobiliario para abrir una ludoteca puede ser de lo más dispar. En este caso influirá mucho en donde se compre el material, si el local que se ha escogido dispone ya de algo, comprarlo nuevo o de segunda mano, etc. La procedencia del material en este caso nos va a importar (solo económicamente), pero tendrá que estar en buen estado y adaptado a las personas de la tercera edad. En este caso, AIJU, prevé gastar un total de 30.000 euros, en el que se incluyen: juegos varios, mesas, sillas y sillones, menaje vario, acolchado de alguna de las zonas de juego, unas pequeñas vallas, armarios para el office, andadores, proyectores, libros y material lúdico, consolas, videojuegos, etc. En dicho presupuesto, también se ha incluido el gasto del alquiler del local, que oscila a 900 euros al mes, el de formación y contrata de los empleados, equivalente a 124.960 euros, y por último, también se ha hecho mención al gasto de limpieza y otros varios, los cuales ascienden a 7.280 euros anuales.

7.3.1 SITUACIÓN ECONÓMICA

Ilustración 37: Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias de AIJU

Cuentas No Consolidadas	31/12/2019 EUR	31/12/2018 EUR	31/12/2017 EUR	31/12/2016 EUR	31/12/2015 EUR	31/12/2014 EUR	31/12/2013 EUR	31/12/2012 EUR	31/12/2011 EUR
	12 meses Pendiente de tratamiento Normal PGC 2007	12 meses Pendiente de tratamiento Normal PGC 2007	12 meses Aprobado Normal PGC 2007	12 meses Salvedades Normal PGC 2007	12 meses Favorable con incertidumbres Normal PGC 2007				
Balance de situación									
Inmovilizado	5.319.971	5.449.267	4.248.959	9.981.839	4.729.852	4.646.933	4.388.885	4.548.641	4.921.653
Inmovilizado inmaterial	118.259	80.629	90.745	59.910	64.769	31.715	6.508	12.092	20.871
Inmovilizado material	5.141.792	5.003.415	3.702.779	3.564.774	3.063.461	3.353.854	3.581.776	4.035.948	4.397.996
Otros activos fijos	59.920	365.224	455.436	6.357.156	1.601.623	1.261.364	800.601	500.601	502.786
Activo circulante	12.911.732	12.218.435	13.082.244	7.932.033	11.669.093	11.900.571	11.271.534	10.771.062	10.550.889
Existencias	19.173	18.671	17.437	14.924	12.001	10.698	11.476	11.275	11.140
Deudores	3.766.928	2.727.015	2.489.347	3.611.575	5.109.146	5.127.600	4.968.759	7.512.193	6.430.699
Otros activos líquidos	9.125.630	9.472.749	10.575.460	4.305.534	6.547.945	6.762.273	6.291.299	3.247.593	4.109.050
Tesorería	873.636	1.752.346	472.252	490.733	824.221	368.247	716.683	558.895	471.831
Total activo	18.231.703	17.667.702	17.331.203	17.913.872	16.398.945	16.547.504	15.660.419	15.319.703	15.472.542
Fondos propios	14.675.511	14.592.695	14.512.517	14.304.666	13.722.961	13.874.923	13.456.090	13.269.126	12.539.704
Capital suscrito	601	601	601	601	601	601	601	601	601
Otros fondos propios	14.674.910	14.592.094	14.511.916	14.304.065	13.722.360	13.874.322	13.455.489	13.268.525	12.539.103
Pasivo fijo	1.722.579	1.891.873	1.049.339	1.176.617	1.144.417	709.953	461.962	268.348	467.443
Acreedores a L. P.	1.061.175	1.215.679	480.648	599.972	702.478	605.346	359.307	165.693	92.500
Otros pasivos fijos	661.403	676.194	568.691	576.645	441.939	104.607	102.655	102.655	374.943
Provisiones	120.943	120.943	n.d.	n.d.	n.d.	104.607	102.655	102.655	374.943
Pasivo líquido	1.833.613	1.183.134	1.769.348	2.432.589	1.531.567	1.962.628	1.742.368	1.782.229	2.465.396
Deudas financieras	21.530	22.354	8.409	16.818	16.818	16.818	16.818	17.143	17.505
Acreedores comerciales	439.021	387.511	452.718	505.108	425.077	450.417	617.895	572.883	1.302.184
Otros pasivos líquidos	1.373.061	773.268	1.308.221	1.910.663	1.089.671	1.495.393	1.107.655	1.192.203	1.145.707
Total pasivo y capital propio	18.231.703	17.667.702	17.331.203	17.913.872	16.398.945	16.547.504	15.660.419	15.319.703	15.472.542
Fondo de maniobra	3.347.080	2.358.175	2.054.066	3.121.391	4.696.070	4.687.881	4.362.341	6.950.585	5.139.655
Número empleados	102	95	86	78	75	70	135	76	80
Cuentas de pérdidas y ganancias									
Ingresos de explotación	6.388.174	6.485.858	6.001.917	5.564.443	5.800.867	5.324.390	4.942.195	5.279.944	7.367.899
Importe neto Cifra de Ventas	21.948	23.177	23.740	20.940	28.503	19.470	18.550	23.950	21.665
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado bruto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Otros gastos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado Explotación	-99.931	417.769	275.469	139.475	592.997	578.840	375.850	578.046	935.400
Ingresos financieros	287.768	47.857	70.790	127.364	121.571	127.816	88.338	111.485	184.853
Gastos financieros	7.811	294.579	44.286	39.023	60.387	1.439	7.609	5.022	24.849
Resultado financiero	279.957	-246.722	26.504	88.341	61.184	126.377	80.729	106.643	160.004
Result. ordinarios antes Impuestos	180.026	171.048	301.973	227.816	654.181	705.216	456.579	684.509	1.095.404
Impuestos sobre sociedades	40.644	38.883	50.203	44.581	94.689	30.556	19.361	26.741	44.848
Resultado Actividades Ordinarias	139.381	132.164	251.770	183.235	559.492	674.660	437.218	657.768	1.050.557
Ingresos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Gastos extraordinarios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultados actividades extraordinarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Resultado del Ejercicio	139.381	132.164	251.770	183.235	559.492	674.660	437.218	657.768	1.050.557

Fuente: SABI-

A continuación se realiza una valoración global de la situación económica que atraviesa la empresa, con el objetivo de plasmar todos los ingresos y gastos que ésta ha generado en el ejercicio contable de los últimos años. Asimismo, la empresa en su conjunto obtuvo en 2019, como importe neto de la cifra de negocios un total de 6.388.174€, teniendo en cuenta que con estos ingresos, AIJU debe hacer frente a la compra de aprovisionamientos, gastos de personal, suministros y servicios externos. Paralelamente, tiene un resultado del ejercicio de 139.381€, cifra inferior a la que se ha obtenido en años anteriores, considerando que tiene pendiente percibir diversos cobros de subvenciones.

Además, también se observa, que el resultado de explotación del último año es negativo debido a otros gastos de explotación que ha tenido que afrontar la empresa, pero en consecuencia, los ingresos financieros han aumentado considerablemente en relación a años anteriores, generando y obteniendo de este modo, un resultado del ejercicio positivo.

Ilustración 38: Fondo de Maniobra

ANC 29,18%	FM = AC - PC	PATRIMONIO NETO 80,49%
EXISTENCIAS 0,11%		
REALIZABLE 20,66%		
DISPONIBLE 50,05%		
		PASIVO NO CORRIENTE 9,45%
		PASIVO CORRIENTE 10,06%

Fuente: elaboración propia

Continuando con el estudio, y haciendo referencia al balance de situación, la empresa cuenta con un fondo de maniobra positivo, tal y como se observa en la imagen adjunta. Dicho FM asciende a un total de 3.347.080€ en el 2019, al igual que ocurre en los años anteriores. Hecho que evidencia que la empresa es solvente, y por lo tanto, puede afrontar sus deudas en el corto plazo.

Del grueso del activo corriente cabe destacar que el 50,05% corresponde al disponible, por lo que ésta, tiene suficiente liquidez para hacer frente a sus deudas, y en este caso, también para afrontar la inversión y el gasto que supone la ludoteca.

Por otro lado, se observa una pequeña variación entre las deudas de corto y largo plazo. En el corto plazo, se debe a la existencia de otros pasivos líquidos, mientras que en el largo plazo, es consecuencia de las deudas con acreedores y proveedores.

Analizando el patrimonio neto, la empresa cuenta con un capital de 14.675.511€. De modo que, se considera que el grueso de su patrimonio está compuesto por otros fondos propios, incluyendo las reservas y el resultado del ejercicio.

En conclusión, según el análisis realizado del Balance y de la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, se trata de una empresa que dispone de suficiente liquidez para hacer frente a sus deudas e invertir en futuros proyectos, con el objetivo de disminuir el disponible de la misma, incrementando de este modo, su inmovilizado material.

7.3.1.1. VIABILIDAD DEL PROYECTO

A continuación, se ha calculado la rentabilidad económica y financiera, junto con el ratio de solvencia, el VAN y el TIR, con el objetivo de obtener una imagen fidedigna sobre la situación de la organización y cerciorarse de que las finanzas van bien.

Asimismo, cabe destacar que la rentabilidad es uno de los pilares de las empresas y de quienes invierten en ellas, ya que los ratios de rentabilidad económica y financiera ayudan a gran parte del empresariado a determinar si es posible, o no, afrontar los costes de la actividad y, además, obtener beneficios. De modo que, para una persona autónoma o emprendedora estos indicadores también son imprescindibles para conocer su situación económica.

RENTABILIDAD ECONÓMICA

Con el fin de medir la retribución de los capitales totales invertidos en dicho proyecto, se calcula el ratio de rentabilidad económica, también conocido como ROA, el cual se obtiene de la división de los beneficios antes de impuestos e intereses (BAII) entre el activo total.

Este ratio indica la eficacia de la gestión de la empresa, es decir, la capacidad de sus activos para generar valor. De modo que, cuanto más alto sea dicho ratio, más positivo será para la empresa, justificando y evidenciando de este modo, que se requerirán pocos activos para lograr un beneficio alto.

A continuación, se calcula la RE del año 2016 y 2018 con el fin de comparar dichos resultados y observar su futura evolución.

Ecuación 1: Fórmula de la Rentabilidad Económica

$$RE_{2018} = \left(\frac{BAII}{A}\right) = \left(\frac{417.769}{17.667.702}\right) \times 100 = 2,36 \%$$

$$RE_{2016} = \left(\frac{BAII}{A}\right) = \left(\frac{275.469}{17.331.203}\right) \times 100 = 1,59\%$$

Tras su cálculo, se observa cómo la empresa ha incrementado su rentabilidad económica en un 78% respecto al año anterior. Hecho que evidencia, que el beneficio que ha obtenido AIJU a causa de las inversiones realizadas, se ha incrementado de forma considerable, y paralelamente, con la ludoteca, podría hacerlo aún más.

RENTABILIDAD FINANCIERA

Por otro lado, con el fin de valorar el rendimiento obtenido al realizar las inversiones, se calcula la rentabilidad financiera, también conocida como ROE. Asimismo, cabe destacar, que ésta, no tiene en cuenta la deuda utilizada para generar beneficios, a diferencia de lo que ocurre con la rentabilidad económica, que sí incluye los préstamos monetarios, ya que tiene en cuenta todos los activos. Este ratio se calcula dividiendo el beneficio neto entre los recursos propios. De forma que, cuanto más alto sea, mayores serán los beneficios obtenidos por los inversores.

A continuación, se calcula la RF del año 2017 y 2018 con el fin de comparar dichos resultados y observar su futura evolución, siguiendo el mismo criterio que ha sido utilizado para el cálculo de la RE.

Ecuación 2: Fórmula de la Rentabilidad Financiera

$$RF_{2018} = \left(\frac{BN}{RP}\right) = \left(\frac{132.164}{14.592.695}\right) \times 100 = 0,91\%$$

$$RF_{2017} = \left(\frac{BN}{RP}\right) = \left(\frac{251.770}{14.512.517}\right) \times 100 = 1,73\%$$

Los resultados obtenidos, se deben a que la empresa no recurre a fuentes externas de financiación para la obtención del disponible, por lo que la única financiación que AIJU percibe es la procedente de subvenciones concedidas por parte del estado, las cuales están destinadas en la mayoría de los casos a proyectos de I+D. Hecho que justifica este reducido valor obtenido en dicha rentabilidad.

RATIO DE SOLVENCIA

A continuación, para determinar si la empresa tiene activos suficientes para pagar todas sus deudas y obligaciones de pago en un momento dado, se calcula el ratio de solvencia.

Ecuación 3: Fórmula del Ratio de Solvencia

$$\boxed{SOLVENCIA = \frac{AC}{PC}}$$

$$SOLVENCIA_{2018} = \frac{12.218.435}{1.183.134} = 10,32$$

$$SOLVENCIA_{2017} = \frac{13.082.244}{1.769.348} = 7,39$$

Este ratio, con valor superior a 1, nos indica que la empresa puede hacer frente a todos sus gastos a corto plazo. Por lo que en este caso, AIJU, cuenta en su activo con 10,32€ por cada euro que tiene de deuda en 2018, y 7,39€ en 2017.

De modo que, este resultado es positivo, pero hay que tener en cuenta que la empresa puede correr el riesgo de tener demasiado activo corriente (disponible), ya que éste podría perder valor con el paso del tiempo. Asimismo, por esta razón, el proyecto de la ludoteca podría considerarse una buena oportunidad para que AIJU invirtiera su disponible, disminuyendo de este modo, los riesgos que ocasiona la solvencia.

CÁLCULO DEL VAN

El Valor Actual Neto es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos generados por la inversión realizada, y además, tiene como principal objetivo conocer cuánto se va a ganar o perder en dicha inversión. El VAN se calcula mediante la siguiente fórmula:

Ecuación 4: Fórmula del Valor Actual Neto (VAN)

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Teniendo en cuenta un desembolso inicial de 98.190€ y previniendo unos flujos de caja durante los siguientes 4 años, basándonos en los beneficios de los años anteriores y considerando el valor añadido que la ludoteca aportará a la empresa, de 25.000€, 30.000€, 35.000€, 40.000€. Considerando una tasa de descuento del 5%, se realiza el cálculo del VAN.

$$VAN = -98.190 + \frac{(25.000)}{(1+0,05)} + \frac{(30.000)}{(1+0,05)^2} + \frac{(35.000)}{(1+0,05)^3} + \frac{(40.000)}{(1+0,05)^4} = 15.972,82$$

Tras este cálculo, se obtiene un resultado positivo que permite justificar que el proyecto es viable, ya que el valor de los flujos es mayor al desembolso inicial, hecho muy pragmático y esperanzador para AIJU. Además, hay que tener en cuenta, que el total del presupuesto asciende a 198.190€ y que la Generalitat Valenciana nos subvenciona un total de 100.000€. Asimismo, para completar el análisis de la futura rentabilidad del proyecto se calculará la TIR.

CÁLCULO DEL TIR

La Tasa Interna de Retorno (TIR), es la tasa de rentabilidad que ofrecerá la inversión que ha sido realizada, es decir, la pérdida o beneficio que implicará la inversión. Se expresa en porcentaje, y puede entenderse como la tasa de interés máxima a la que es posible financiar el proyecto. Partiendo del VAN calculado, la TIR se obtiene usando la siguiente fórmula:

Ecuación 5: Fórmula de la Tasa Interna de Retorno

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Se ha obtenido un valor del VAN de 2.947,22€, por lo que, se calcula la Tasa Interna de Retorno (TIR), utilizando los datos y previsiones mencionados en el cálculo anterior del VAN.

$$15.972,82 = -98.190 + \frac{(25.000)}{(1+TIR)} + \frac{(30.000)}{(1+TIR)^2} + \frac{(35.000)}{(1+TIR)^3} + \frac{(40.000)}{(1+TIR)^4}$$

TIR = 0,050 = 5%

Como la TIR es igual a la tasa de descuento, la inversión podría llevarse a cabo, pero es necesario tener en cuenta que, por lo general, habría que mejorar la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, puestos a sumar más puntos a nuestro favor y tal y como se ha plasmado y explicado a lo largo del estudio, ningún competidor directo de AIJU dispone de una ludoteca con estas características ni ofrece ningún otro servicio similar, hecho que podría favorecer de forma considerable a este instituto para llevar a cabo el desarrollo y la apertura de dicha ludoteca.

CONCLUSIONES

AIJU es una empresa que se ha ganado su lugar en el sector, ya que ofrece servicios muy diversos, obteniendo de este modo, el reconocimiento y la apreciación de su entorno. En consecuencia, se ha planteado el estudio de planificación estratégica y se han obtenido diferentes resultados.

En primer lugar, en cuanto al **análisis externo** se han identificado las oportunidades y amenazas que ejercen las variables externas con diferentes herramientas desde un punto de vista del macroentorno, y por otra parte, del microentorno. En cuanto al macroentorno se han determinado los factores que afectan a AIJU desde la perspectiva del sistema económico y social, obteniendo así, numerosas oportunidades que llevadas a la práctica podrían situarla en una posición más competitiva. Por otra parte, en relación con el microentorno, después de analizar el atractivo del sector e identificar los factores estructurales clave del éxito, se han obtenido diferentes oportunidades, encargadas de reducir la competencia y posibilitar rentas superiores a las normales, así como también, amenazas referidas a competidores y/o servicios, que pueden llegar a afectar a la empresa de manera significativa.

Respecto al **análisis interno**, se ha tratado de conocer la importancia estratégica de los recursos y capacidades de la empresa con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de la misma, y así poder establecer ventajas competitivas para formular e implantar una estrategia que explote las características únicas del conjunto de recursos y capacidades de AIJU. De modo que, las principales carencias actuales obtenidas según este análisis, provienen de la falta de eficiencia en la coordinación de sus distintas áreas, ya que según lo analizado, AIJU debería tener una coordinación más eficaz de las mismas. Por otra parte, respecto a las fortalezas obtenidas, ésta, debe encargarse de explotar plenamente sus capacidades y asegurarse de que tanto los recursos como las capacidades se emplean correctamente, para cubrir las carencias actuales, mejorar el valor de las existentes e invertir en el desarrollo de nuevos, con el fin de mejorar la competitividad y plantear nuevas estrategias.

En función de las herramientas utilizadas y los resultados obtenidos, se ha decidido aplicar una **estrategia** u otra según los diferentes criterios de ajuste, aceptabilidad y factibilidad con el fin de definir y ejecutar los diferentes **planes de acción**. De este modo, la estrategia se ve traducida en acciones concretas para ser una estrategia efectiva y con perspectiva de futuro.

Por último, tras realizar el **estudio de viabilidad económica** para el proyecto de ludoteca, analizando primeramente, el Balance y la Cuenta de Pérdidas y Ganancias, se ha calculado la Rentabilidad Económica y Financiera, además del Fondo de Maniobra y el Ratio de Solvencia. En consecuencia, se ha decidido que AIJU puede lanzar su estrategia de **“Formar alianzas con empresas para compartir recursos”**, ya que, aunque a lo largo de su trayectoria, puede correr el riesgo de encontrarse con diversas amenazas, las oportunidades que se le presentan hoy en día, deben aprovecharse para contrarrestar las mismas. Logrando de este modo, ser una empresa eficaz, eficiente y constructora; capaz de mejorar al mismo tiempo, la relación con sus clientes.

Por este motivo, el Instituto Tecnológico de Juguetes, ha decidido desarrollar y llevar a cabo dicho proyecto dentro del plazo estimado, considerando la oportunidad que esta ludoteca representa para nuestros mayores, con la finalidad de brindarles un sin fin de oportunidades y conformidades que hasta el momento nunca nadie les había dado.

Por otro lado, como bien sabemos, las personas mayores son el principal grupo de riesgo de la COVID-19, y por este motivo, su confinamiento es el más severo. Asimismo, muchas de estas personas son abuelos o abuelas y no se les permite tener contacto con sus nietos, hijos o familiares más directos. Hecho que supone un enorme vacío emocional para todos, ya que viven la soledad del confinamiento pensando cuándo podrán volver a encontrarse con ellos. De ahí surge la importancia de generar espacios lúdicos especialmente adaptados a las características y necesidades de este grupo etario, considerando que nuestra sociedad está conformada por una cada vez mayor cantidad de adultos mayores.

A este respecto, la propuesta de ludoteca para AIJU, constituye una excelente alternativa para la población mayor, ya que contribuye a fomentar la interrelación humana y la integración social, previene el aislamiento, favorece la inclusión, la participación, la comunicación y la amistad, todo lo cual ayuda de manera significativa a anticipar las deficiencias relacionadas con el envejecimiento.

Cada uno de estos argumentos señala la evidencia de que los humanos somos un ser social, por lo que es tremendamente reconfortante tener contacto humano con nuestros seres queridos. Por este motivo, hoy más que nunca, debemos estar ahí para los que nos han cuidado, educado enseñado y han luchado por nosotros y nuestros derechos. Tenemos que estar ahí para ellos, para lo que nos pidan y necesiten. Para devolverles todo lo que nos han dado, asegurándonos de este modo, que nuestros familiares más adultos nos sienten más cerca que nunca.

PRÁCTICAS PROFESIONALES: COMPROMISO Y BENEFICIO MUTUO ESTUDIANTE/EMPRESA

La realización de las prácticas en esta empresa, me ha permitido contemplar y optimizar la relación entre la teoría y la práctica, proporcionándome a la vez, la formación necesaria para que mi inclusión en la realidad empresarial se realice de la mejor manera posible. Por lo que, esta etapa se considera esencial para cualquier estudiante, ya que en ella, se nos ofrece la oportunidad de experimentar, en contextos reales, lo que más tarde será nuestra actividad profesional, así como, tomar decisiones, adquirir o ejercitar competencias en situaciones inciertas, compartir impresiones, inquietudes y sensaciones con otros compañeros, etc. Por estas razones, se considera una oportunidad ideal para favorecer nuestra inserción en la cultura profesional.

AIJU, de este modo, me ha brindado la oportunidad de poner en valor todos mis conocimientos adquiridos, comprender qué comportamientos, actitudes y competencias son deseables en las organizaciones, más allá de los conocimientos específicos adquiridos en la Universidad/institutos/centros de formación en los que he estudiado, así como también, posibilitar, que otras empresas concretas del sector conozcan mi potencial y puedan ser una fuente de empleo en el futuro.

Por todo lo expuesto con anterioridad, pienso que esta conexión entre las universidades, estudiantes y centros empresariales, es cada día más importante, ya que la innovación y la generación de talento se vuelven imprescindibles en un mercado de trabajo que ha sufrido reorganizaciones importantes y cambios sustanciales en la mayoría de los sectores de actividad, ocasionando de este modo, que se haga inaplazable la mejora de la empleabilidad de muchos jóvenes, los cuales se han visto inmersos en unas tasas de paro históricas. De modo que, en este contexto, acercar el mundo de la empresa a los estudiantes y recién titulados, y orientarlos hacia la búsqueda de un empleo de calidad mediante la consolidación de sus conocimientos y el desarrollo de competencias, se convierte no solo en una necesidad de las empresas, sino también en una necesidad para la sociedad.

REFERENCIAS Y BIBLIOGRAFÍA

Ludoteca para personas mayores, una propuesta experimental. Recuperado el día 26 de enero de 2021.

<https://www.qmayor.com/sociedad/ludoteca-personas-mayores/>

Radio perfil (2017). La vejez, una de las etapas más largas del ciclo vital. Recuperado el día 26 de enero de 2021. <https://www.perfil.com/noticias/opinion/opinion-enrique-rozitchner-la-vejez-una-de-las-etapas-m%C3%A1s-largas-del-ciclo-vital.phtml>

Instituto de mayores y servicios sociales (1978). Libro Blanco del "Envejecimiento Activo". Recuperado el día 27 de enero de 2021.

https://www.imserso.es/imserso_01/envejecimiento_activo/libro_blanco/index.htm

OBS Business School (2006). El sector del juguete en España. Recuperado el día 28 de enero de 2021.

https://www.researchgate.net/profile/Rosalie_Leon_Ciliotta2/publication/338015300_El_sector_del_juguete_en_Espana/links/5dfa443292851c83648579c8/El-sector-del-juguete-en-Espana.pdf?origin=publication_detail

Geriatricarea (2013). Beneficios de las prácticas de ocio en el adulto mayor. Recuperado el día 29 de enero de 2021. <https://www.geriatricarea.com/2017/06/28/beneficios-de-las-practicas-de-ocio-en-el-adulto-mayor/>

Nosoloarrugas (2018). Estimulación cognitiva, entrenamiento a través del juego. Recuperado el día 30 de enero de 2021.

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

La seguridad en los juguetes, todo lo que tienes que saber. Recuperado el día 31 de enero de 2021. <https://www.sectorasegurador.es/seguridad-juguetes-todo-tienes-saber/#El-Mercado-CE-en-los-juguetes>

Funcas (1980). Previsiones económicas para España 2021-2022. Recuperado el día 31 de enero de 2021.

[https://www.funcas.es/textointegro/previsiones-economicas-para-espana-2021-2022-noviembre-2020/#:~:text=Para%20el%20conjunto%20de%202021,en%20la%20previsi%C3%B3n%20e%20septiembre.&text=Pese%20a%20todo%2C%20el%20PIB,sin%20vacuna%20\(gr%C3%A1fico%203\).](https://www.funcas.es/textointegro/previsiones-economicas-para-espana-2021-2022-noviembre-2020/#:~:text=Para%20el%20conjunto%20de%202021,en%20la%20previsi%C3%B3n%20e%20septiembre.&text=Pese%20a%20todo%2C%20el%20PIB,sin%20vacuna%20(gr%C3%A1fico%203).)

Rtve (1956). Uno de cada 4 habitantes será mayor de 65 años. Recuperado el día 1 de febrero de 2021.

<https://www.rtve.es/noticias/20181010/2033-habra-49-millones-habitantes-espana-uno-cada-4-sera-mayor-65-anos/1816304.shtml>

La UNESCO y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (1945). Recuperado el día 1 de febrero de 2021.

<https://es.unesco.org/sdgs>

Instituto Nacional de estadística (1990). Información estadística para el análisis del impacto de la crisis Covid-19. Recuperado el día 2 de febrero de 2021.

<https://www.ine.es>

Afundación, Obra Social ABANCA (2011). Eventos afectados por Covid-19 en Ataquilla. Recuperado el día 3 de febrero de 2021.

<https://www.afundacion.org/es/prensa/noticia/cancelacion-y-aplazamientos-en-eventos-de-ataquilla-por-el-coronavirus>

Líder del emprendimiento (2018). Consecuencias del envejecimiento demográfico. Recuperado el día 4 de febrero de 2021.

<https://www.liderdelemprendimiento.com/conceptos/envejecimiento-demografico/>
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2018/12/21/companias/1545424930_950837.html

Web corporativa de Aiju (1985). INFORMA. Recuperado el día 4 de febrero de 2021.

https://www.aiju.es/wp-content/uploads/2020/12/Informa_123.pdf

Dreamstime (2004). Los juguetes miran al pasado y al futuro. Recuperado el día 4 de febrero de 2021.

[los juguetes miran al pasado y al futuro](#)

Mincotur (2018). Revistas Industriales. Recuperado el día 5 de febrero de 2021.

<https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/372/9.pdf>

Blog Drew.(202). Mapa de grupos estratégicos: Cómo funcionan y para qué sirven. Recuperado el día 7 de febrero de 2021.

<https://blog.wearedrew.co/mapa-de-grupos-estrategicos-como-funcionan-y-para-que-sirven>

Diario económico español Cinco Días (1978). El Ibex remonta un 3% apoyado en los estímulos de los bancos centrales. Recuperado el día 8 de febrero de 2021.

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/16/mercados/1592284453_242276.html

Two reality (2010). Realidad virtual y aumentada en la industria. Recuperado el día 8 de febrero de 2021.

<https://www.tworeality.com/realidad-virtual-aumentada-industria/>

YDMS (2018). Resumen del proyecto. Recuperado el día 9 de febrero de 2021.

<https://www.ydms.eu/es/proyecto-sumario/>

El grupo informático (2006). ¿Qué es más fácil de hackear, IOS o Android?. Recuperado el día 9 de febrero de 2021.

<https://www.elgrupoinformatico.com/que-mas-facil-hackear-ios-android-t41982.html>

DATADEC (1987). Consejo 6. Recuperado el día 9 de febrero de 2021.

<https://www.datadec.es/blog/6-analiza-la-capacidad-de-adaptacion-del-erp>

OBS Business School (2006). Innovación tecnológica, tipos y características principales. Recuperado el día 10 de febrero de 2021.

<https://www.obsbusiness.school/blog/innovacion-tecnologica-tipos-y-caracteristicas-principales#:~:text=La%20innovaci%C3%B3n%20tecnol%C3%B3gica%20se%20refiere,defecto%2C%20mejoran%20los%20ya%20existentes.>

Gestion.Org (1996). Qué es la política de calidad. Recuperado el día 10 de febrero de 2021.

<https://www.gestion.org/politica-de-calidad/#:~:text=%20La%20pol%C3%ADtica%20de%20calidad%20de%20un%20restaurant e,%20minimizar%20el%20desperdicio%20de%20alimentos.%20More%20>

ITTO (1986). Acceso al mercado. Recuperado el día 10 de febrero de 2021.

https://www.itto.int/es/economic_market/market_access/#:~:text=El%20acceso%20al%20mercado%20es,mutuos%20entre%20los%20socios%20comerciales.

OBS Business School (2006). Nivelación de recursos. Recuperado el día 10 de febrero de 2021.

<https://www.obsbusiness.school/blog/nivelacion-de-recursos#:~:text=La%20nivelaci%C3%B3n%20de%20recursos%20es,su%20plazo%20estimado%20de%20finalizaci%C3%B3n.&text=La%20nivelaci%C3%B3n%20de%20recursos%20optimiza,pueden%20surgir%20en%20el%20futuro.>

AITEX (1985). Instituto Tecnológico del Textil. Recuperado el día 11 de febrero de 2021.

<https://www.redit.es/aitex/>

INESCOP (1971). Centro de Innovación y Tecnología para el calzado. Recuperado el día 11 de febrero de 2021.

<https://eli1957.com/blog/inescop-centro-innovacion-calzado/>

ThePowerMBA (2017). Las 5 Fuerzas de Porter. Recuperado el día 12 de febrero de 2021.

<https://www.thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>

Statista (2007). Número de empresas en el sector de juguetes en España, por comunidad autónoma. Recuperado el día 12 de febrero de 2021.

<https://es.statista.com/estadisticas/552340/empresas-en-el-sector-de-juguetes-en-espana-porcentaje-por-comunidad-autonoma/>

P&A GROUP (1993). Análisis interno de una empresa: Parámetros a estudiar y herramientas. Recuperado el día 13 de febrero de 2021.

<https://blog.grupo-pya.com/analisis-interno-de-una-empresa-parametros-a-estudiar-y-herramientas/>

BETA Dirección estratégica. Identificación de los recursos. Recuperado el día 13 de febrero de 2021.

http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_3.html#:~:text=de%20materiales%2C%20etc.-.4.1.,primer%20paso%20para%20su%20an%C3%A1lisis.

Wolters Kluwer (1987). Análisis de las áreas funcionales. Recuperado el día 15 de febrero de 2021.

https://guiasjuridicas.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAAAAEA MtMSbF1jTAAASNDszNDtbLUouLM_DxblwMDS0MDIwuQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAct49iDUAAAA=WKE

RobertoEspinosa (1898). La matriz de análisis DAFO (FODA). Recuperado el día 17 de febrero de 2021.

<https://robtoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda#:~:text=La%20matriz%20de%20an%C3%A1lisis%20dafo%20o%20foda%2C%20es%20una%20conocida,la%20situaci%C3%B3n%20de%20la%20empresa.&text=La%20matriz%20de%20an%C3%A1lisis%20dafo%20permite%20identificar%20tanto%20las%20oportunidades,debilidades%20que%20muestra%20nuestra%20empresa.>

PuroMarketing (2009). Alianzas estratégicas. La herramienta para fortalecer la empresa. Recuperado el día 20 de febrero de 2021.

<https://www.puromarketing.com/13/5119/estrategicas-herramienta-para-fortalecer-empresa.html>

Planear Negocios (2012). La factibilidad de las estrategias. Recuperado el día 23 de febrero de 2021.

<https://planearenegocios.com/la-factibilidad-de-las-estrategias.html>

Ludotecamayor. Ludoteca itinerante para adultos y personas mayores. Recuperado el día 24 de febrero de 2021.

<http://ludotecamayor.blogspot.com/>

Alianzasestrategicas (2008). Ventajas y Desventajas. Recuperado el día 27 de febrero de 2021.

<http://alianzasestrategicas75879.blogspot.com/2008/11/ventajas-y-desventajas-de-las-alianzas.html>

Economipedia (2004). Tasa interna de retorno. Recuperado el día 4 de marzo de 2021.

<https://economipedia.com/definiciones/tasa-interna-de-retorno-tir.html>

Grupo Remica Opinión (1984). Prácticas profesionales: compromiso y beneficio mutuo estudiante/empresa (Programas de prácticas profesionales). Recuperado el día 7 de marzo de 2021.

<https://remicaopinion.es/remica-opina/practicas-profesionales-remica/#:~:text=Pr%C3%A1cticas%20profesionales%3A%20compromiso%20y%20beneficio%20mutuo%20estudiante%2Fempresa,->

[Los%20programas%20de&text=Los%20beneficios%20para%20la%20empresa,al%20trabajo%2C%20innovaci%C3%B3n%20y%20creatividad.](#)

Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., & Lozano-Quilis, J. A. (2020). Customer relationship management: digital transformation and sustainable business model innovation. Recuperado el día 17 de marzo de 2021.

[Economic Research-Ekonomska Istraživanja](#), 33(1), pp. 2733-2750, DOI: [10.1080/1331677X.2019.1676283](#).