



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan estratégico talleres Mayju

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Giménez Carretero, Marta

Tutor/a: Capó Vicedo, Josep

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

RESUMEN

El plan estratégico para talleres Mayju tiene como fin estudiar y comprender el sector de la metalurgia en el que se desenvuelve esta empresa, gracias a un análisis externo e interno del sector y de la empresa con el cual podremos saber todo aquello que la fortalece y que la debilita, por lo que estos aspectos nos darán las claves para mejorar y fortalecer a la compañía con respecto al mercado donde desarrolla su actividad.

Los cambios que se esperan con estos planes de acción son la de incrementar las oportunidades de negocio, así como la posibilidad de un aumento de los empleados, lo que esperamos que fortalezca el negocio y que pueda hacer que se mantenga en el sector durante muchos años más, estableciéndola como una compañía de relevancia en la FOIA de Castalla donde desarrolla su actividad.

Con este plan estratégico esperamos dar una visión global de cómo está la empresa en la actualidad, así como establecer unos posibles objetivos a conseguir en el medio/corto plazo, con diversas acciones o herramientas que la ayudaran a conseguir los objetivos y metas que se propongan de manera profesional, los cuales ayuden a su desarrollo y crecimiento.

- **PALABRAS CLAVE:**

- Plan estratégico; Sector metalúrgico; Reparación de moldes; Creación de moldes.

SUMMARY

The strategic plan for Mayju workshops aims to study and understand the metallurgy sector in which this company operates, thanks to an external and internal analysis of the sector and the company with which we will be able to know everything that strengthens and weakens it, so these aspects will give us the keys to improve and strengthen the company with respect to the market where it carries out its activity.

The changes that are expected with these action plans are to increase business opportunities as well as the possibility of employee growth, which we hope will strengthen the business and that can make it remain in the sector for many more years, establishing it as a company of relevance in the Foia de Castalla where it develops its activity.

With this strategic plan we hope to give a global vision of how the company is today, as well as establish possible objectives to be achieved in the medium/short term, with various actions or tools that will help it achieve the objectives and goals that are proposed in a professional way, which will help its development and growth.

-KEYWORDS:

- Strategic plan; Metallurgical sector; Mold repair; Creation of molds.

Contenido

RESUMEN.....	1
SUMMARY	2
CAPÍTULO 1	7
OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG	7
1. Objeto, motivación y justificación del TFG.	8
1.1. Objeto del TFG.	8
1.2. Motivación y justificación.	8
CAPÍTULO 2.	9
MARCO TEÓRICO.....	9
2. Marco teórico.	10
2.1 Estrategia.	10
2.2 Dirección estratégica.	12
2.3 Planificación estratégica.	16
CAPÍTULO 3.	18
ANTECEDENTES E HISTORIA.....	18
3. Antecedentes.	19
3.1. Descripción de la empresa.	19
3.2. Historia.	21
3.3. Estrategias seguidas.	21
CAPÍTULO 4	24
ANÁLISIS INTERNO	24
4. Análisis interno.	25
4.1. Identificación de recursos	25
4.2. Identificación de capacidades.	27
4.3. Perfil estratégico.	29
4.4. Tabla resumen de las fortalezas y debilidades derivadas del análisis de talleres Mayju.	31
CAPÍTULO 5	32
ANÁLISIS EXTERNO	32
5. Análisis externo.	33
5.1. Macroentorno.	34
5.1.1. Análisis PEST.....	34
5.1.2. Perfil estratégico	50
5.2. MICROENTORNO.	56
5.2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.	56

CAPÍTULO 6	64
FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	64
6. Formulación, evaluación y selección de estrategias.	65
6.1 Formulación.	68
6.2. Evaluación y selección.....	70
CAPÍTULO 7	76
PLANES DE ACCIÓN Y VIABILIDAD FINANCIERA.	76
7. Planes de acción y viabilidad financiera.	77
7.1. Desarrollo de los planes de acción.....	78
7.2. Priorización de los planes de acción.	83
7.3. Viabilidad financiera.....	85
7.3.1. Escenario pesimista.....	86
7.3.2. Escenario realista.	87
7.3.3. Escenario optimista.....	88
8. Conclusiones.	90
9. Bibliografía.....	92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz de Ansoff	14
Tabla 2. Capacidades	28
Tabla 3. Clasificación de capacidades.....	30
Tabla 4. Resumen Fortalezas y Debilidades.	31
Tabla 5. Análisis PEST.	35
Tabla 6. Perfil estratégico del PEST.	51
Tabla 7. Amenazas y Oportunidades del Macroentorno. Fuente: elaboración propia, información extraída de esta memoria.....	55
Tabla 8. Principales competidores.....	60
Tabla 9. Amenazas y Oportunidades Microentorno.	63
Tabla 10. Resumen DAFO.....	67
Tabla 11. Formulación de estrategias.	68
Tabla 12. Ajustes de las estrategias.	71
Tabla 13. Clasificación estrategias.	72
Tabla 14. Grupos de interés.....	73
Tabla 15. Plan de acción 1.....	79
Tabla 16. Plan de acción 2.....	80
Tabla 17. Plan de acción 3.....	81
Tabla 18. Plan de acción 4.....	82

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Niveles estratégicos.....	13
Ilustración 2. Logotipo Talleres MAYJU.....	19
Ilustración 3. Organigrama de Talleres MAYJU.	20
Ilustración 4. Máquina de inyección	22
Ilustración 5: Molde para tortillas.	23
Ilustración 6. Máquina de control numérico.	23
Ilustración 7. Recursos de la empresa	26
Ilustración 8. Análisis externo.	33
Ilustración 9. Variación interanual del PIB en España (2008-2023). Información extraída del INE.	38
Ilustración 10. Evolución de IPC General	40
Ilustración 11. IPC, por comunidades autónomas.....	40
Ilustración 12. Envejecimiento de la población. Fuente: El reto del envejecimiento de la población (lavanguardia.com).....	43
Ilustración 13. Índice coyuntural de fecundidad 2023.	44
Ilustración 14. Pirámide poblacional España 2023. Imagen extraída de España - Natalidad 2023 Datosmacro.com (expansion.com)	44
Ilustración 15. Hábitos alimenticios.....	46
Ilustración 16. Porcentaje de usuarios de redes sociales en España.	47
Ilustración 17. Conciliación familiar y laboral. Imagen extraída de internet.	48
Ilustración 18. Las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.	57
Ilustración 19. Competidores, Calidad-Precio. Fuente: elaboración propia.....	59
Ilustración 20. Relevancia de las estrategias. Fuente: elaboración propia.....	83
Ilustración 21. Escenario Pesimista.....	86
Ilustración 22. Escenario Realista.....	87
Ilustración 23. Escenario Optimista.	88

CAPÍTULO 1

OBJETO, MOTIVACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TFG

1. Objeto, motivación y justificación del TFG.

En esta primera parte del proyecto, se abordarán una serie de secciones destinadas a proporcionar una comprensión clara de los objetivos, por los que se llevara a cabo, así como su finalidad y la motivación y justificación con la que se ha realizado el plan estratégico de Talleres Mayju. Para ello se ha dividido este apartado en dos secciones las cuales explicaremos a continuación que son los objetivos que se esperan alcanzar con la realización del TFG y la motivación que nos ha llevado a su realización de este proyecto.

1.1. Objeto del TFG.

El principal objetivo de este proyecto es la creación de un plan estratégico para mejorar la situación actual de la empresa Talleres MayJu.

En primer lugar, se llevará a cabo la recopilación de toda la información que pueda ser relevante sobre la empresa. Para así obtener un conocimiento exacto de su estado actual, esta información nos permitirá saber cuáles han sido las estrategias y procesos que se han ido desarrollando para realizar su actividad empresarial.

Una vez recopilada toda la información, se procederá a realizar un análisis del entorno externo e interno que puedan influir en el funcionamiento diario de la empresa. Tras este análisis se plantearán diversas estrategias que puedan ser relevantes para la empresa, todas estas estrategias deben ser claras y concretas, así como contener objetivos realistas y que puedan desarrollarse en un tiempo determinado.

1.2. Motivación y justificación.

La motivación que ha llevado a la realización de este proyecto se ha producido gracias a la experiencia laboral que se ha obtenido al realizar las prácticas empresariales.

El contar con una empresa real nos brinda una oportunidad de poder aplicar los conocimientos adquiridos durante el grado de Administración y Dirección de Empresa, y así poder mejorar las estrategias de una empresa.

Es un gran desafío, ya que se deben tener en cuenta muchos factores a la hora de establecer el plan estratégico. Si este no se adapta al desempeño de la empresa puede resultar fatídico, ya que una mala implementación o desarrollo se pueden obtener resultados diferentes a los esperados.

Por todo ello la oportunidad de poder desarrollar este proyecto puede ser beneficiosa tanto para la empresa como para el alumno la cual debe desarrollarla.

También debemos tener en cuenta la situación real de la empresa. Muchas se han visto envueltas en una etapa de inestabilidad tanto política como de materias primas, debido a las guerras de Ucrania e Israel. Debido a lo cual se han encarecido las materias primas, hasta un 16% en el aluminio. Todo ello ha llevado a la empresa al extremo de necesitar un plan estratégico para poder mantenerse en el mercado, ante la situación actual.

CAPÍTULO 2.

MARCO TEÓRICO

2. Marco teórico.

En el presente capítulo se presentarán las bases de los conceptos relacionados con el plan estratégico que se desarrollará en este proyecto. Las explicaciones que se proporcionarán en este apartado permitirán comprender mejor todos los procedimientos y técnicas necesarias para la elaboración del proyecto.

2.1 Estrategia.

La estrategia se define como una serie de acciones que poseen los mismos objetivos y que intentan lograr o materializar las metas que son propuestas. Aunque hay muchas definiciones del concepto de estrategia, el principal rasgo que se ha mantenido en todas ellas es la de desarrollar objetivos, que nos permitan alcanzar las metas o planes propuestos.

Ansoff en 1965 dijo: “La clave de la estrategia es reconocer que, si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente”.

Aunque hay que decir que la definición de estrategia proviene del griego y significa “arte del jefe de la tropa” u “oficio del general”, en la actualidad esta palabra ha adquirido el significado de planes u objetivos esenciales para lograr metas u objetivos.

Pero hay que tener en cuenta que la estrategia está ligada a muchos otros conceptos como por ejemplo la palabra competencia. Esto es debido a que la competencia hace referencia a otras empresas que situándose en el mismo sector que nosotros intentan ser líderes en el mercado e intentan posicionarse en el mercado, bien sea obteniendo mejores beneficios, desarrollando nuevas formas de desempeñar su trabajo, o mejorar las relaciones ya sea con sus clientes o proveedores.

Todo ello conlleva a una lucha por alcanzar objetivos similares, lo que requiere de desarrollo de estrategias efectivas. Por todo ello el término estrategia se vincula con una amplia gama de contextos, ya que todos en algún momento usaremos estrategias ya sea en el ámbito empresarial o en el personal.

Por lo expuesto anteriormente, es cada vez más evidente la necesidad de destinar un mayor número de recursos que puedan llevar a cabo estrategias para mantener su continuo desarrollo. Sin embargo, muchas empresas llevan a cabo diferentes estrategias o acciones de forma poco planificada o descoordinada, sin tener en cuenta el planteamiento inicial y la finalidad de estas, lo cual dificulta enormemente el desarrollo de los objetivos planteados.

Es por todo ello, que la dirección estratégica es una herramienta importante que permite que todas las acciones de la empresa vayan en una única dirección, permitiendo que estas puedan llevarse a cabo, de forma coordinada, pudiendo obtener de esta forma ventajas competitivas frente al mercado, permitiéndonos tener un mejor posicionamiento en el mismo.

Por tanto, el ambiente es cada vez más hostil y volátil, así que la Dirección Estratégica se ha ido convirtiendo en el pilar clave para tener una ruta de actividad empresarial. Ya que sus principales funciones son la definición, formulación e implantación práctica de las diferentes estrategias que la empresa pretenda llevar a cabo.

Habrá que evaluar el entorno para poder adaptarse adecuadamente al mismo, así como también tener las habilidades suficientes, para poder tener las capacidades y los recursos oportunos, con el fin de aprovechar las oportunidades y poder prever las amenazas.

La principal pieza de la Dirección estratégica es el Plan Estratégico, ya que es un modelo que permite trazar planes operativos para lograr las metas propuestas por la empresa.

La teoría más extendida es la teoría de Michael E. Porter, el cual fue un prestigioso profesor de la escuela de negocios de Harvard, esta teoría fue publicada en su libro “Estrategias competitiva: Técnica para el análisis de la empresa y sus competidores”, que fue publicado en 1980, esta teoría se desarrolla con un modelo llamado las cinco fuerzas de Porter.

En ella se desarrollan estrategias competitivas, las cuales fundamentalmente, se desarrollan en el campo de la gestión estratégica y el análisis de la competencia.

Este modelo analiza el entorno competitivo de una industria mediante cinco fuerzas, las cuales son:

- Rivalidad entre competidores existentes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos negocios entrantes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos.

También tenemos las tres estrategias competitivas de Porter las cuales son utilizadas para obtener ventajas competitivas, estas se dividen en tres subgrupos:

- Liderazgo en costos.
- Diferenciación.
- Enfoque o concentración.

En la actualidad con un entorno cambiante y lleno de competidores, la alta dirección debe de realizar estrategias que ayuden a la actividad empresarial, estas deben estar bien definidas y se deben aplicar adaptándose tanto al entorno en el que se encuentre como a la misma empresa, aprovechando las oportunidades y mitigando las amenazas que puedan surgir.

Por tanto, es evidente que las empresas necesitan destinar más recursos para elaborar y ejecutar estrategias que impulsen su desarrollo. Sin embargo, en muchas ocasiones

estas estrategias son implementadas de forma descoordinada o no poseen unos objetivos claros, lo que dificulta alcanzar los objetivos propuestos.

2.2 Dirección estratégica.

La dirección estratégica forma parte de la dirección empresarial, pero en ningún caso la una sustituirá a la otra, si no que se complementaran para llegar a un desarrollo más eficaz.

Para hablar de la dirección estratégica debemos remontarnos a sus inicios en la historia, la estrategia fue creada y desarrollada para poder hacer frente a los desafíos de las guerras, sin embargo, con el tiempo su utilización traspasó el ámbito militar y fue transformado de forma que pudiera utilizarse en el ámbito empresarial.

Aunque la estructura no ha cambiado y en el entorno militar la estrategia esta diferenciada en la disciplina, el enemigo, el terreno o las órdenes a seguir, todos estos aspectos son conocidos en el ámbito empresarial como misión, objetivos, organización, competidores y entorno.

Hay que tener en cuenta que toda estrategia planteada debe tener tres elementos clave que son: la empresa, su entorno y sus objetivos. Todos estos elementos deben tratarse con mucha cautela ya que con ellos pretendemos alcanzar los objetivos propuestos por la empresa.

Todos ellos deben trabajar unidos entre sí para llegar a un fin en concreto, donde tanto el entorno que la rodea, como los recursos disponibles y las capacidades, puedan interactuar entre sí.

Debido al escenario actual, con un mercado tan voluble y volátil, en el que cada decisión por parte de la dirección debe de estar muy bien calculada, puesto que cualquier estrategia puede tener un valor incalculable si se hace en el momento adecuado.

Primero definiremos aquellos planes de acción que deberán realizarse para la implantación de las estrategias que esperamos adoptar, este proceso suele denominarse como “proceso de dirección estratégica”.

Para que todas las estrategias que se planteen puedan llevarse a cabo, hay que tener en cuenta que tendremos que poner a un encargado que supervise que se está implantando de la forma deseada por la empresa, así como vigilar el proceso de este hasta el final de la implantación. Ya que si no se supervisa esto podría llevar a una mala implantación y por ello a no obtener los objetivos esperados, siendo la estrategia un fracaso.

Es por ello por lo que la dirección estratégica está vinculada a cuatro componentes, los cuales ayudaran a la empresa a implantar las estrategias creadas, estos componentes son:

- Sinergia.
- Capacidades distintivas.
- Campo de actividad.
- Ventajas competitivas.

Una vez creadas las posibles estrategias, se debe de ver la viabilidad de estas y prever el posible impacto que tendría en la empresa. Después de esto se escogerían las mejores estrategias y pasaríamos a su implantación.

Seguidamente, la dirección pasará a la acción, juntamente con los trabajadores seleccionados para la implantación de cada una de las acciones, visualizando en todo momento que se estén siguiendo las pautas acordadas.

Todas las empresas tienen estructuras organizativas, excepto las pequeñas empresas. Esta estructura organizativa se divide en diferentes niveles estratégicos. Cada uno de ellos tiene sus propias especificaciones y enfoque estratégico. Pudiendo así diferenciar entre las estrategias corporativas o las estrategias empresariales, las estrategias competitivas y las estrategias funcionales.

Estos tres niveles se pueden diferenciar claramente en las empresas que actúan en mercados diversificados y que producen distintos productos. Por tanto, debemos entender que la estrategia de las empresas debe de tener diferentes puntos de vista de los diferentes niveles estratégicos, pero siempre deben trabajar de forma conjunta y cohesionada, para poder tener un carácter global.

En la siguiente imagen se muestra gráficamente la distribución de los niveles estratégicos, de los cuales se ha hablado anteriormente.



Ilustración 1. Niveles estratégicos.

Como podemos observar en la imagen anterior, esta tiene forma de pirámide, organizando de manera jerárquica las estrategias.

La estrategia corporativa se encuentra en su cúspide, lo que nos indica que estas son a largo plazo. En consecuencia, podemos encontrar en la misma el rumbo que espera tener la empresa, los productos o servicios de los que dispone, la diversidad de estos o la distribución de sus recursos en las diferentes partes de la organización.

También hay que destacar que esta abarca cosas intangibles, como las expectativas que generamos, es por ello por lo que se dan las llamadas direcciones de desarrollo que son las diversas opciones estratégicas de las que una empresa dispone.

Estas direcciones, se aplican en la actividad habitual mediante la matriz de Ansoff, la cual mostramos a continuación.

		PRODUCTOS	
		EXISTENTES	NUEVOS
MERCADOS	EXISTENTES	Construir/ Proteger	Desarrollo de productos
	NUEVOS	Desarrollo de mercados	Diversificación

Tabla 1. Matriz de Ansoff

En el primer cuadrante podemos observar que está compuesto por dos variables, construir y proteger.

La variable construir hace referencia a la búsqueda/ampliación de la cuota de mercado en el que la empresa se encuentra, utilizando los productos ya existentes. Esto puede ocurrir por un aumento de las ventas o una mayor demanda del mercado.

La variable proteger busca afianzar la posición que se ocupa actualmente en el mercado, con los productos existentes. De ahí que la empresa consolide su posición y debiendo estar siempre preparada para poder adaptarse a cualquier cambio que pueda surgir.

En el segundo cuadrante, se encuentra desarrollo del producto, esto sucede cuando se saca un nuevo producto en el mercado en el que se opera. Como hemos visto anteriormente en el primer cuadrante, al estar posicionados en el mercado, lo que se pretende es mejorar la situación mediante el desarrollo de nuestros productos, haciendo que este sea innovador, que tenga mejoras o incluso crear uno nuevo.

En el tercer cuadrante, encontramos la variable de desarrollo del mercado. En otras palabras, la empresa poseyendo un producto establecido, quiere entrar en un nuevo mercado, tratando de destinar recursos a su expansión.

En el cuarto y último cuadrante encontramos a la diversificación. Esta ocurre cuando se entra en un mercado nuevo, con un producto nuevo. Esta es la opción más radical y arriesgada, ya que decide operar en nuevos mercados, y con nuevo producto lo que hace que deba de diseñar estrategias específicas y concretas para ese mercado.

También cabe destacar que dentro de esta variable podemos encontrar dos subvariables la diferenciación relacionada y la diferenciación no relacionada.

Por una parte, en la diferenciación relacionada la actividad de la empresa no cambia, sino que sigue perdurando en la nueva estrategia, utilizando los mismos recursos y capacidades, que ya le eran útiles. Es en este caso que se da la integración vertical, la cual trata de irrumpir en otro punto del ciclo de producción del propio producto. Si esta se realiza hacia delante la empresa pasará a ser los clientes, y si esta es hacia detrás, esto significa que realizara las actividades que le pertenecían a su proveedor.

Por otra parte, la diferenciación no relacionada, trata de desarrollar nuevos productos o servicios totalmente distintos a los que se ofrecen. Así mismo, supone un cambio drástico, del cual no podrá aprovechar los recursos, las capacidades y las sinergias de las que disponía. En muchas ocasiones cuando se opta por esta opción se adquiere o se fusiona la empresa deseada.

Todo lo expuesto anteriormente, pertenece a la parte más elevada de la pirámide de los niveles estratégicos.

En la parte central de la pirámide tenemos, a las estrategias competitivas. Estas, aunque este en la organización, se ocupa de un mercado en concreto y suelen presentar objetivos estratégicos haciendo que nuestro producto o servicio sea más competitivo.

Uno de los que diferenció todas estas competencias, fue Porter. El cual las separó en varios grupos: ventajas competitivas de costes, ventajas competitivas de diferenciación en el producto y ventajas competitivas.

Por último, hablaremos de la base de la pirámide, en la cual se encuentra la estrategia funcional.

Esta se especializa en buscar optimizar todo los recursos y capacidades de la empresa, buscando el mayor rendimiento y eficacia posibles, para así mantener las ventajas competitivas. Es por todo ello que todas ellas deben de estar bien sincronizadas y siguiendo los mismos objetivos.

Es por todo ello que la dirección estratégica ha tomado mucha relevancia. Esto es debido a que es un gran nexo capaz de supervisar o de hacer la fuerza necesaria para llevar a la empresa a cumplir sus objetivos marcados, tomando decisiones y supervisando el trabajo para que estos se cumplan adecuadamente.

También hay que tener en cuenta que no solo se dedican a ver qué es lo que pasa dentro de la empresa, sino que también están muy pendientes de lo que pasa tanto en el entorno de su sector como a un nivel más global. Claro está que cualquier cambio en el entorno puede afectar a la empresa, ya que toda estrategia que se intente implantar afectará al entorno en el que nos encontremos.

Todo ello teniendo en cuenta que deben analizar y observar el entorno, para encontrar posibles amenazas u oportunidades que surjan, para así formular los cambios necesarios en las estrategias que se estén implementando.

La dirección estratégica se encarga de recoger estas amenazas del entorno e intentar mitigarlas, esforzándose en hacer que las oportunidades surgidas puedan ser aprovechadas al máximo. Por lo tanto, es de gran importancia de conocer el entorno en el que la organización se desenvuelve.

Las amenazas surgidas no deben ser en ningún momento impedimentos para la empresa dicho de otro modo podemos transformarlos en oportunidades o en amenazas mínimas que no nos puedan afectar.

Es por todo lo enumerado anteriormente, que la forma en la que la dirección estratégica enfoca y organiza las estrategias nos dará las claves para tener éxito en el futuro.

2.3 Planificación estratégica.

La planificación estratégica es un plan maestro, en el cual se establecen unos objetivos y se ejecutan acciones dentro de un periodo de tiempo establecido para alcanzarlos.

A través de este, la dirección establecerá directrices que ayuden a implementar nuevas decisiones estratégicas, que permitan mejorar los diversos aspectos dentro de la empresa.

La planificación estratégica nos permite llegar a conseguir los objetivos marcados, así como la ejecución de estos de forma ordenada y coordinada, haciendo que se puedan cumplir en el periodo esperado por la empresa. Estos nuevos objetivos mejorarán la competitividad de la empresa dentro de su entorno.

La planificación estratégica (PIP) abarca todos los componentes que pertenecen a la empresa, en todos los niveles organizativos, e intenta aplicar mejoras que aporten ventajas competitivas.

La elaboración del plan estratégico corresponde a la alta dirección, PIP de primer nivel, y deberá tener en cuenta a los trabajadores para que este se pueda realizar de forma coherente, útil y con una implantación eficaz para la empresa.

En esta elaboración, se podrán diferenciar diversas etapas para su realización, estas etapas tienen que ser coherentes y deben determinar el posible impacto que tendrán a la hora de su implantación, es por ello por lo que tiene que haber un análisis del plan estratégico relacionado a las siguientes etapas:

- Principales objetivos y análisis estratégico.
- Diseño, evaluación y selección de la estrategia escogida.
- Diseño de los planes estratégicos e implantación de estos.

Teniendo estas tres etapas, definiremos el horizonte temporal en cual se desarrollarán, siendo estos plazos:

- Corto plazo: acciones que duren menos de un año y que de fácil realización.
- Medio plazo: se centrará en acciones más funcionales, este será un puente entre el corto y el largo plazo.
- Largo plazo: acciones de nivel corporativo, las cuales se desarrollarán con una perspectiva de futuro.

Hay que tener en cuenta que todos los miembros que participen tanto en el desarrollo como en la implantación del plan estratégico deben de estar perfectamente coordinados e involucrados en los cambios que se puedan producir, ya que esto llevará a que las estrategias tengan un mayor éxito. Esto es debido a que en las situaciones en las que no se hace de esta forma las estrategias no tienen un impacto significativo ya que no se realiza de forma adecuada.

CAPÍTULO 3.

ANTECEDENTES E HISTORIA.

3. Antecedentes.

En este apartado se presentará la información más relevante de la empresa Talleres Mayju C.B., la cual ha sido escogida para la realización de este trabajo de fin de grado.

El primer apartado que se presentará será el de la historia de la empresa desde su fundación hasta su desarrollo en la actualidad, así como los cambios que ha sufrido a lo largo de los años y el trabajo que desarrollan en su actividad empresarial.

En los siguientes apartados describiremos la empresa, su historia y las estrategias seguidas durante toda su trayectoria.

3.1. Descripción de la empresa.

Talleres Mayju C.B. es una empresa dedicada al sector de matricería para la fabricación, reparación y montaje de moldes para inyección de plástico. Se encuentra ubicada en la localidad de Ibi en el polígono de l'Alfaç.

La empresa se desplazó desde la localidad de Castalla a Ibi, ya que en esta localidad se encuentra una gran cantidad de empresas que se dedican a la industria Juguetera y de artículos de plástico, por lo que es un importante nicho de mercado para nuestra empresa.



Ilustración 2. Logotipo Talleres MAYJU.

A continuación, presentamos el organigrama de la empresa, donde podemos ver los distintos departamentos de trabajo en la empresa:

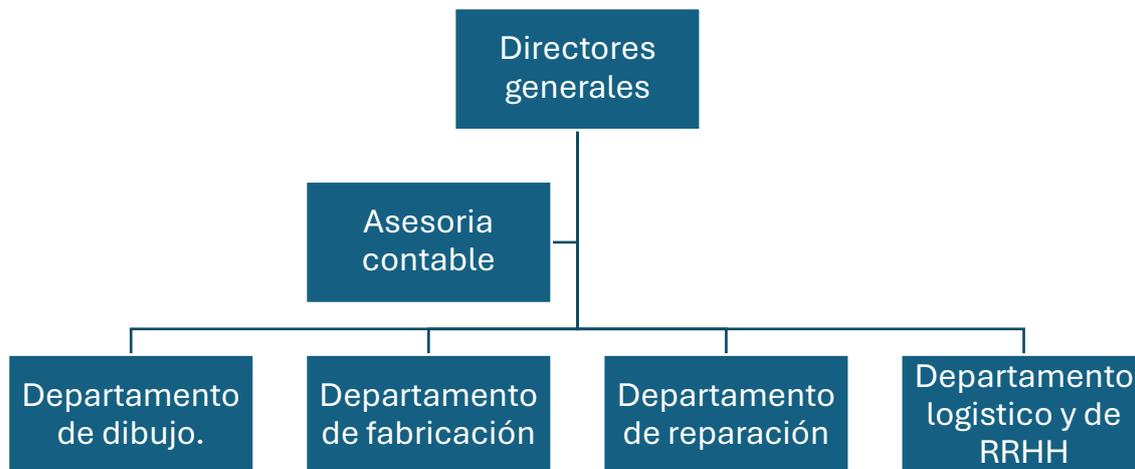


Ilustración 3. Organigrama de Talleres MAYJU.

Este organigrama es el que sigue actualmente la empresa, como podemos ver la empresa contrata a un servicio externo para que les realice todos los tramites con la administración pública, así como la contabilidad de la empresa.

Los nuevos dueños optaron por este organigrama debido a que son solo dos personas las que se encargan de los diferentes departamentos de la empresa, pero también porque es un ámbito en el que poseen pocos conocimientos.

Como hemos mencionado los dos directores generales, también son los trabajadores de la empresa, sus procesos de gestión a veces son un poco abruptos. Por ejemplo, cuando los llaman para reparar un molde, hablan entre ellos y uno de ellos se desplaza a la fábrica del cliente para revisar el problema que tienen. Si no se puede solucionar allí han de cargar el molde en la furgoneta y llevarlo a la empresa para realizar los ajustes necesarios y facturar el servicio.

Por otra parte, cuando un cliente solicita un molde nuevo realizan varias gestiones como: hacer un presupuesto, contactar con el cliente y verificar las especificaciones pertinentes, piden a sus proveedores el suministro de materiales, realizan los diseños, se reúnen con los clientes para su aprobación y ponen en marcha la fabricación. Finalmente, montan el molde, comprueban que funcione correctamente y pasan la factura.

Por todas estas razones, a pesar de tener diferenciados los departamentos ambos se ocupan de todo, siempre hablando entre sí para hacer que la empresa llegue a buen puerto.

3.2. Historia.

La empresa Talleres Mayju fue fundada en 1.979 por Manuel Cabeza Leiva y Juan Valls Brotons, en la localidad de Castalla. En el año 1.982 la empresa se trasladó a la localidad de Ibi (Alicante) situándose hasta la actualidad en la Avenida de Valencia número 45.

En el año 2.019 dejó de ser una sociedad limitada y pasó a ser una comunidad de bienes, debido a que los anteriores propietarios de la empresa se jubilaron y traspasaron la misma a sus trabajadores. Los trabajadores al asumir el mando de la empresa han tenido que adaptarse a una nueva situación y superar los distintos desafíos que conlleva el gestionarla.

Al llevar tantos años en el sector se ha convertido en una compañía cercana a sus clientes, en ella podemos encontrar a grandes profesionales con más de 30 años de experiencia en el sector.

3.3. Estrategias seguidas.

En este apartado se hablará de las estrategias como de la actividad empresarial que ha desarrollado el negocio hasta el momento.

Como hemos comentado anteriormente una de las estrategias seguidas por la empresa fue el modificar la ubicación de esta para establecerse en la localidad de Ibi, donde empezaba a crearse una gran cantidad de empresas dedicadas a la industria juguetera, ya que nos brindaba una gran oportunidad de negocio.

En los últimos años debido a la crisis en la industria juguetera, han debido de buscar nuevos clientes en el sector alimentario y de menaje del hogar. Además, algunas de las empresas que ya eran clientes también se han visto obligadas a cambiar de sector industrial.

La imagen que se muestra a continuación es una máquina de inyectado de plástico automática.

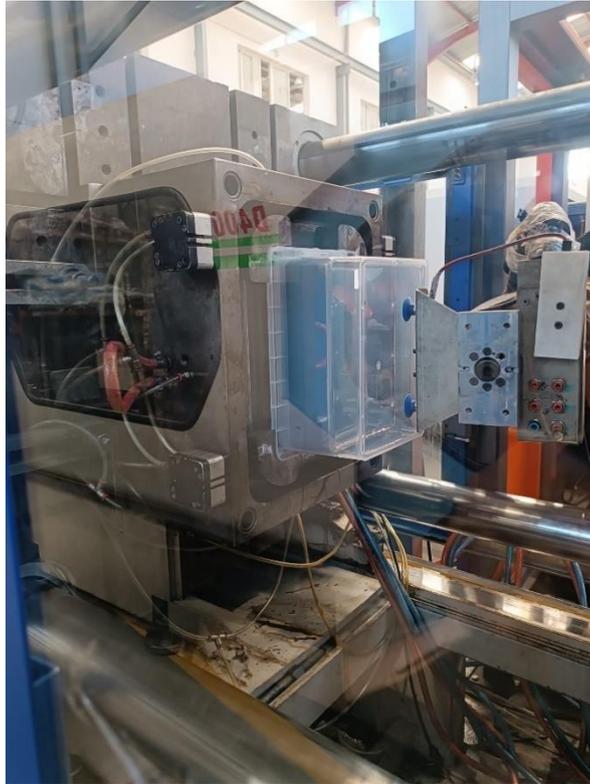


Ilustración 4. Máquina de inyección

A continuación, se explicarán parte de los trabajos que realiza la compañía, así como la forma en la que “captan” nuevos clientes.

Cuando se fundó la compañía, una de sus primeras estrategias fue la de captar nuevos clientes en el sector del juguete y específicamente en el pueblo de IBI. En los últimos años debido a la crisis en el sector juguetero, han debido de buscar nuevos clientes, los cuales han encontrado en el sector alimentario y promociones.

Hoy en día al ser una compañía muy establecida en la población, son los propios empresarios de estos sectores los que demandan sus servicios.

Actualmente gran parte de los trabajos realizados para la alimentación, están enfocados a grandes producciones de utensilios y contenedores plásticos, como pueden ser el envasado de anchoas en Argentina, atún en Cádiz y Bilbao, o incluso recipientes para pasta y helados italianos.



Ilustración 5: Molde para tortillas.



Ilustración 6. Máquina de control numérico.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS INTERNO

4. Análisis interno.

A continuación, se realizará un análisis de la situación actual de la empresa, así como las herramientas que esta utiliza y las capacidades que posee, para así sacar el máximo potencial de estas y posteriormente, poder mejorarlas, con el objetivo de sacar el máximo nivel posible.

En el análisis interno intentaremos identificar las estrategias que actualmente está utilizando la empresa e intentaremos identificar cuál es su posicionamiento con respecto a su competencia.

También se evaluarán los recursos y capacidades de la empresa, con lo que sabremos cuáles son sus puntos fuertes y podremos explotarlos en nuevas estrategias que mejoren su situación actual. Sin embargo, también tendremos que analizar sus puntos débiles para intentar reducirlos o eliminarlos en la medida de lo posible, y así hacer que la empresa mejore.

4.1. Identificación de recursos

Para empezar con nuestro análisis primero tendremos que conocer las características fundamentales del sistema empresarial e identificar cuál es su actuación competitiva. Para poder realizar este análisis, la empresa debe realizar un inventario de los recursos, estos pueden ser clasificados en tangibles e intangibles.

Los recursos tangibles son aquellos que se pueden ver y tocar físicamente. Estos tienen valor monetario, como la maquinaria, las instalaciones, los materiales, etc.

Los recursos intangibles son aquellos que no se pueden tocar físicamente pero que tienen un valor significativo para la empresa. Estos pueden ser los programas, patentes, el logotipo de la empresa, la experiencia laboral, las relaciones con los clientes y proveedores, entre otros.

Ambos recursos son importantes para el buen funcionamiento de la empresa. Los recursos intangibles son más difíciles de medir y controlar, pero pueden proporcionar ventajas competitivas. Sin embargo, los recursos tangibles son más fáciles de cuantificar y gestionar, en la siguiente ilustración tenemos como se distribuyen estos recursos.

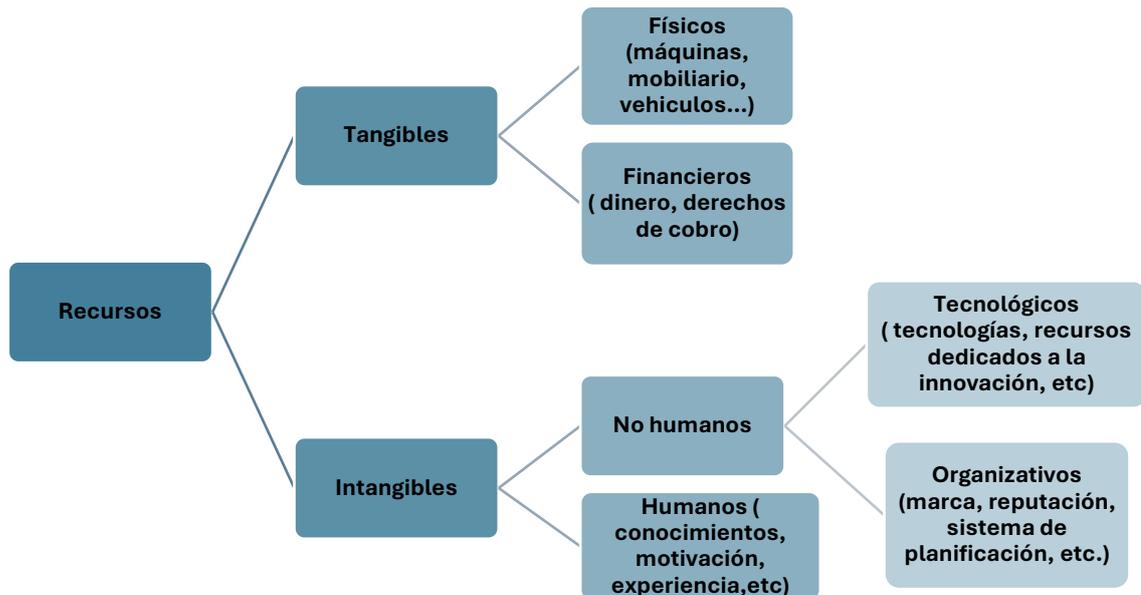


Ilustración 7. Recursos de la empresa

Recursos Tangibles Físicos:

Estos recursos hacen referencia a todo aquello físico que se puede encontrar dentro del taller mecánico, así como la localización de este.

En primer lugar, la empresa tiene un local o nave industrial de 750 metros cuadrados (R1), dentro del cual la instalación está dividida en la oficina (R2), el baño (R3) y el taller (R4).

En la oficina podemos encontrar dos ordenadores (R5), una impresora (R6) y material diverso de papelería (R7).

En la parte de taller podemos encontrar tres centros de mecanizado (R8), los cuales son utilizados para trabajos horizontales, un torno para piezas cilíndricas (R9), un pantógrafo (R10) el cual es utilizado para grabar en los moldes dibujos o letras, tres fresadoras (R11) utilizadas para ajustar a la medida las piezas, dos máquinas de erosión (R12) para dar forma a los moldes con electrodos, una prensa hidráulica (R13) para ajustar los moldes, cuatro taladros que miden desde 0,5 metros a 4 metros de altura (R14), una máquina de rectificado de moldes (R15) y por último herramientas varias y aparatos de medir (R16).

Los cuartos de aseo (R17), podemos encontrar, las taquillas de los empleados, así como un WC, una ducha y cuatro lavabos.

Recursos tangibles financieros:

Los recursos tangibles financieros, hace referencia a todos aquellos activos financieros que posee la empresa y de los cuales tiene a su disposición. En nuestro caso son, existencias por valor de 40.000€ (R18), efectivo por valor de 20.000€, (R19), impuesto sobre beneficios 40.000€ (R20), resultado del ejercicio 30.000€ (R21).

Recursos Intangibles:

En estos recursos intangibles, podemos encontrar dos programas de diseño gráfico o software (R22), los cuales son utilizados para el diseño y creación de los moldes, otro de los recursos que posee la empresa es su reputación (R23) la cual al reforzada a través de su buen hacer durante estos 43 años que llevan en la localidad de IBI.

También hay que destacar el nombre de la empresa o su marca (R24), la cual es una señal identificativa que nos permite distinguirnos de la competencia, nuestra marca, se ha desarrollado en el sector, consolidado su buen hacer y su cercanía, lo que les ha proporcionado mantenerse en el mercado.

Recursos Intangibles humanos:

En este apartado encontramos a los dos empleados/dueños, los cuales entraron a la compañía siendo oficiales de tercera, ambos trabajadores estudiaron el ciclo formativo de matricería el cual se impartía en Ibi, acabando sus estudios a los 16 años y encontrando trabajo nada más terminar, la motivación que los llevo trabajadores a realizar estos estudios, fueron las ganas de aprender a desamar objetos con sus propias manos, a poder diseñar y ver como sus creaciones tomaban forma, es por todo ello que llevan trabajando en el sector 43 años (R25).

4.2. Identificación de capacidades.

Una vez explicados y analizados, tanto los recursos tangibles como los intangibles que componen la empresa, se identificaran las capacidades de esta.

Las capacidades de una empresa son aquellas habilidades, competencias y recursos que forman parte de esta y le permite desarrollar de una forma adecuada la actividad, pudiendo combinar y coordinar todos los recursos de los que dispone y como estas son utilizadas en ella.

A continuación, se expondrán las capacidades de talleres MAYJU:

Área funcional	Capacidades
Área Dirección y Organización	C1. Capacidad de distribución de los recursos materiales. (R25) (R18). C2. Capacidad de gestionar los recursos financieros. (R25), (R18), (R19), (R20), (R21). C3. Capacidad de creación de nuevos moldes. (R25) (R22). C4. Baja capacidad de distribución de recursos humanos. (R23) (R25)
Área de Producción	C5. Capacidad de control de calidad. (R8) (R9), (R10), (R11), (R12), (R13), (R14), (R15), (R16). C6. Capacidad de personalización del producto. (R18), (R8), (R9), (R10), (R11), (R12), (R13), (R14), (R15), (R16). C7. Capacidad de rentabilizar los equipos de trabajo. (R8), (R9), (R10), (R11), (R12), (R13), (R14), (R15), (R16). C8. Baja capacidad de aumentar la producción. (R18), (R8), (R9), (R10), (R11), (R12), (R13), (R14), (R15), (R16), (R25)
Área Financiera	C9. Capacidad de distribución de los recursos. (R25), (R18), (R19), (R20), (R21). C10. Baja capacidad de aumentar los ingresos.
Área de Marketing y Comunicación	C11. Capacidad de fidelización mediante el boca a boca. (R25) (R24). C12. Capacidad de fidelización a través del trabajo realizado. (R25), (R24).
Área Tecnológica	C13. Baja capacidad de disponer de tecnología nueva. (R18), (R8), (R9), (R10), (R11), (R12), (R13), (R14), (R15), (R16). C14. Baja capacidad de mejora en I+D. (R25), (R18), (R19), (R20), (R21).
Área de Atención al Cliente	C15. Capacidad atención personalizada. (R25), (R24). C16. Capacidad de comunicación con los clientes. (R25), (R2).
Área de RRHH	C17. Baja capacidad de aprendizaje de los trabajadores actuales. (R24), (R25).
	C18. Baja capacidad de encontrar nuevos trabajadores. (R24), (R25), (R2).

Tabla 2. Capacidades

Como se puede observar de la tabla anterior, los recursos tangibles físicos y los recursos no tangibles humanos, son aquellos que más relevancia tienen dentro de las capacidades, siendo la más importante el factor humano.

4.3. Perfil estratégico.

Una vez se han analizado los recursos del taller y sus capacidades, se desarrollará su perfil estratégico. El motivo de este análisis es poder llevar a cabo una comparativa entre Talleres MAYJU y la media de sus principales competidores en el sector, en lo que respecta a las capacidades extraídas en la tabla anterior, lo que nos dará una visión de como esta nuestra empresa con respecto a su competencia más directa.

Para poder realizar esta tabla debemos tener en cuenta que el análisis de los recursos y sus capacidades, no representan ventajas competitivas, sino que estas nos permiten explorar las oportunidades que se le presentan a la organización y que permitirán a la misma reducir al mínimo las amenazas, que los competidores principales puedan suponer.

Para la elaboración del perfil, se empleará una tabla, la cual contiene las capacidades extraídas y clasificadas por departamentos, las cuales se valorarán teniendo en cuenta los siguientes factores:

- *Importancia Estratégica*: nos permite valorar las capacidades extraídas, indicando la utilidad de estas a la hora de desarrollar nuevas estrategias que nos permitan hacer frente a nuestros principales competidores.
- *Fortaleza Relativa*: nos permite evaluar a nuestra empresa, así como a la competencia mediante una puntuación compuesto por 5 rangos (Muy negativo 1 o 2 puntos, Negativo 3-4 puntos, Indiferente 5-6 puntos, Positivo 7-8 puntos, Muy Positivo 9-10 puntos). Con esta valoración se pretende comparar la media de las compañías del sector las cuales son los principales competidores con respecto a nuestra empresa.

Área funcional	Capacidades	IE	MN 1-2	N 3-4	I 5-6	P 7-8	MP 9-10	FR
Área Dirección y Organización	C1. Capacidad de distribución de los recursos materiales.	7				X	O	10
	C2. Capacidad de organizar el trabajo.	10					X O	10
	C3. Capacidad de creación de nuevos moldes.	7				X	O	10
	C4. Capacidad de distribución de recursos humanos.	4		X			O	9
Área de Producción	C5. Capacidad de control de calidad.	8				X	O	9
	C6. Capacidad de personalización del producto.	10					X O	10
	C7. Capacidad de rentabilizar los equipos de trabajo.	10					X O	10
	C8. Capacidad de aumentar la producción.	3		X			O	9
Área Financiera	C9. Capacidad de distribución de los recursos.	7				X	O	9
	C10. Capacidad de aumentar los ingresos.	3		X			O	9
Área de Marketing y Comunicación	C11. Capacidad de fidelización mediante el boca a boca.	8				X	O	9
	C12. Capacidad de fidelización a través del trabajo realizado.	9					X O	10
Área Tecnológica	C13. Capacidad de disponer de tecnología nueva.	4		X			O	9
	C14. Capacidad de mejora en I+D.	3		X			O	9
Área de Atención al Cliente	C15. Capacidad de atención personalizada.	8				X	O	10
	C16. Capacidad de comunicación con los clientes.	10					X O	10
Área de RRHH	C17. Capacidad de aprendizaje de los trabajadores actuales.	3		X			O	9
	C18. Capacidad de encontrar nuevos trabajadores.	2	X				O	9

Tabla 3. Clasificación de capacidades

Considerando la tabla anterior, los picos hacia la derecha representarán los puntos fuertes de la organización, mientras que los puntos a la izquierda representarán los puntos débiles o las posibles mejoras de ésta.

Como se puede observar en el perfil estratégico, las X representan a talleres MAYJU y las O representan la media de los principales competidores de la compañía, entre los cuales podemos encontrar a Ditecam S.L. o Díaz y Bernabéu S.L.U.

4.4. Tabla resumen de las fortalezas y debilidades derivadas del análisis de talleres Mayju.

Tras realizar el análisis del perfil estratégico se procederá a continuación a recopilar todas las fortalezas y debilidades que se han indicado en el punto anterior, esto se expondrá en la siguiente tabla resumen, que tiene como finalidad el análisis interno de la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Capacidad de distribución de los recursos materiales.	Capacidad de distribución de recursos humanos.
Capacidad de organizar el trabajo.	Capacidad de aumentar la producción.
Capacidad de creación de nuevos moldes.	Capacidad de aumentar los ingresos.
Capacidad de control de calidad.	Capacidad de disponer de tecnología nueva
Capacidad de personalización del producto.	Capacidad de mejora en I+D.
Capacidad de rentabilizar los equipos de trabajo.	Capacidad de aprendizaje de los trabajadores actuales.
Capacidad de distribución de los recursos.	Capacidad de encontrar nuevos trabajadores.
Capacidad de fidelización mediante el boca a boca.	
Capacidad de fidelización a través del trabajo realizado.	
Capacidad de atención personalizada.	
Capacidad de comunicación con los clientes.	

Tabla 4. Resumen Fortalezas y Debilidades.

Como se observa en la tabla anterior, la compañía cuenta con muchas fortalezas, lo que a priori otorga muchas ventajas y posibilidades, pero sin embargo es en las debilidades donde encontramos un gran problema para la empresa, llegando incluso a su posible cierre, ya que, si no se hallan las claves para que aumenten su personal, la empresa no podrá seguir en funcionamiento en el futuro.

CAPÍTULO 5

ANÁLISIS EXTERNO

5. Análisis externo.

En este apartado nos concentraremos en analizar el entorno que rodea a la empresa, con esto nos referimos a todo lo externo que puede afectar a su funcionamiento. Trataremos de analizar todo lo que envuelve a la empresa, para saber cómo estas nos pueden afectar o por el contrario sernos de utilidad.

El análisis externo se centra en todas las partes que pueden influir en la empresa. Esto es muy importante ya que hay muchos elementos externos que pueden cambiar las estrategias planteadas, ya que nuestros productos deben salir a ese entorno cambiante.

A través del análisis que realizaremos podremos identificar los elementos que influyen tanto positiva como negativamente, así como las amenazas y las oportunidades que pueden surgir de estas variables externas, pudiendo así modificar nuestras estrategias.

Para ver más con más detalle el análisis externo, lo dividiremos en dos partes o niveles, los cuales son:

- Macroentorno: en este se incluye todo aquello que de forma externa rodea a la empresa, esté relacionado o no con ella.
- Microentorno: aunque forma parte del análisis externo, este hace referencia a lo más cercano de la empresa, que es el sector de actividad, el sector al que pertenece nuestra empresa es el de la metalurgia.

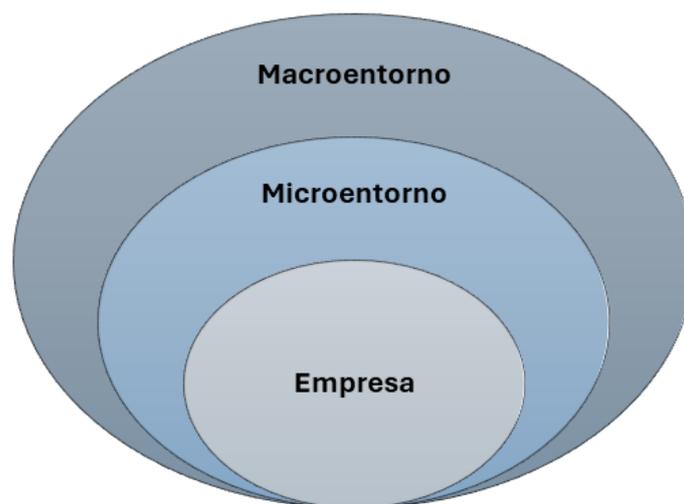


Ilustración 8. Análisis externo.

5.1. Macroentorno.

El principal objetivo para realizar un análisis del macroentorno es poder entender los factores económicos y sociales que afectan a la empresa.

A lo largo de este apartado, se realizará un análisis externo, el cual consistirá en recopilar toda la información a nuestro alcance del entorno general de la empresa, lo que significa analizar todo aquello capaz de influir en ella.

Para la realización de este estudio, realizaremos un análisis PEST en el cual estudiaremos diversas variables que afectan a la empresa dentro de su entorno más externo.

A continuación, llevaremos a cabo un perfil estratégico el cual nos permitirá saber el nivel de impacto que tienen las cuatro variables del PEST, y nos permitirá saber cuáles son positivas o negativas para nuestra empresa.

También realizaremos una tabla resumen de oportunidades y amenazas, en el cual se verá reflejadas las variables extraídas del perfil estratégico, siendo segmentadas en variables favorables o desfavorables para la empresa.

5.1.1. Análisis PEST.

A continuación, se realizará una tabla, donde se analizarán las variables del PEST y estas serán descritas a continuación. Con este análisis esperamos ver la situación actual del entorno externo de la empresa.

POLÍTICO-LEGAL	ECONÓMICA
<p>Inestabilidad política.</p> <p>Normativa CE europea.</p> <p>Normativa PP5 y PP6 europea.</p> <p>Registro de patentes.</p> <p>Normativa de protección del medio ambiente.</p> <p>Guerra de Ucrania y Rusia.</p> <p>Guerra de Israel y Palestina.</p> <p>Subida del SMI.</p>	<p>Evolución del PIB</p> <p>Incremento de la cuota de autónomos.</p> <p>Evolución del IPC.</p> <p>Tasa de paro en España.</p> <p>Estado económico de la Comunidad Valenciana.</p> <p>Incremento de los costes de transporte.</p> <p>Subida de los costes variables.</p> <p>Subida de los costes fijos.</p>
SOCIOCULTURAL	TECNOLÓGICA
<p>Envejecimiento de la población.</p> <p>Nivel de educación en España.</p> <p>Tendencias ecológicas.</p> <p>Hábitos alimenticios.</p> <p>Responsabilidad ecosostenible.</p> <p>Uso de redes sociales.</p> <p>Conciliación laboral y familiar.</p>	<p>Infraestructuras globales.</p> <p>Innovación tecnológica.</p> <p>Uso de las redes sociales y páginas web.</p> <p>Subida del transporte logístico.</p>

Tabla 5. Análisis PEST.

Dimensión Político-Legal:

La dimensión Político-Legal, hace referencia a todos los factores externos que están relacionados con los gobiernos, con esto nos referimos a que tanto el gobierno local, autonómico, de nuestro país o incluso de la unión europea, nos afectan a la hora de tomar decisiones estratégicas.

Inestabilidad política:

Actualmente la situación política de española se ha estado viendo mermada, debido al poco consenso que hay entre los partidos para llegar a acuerdos, otro de los motivos, es la creciente corrupción existente que lo único que provoca es más tensión política.

Normativa CE europea:

La normativa CE hace referencia a normas para que los estados miembros de la UE garanticen que los envases que se fabrican e introducen en el mercado de la Unión, cumplen determinados estándares y requisitos, estas medidas permiten prevenir y gestionar los residuos de los envases, con el fin de poder alcanzar los objetivos fijados para poder reducir los residuos plásticos.

Normativa PP5 y PP6 europea:

Las normas PP5 y PP6, son normas que ha aprobado provisionalmente el consejo europeo, estas normas incluyen objetivos de reducción de envases (5% para el 2030, 10% de aquí al 2035 y 15% para el 2040) y exige a los países miembros de la UE que reduzcan la cantidad de residuos plásticos.

También hay que tener en cuenta que los envases de un solo uso quedarán prohibidos a partir del 1 de enero de 2030, es por todo que se deben hacer las modificaciones pertinentes para que los envases se adapten a dichas normativas. También tenemos que destacar que existen las normas ISO, en concreto hablaremos de la ISO 11469, que nos habla de que los productos plásticos deben de ir correctamente identificados y con la trazabilidad del plástico, para su fácil uso, manejo y reciclaje adecuados.

Registro de patentes:

Se deberá tener en cuenta las normativas en torno al registro de patentes y marcas, que garanticen la autenticidad de los moldes utilizados para los plásticos, los cuales estarán por estándares de seguridad y calidad.

Normativa de protección del medio ambiente:

La empresa deberá tener en cuenta la evolución de las subvenciones, en donde podemos encontrar diversas ayudas en general que pueden ser beneficiosas, también hay que destacar que se conceden ayudas a empresas para la gestión de sus residuos, haciendo que estos puedan ser reutilizados y generen poco impacto en el medio ambiente.

Guerra de Ucrania y Rusia:

La guerra en Yucatán y Rusia tuvo un fuerte impacto en los materiales y las materias primas a nivel global. En el ámbito energético, Rusia era un importante exportador de petróleo y gas, sin embargo, debido a la guerra y a las sanciones occidentales el mercado mundial de energéticos enfrentó turbulencias, y es por ello por lo que se intentó reemplazar reproducción rusa por la de otros países. Cabe destacar que incluso los países con bajas de importaciones sintieron el impacto ya que los precios se elevaron.

En el ámbito de las materias primas, tanto Ucrania cómo Rusia eran grandes exportadores de materias básicas como el trigo, los cereales, el carbón y los materiales preciosos. Y es por eso por lo que esta guerra supuso una interrupción de los suministros de grano y metales lo que supuso un aumento en su precio a nivel global. En el ámbito de la construcción, todos los precios de los materiales aumentaron debido a la falta de suministro.

Guerra de Israel y Palestina:

La guerra entre Israel y Palestina ha tenido implicaciones significativas en los materiales y en la economía global. Existe la posibilidad de que el conflicto se extienda por todo Oriente medio lo que elevaría los precios de los hidrocarburos. Por otro lado, las empresas que se dedican a la venta de armamento han visto aumentar el valor de sus acciones en la bolsa, aunque el comercio internacional tiende a disminuir durante las guerras. Siendo esta inestabilidad mundial la que está cambiando los patrones de consumo.

Subida del SMI:

El salario mínimo interprofesional en España se ha fijado en el 2024 en 1.134€ al mes, hay que tener en cuenta que el SMI está dividido en 14 pagas anuales, dependiendo del país pueden ser desde 12 a 14 pagas mensuales, el salario mínimo se suele revisar anualmente, en la actualidad el SMI ha aumentado en 63€ mensuales con respecto al anterior esto es una subida de un 5%. Hay que destacar que esta subida es más elevada que la del IPC de 2023 que fue de un 3,1%, por ello se puede decir que se ha ganado en poder adquisitivo, aunque la mayoría de la población no ha notado este cambio positivo.

El salario mínimo es el dinero que se les da a los trabajadores como mínimo por el trabajo que realizan en las empresas durante su jornada laboral la cual se pretende que pase de 40 horas semanales a 37,5 horas semanales, este cambio ha sido promovido

por el ministerio de trabajo y espera poder ponerlo en marcha durante el 2024 en el cual espera pasar a 38,5 horas semanales, hasta su definitiva implantación en el 2025.

Dimensión Económica:

En la dimensión económica, podemos hablar de diferentes circunstancias económicas que han sucedido en los últimos años.

El primero de ellos es la situación económica del país que se puede calificar como compleja, esto es debido a que, desde la crisis del 2008, la cual fue una burbuja inmobiliaria que afecto en gran medida al país, recientemente ha habido una pandemia mundial llamada el Covid-19, la cual ha afectado a la estabilidad global. Aunque la situación descrita parece no acompañar a España, en los últimos años se puede apreciar una leve recuperación que crece de forma tímida.

Mas concretamente, como se puede destacar en el gráfico de bajo, podemos ver como el PIB en España durante esta crisis del 2008 sufrió una gran caída llegando al 3,8% negativo, teniendo pequeñas fluctuaciones en los siguientes años, pero no siendo hasta 2014 cuando este realmente empezó a crecer, sin embargo a la llegada del Covid-19, en el año 2020 se puede ver como el PIB cayo hasta un 11,2%, esto se debió a que toda industria no elemental debió de cerrar sus puertas, ya que era in virus muy peligroso.

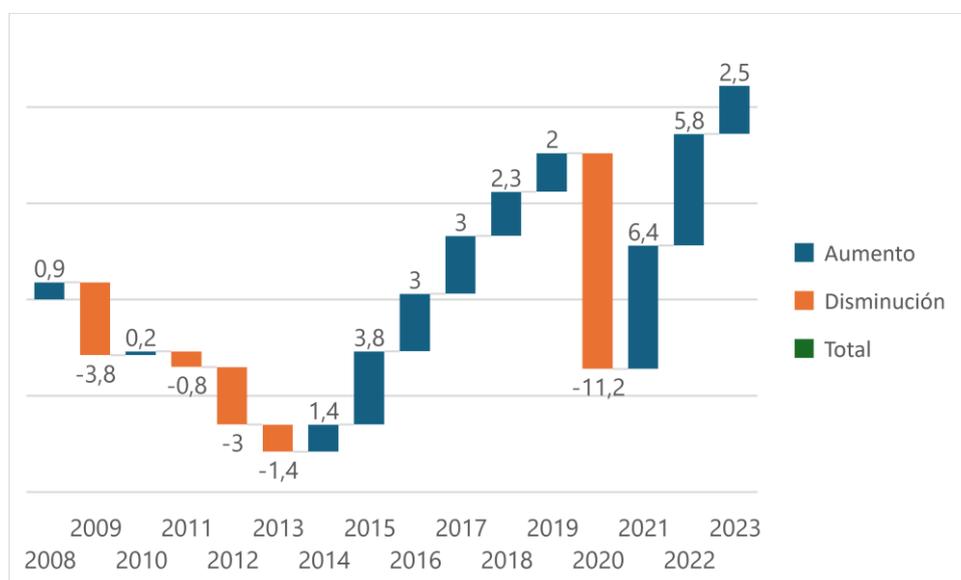


Ilustración 9. Variación interanual del PIB en España (2008-2023). Información extraída del INE.

En el 2021 como podemos apreciar en el grafico anterior, el PIB en España creció debido a que se pudo encontrar una vacuna que paliara el virus y que reactivaría la economía poco a poco. Sin embargo, aunque se esperaba que fuera una recuperación sólida y que tuviera una trayectoria ascendente hasta niveles anteriores, la guerra iniciada por Rusia contra Ucrania el 24 de febrero de 2022, hizo que la economía

sufriera un revés e hiciera que frenara abruptamente la recuperación económica, poniendo en jaque a la economía europea.

Mas concretamente los cambios que ha sufrido España, son:

- En el primer trimestre de 2024, el PIB de España creció un 0,8% respecto al trimestre anterior, una tasa de una décima mayor que la del cuarto trimestre de 2023, que fue de 0,7%
- La variación interanual del PIB en 2024 ha sido del 2,5%, lo que representa un aumento de 4 décimas con respecto al cuatro trimestres de 2023, que fue de 2,1%.
- La cifra del PIB en el primer trimestre de 2024 fue de 380.710 millones de euros. Esto posiciona a España como la economía número 13 del ranking del PIB trimestral entre los 53 países analizados.
- El PIB per cápita trimestral en España alcanzó los 7.832 euros, siendo 344 euros mayor que el trimestre del año anterior.

Incremento de la cuota de autónomos.

En la actualidad se ha implementado un nuevo sistema de cotización por ingresos reales, esto significa que, a partir de 2024, los autónomos cotizarán en función de sus ingresos reales. Esto significa que la cuota mensual se calculará según los ingresos estimados para el año, esta será aplicada sin aplicar deducciones y al final del año, se regularizará según los ingresos reales.

También debemos tener en cuenta las cuotas especiales, la cuota mínima para autónomos colaboradores será de 313 euros al mes, mientras que los autónomos societarios también pagarán una cuota mínima de 313 euros si ejercen funciones directivas.

El importe de las bases de cotización afectara a las prestaciones futuras, como la pensión de jubilación.

En resumen, el nuevo sistema busca adaptar las cotizaciones a los ingresos reales de los autónomos, brindando mayor flexibilidad y ajuste a su situación económica.

Evolución del IPC.

La tasa de variación anual del IPC (Índice de Precios al Consumo) en España en junio de 2024 ha sido del 3,4%, de forma que la inflación acumulada en 2024 hasta julio es del 2,6%, pero hay que destacar que ha habido una gran subida en el ocio y la cultura, de un 2,3% respectivamente, haciendo que sea más caro para la población, el poder disfrutar de estos.

Como podemos ver en el gráfico los años con más impacto en el IPC General fueron desde el 2021 hasta la actualidad teniendo un pico muy elevado en el 2023, lo que supuso una gran pérdida de poder adquisitivo para la población, ya que comprando lo mismo que compraban en años anteriores esto salía muchísimo más caro.

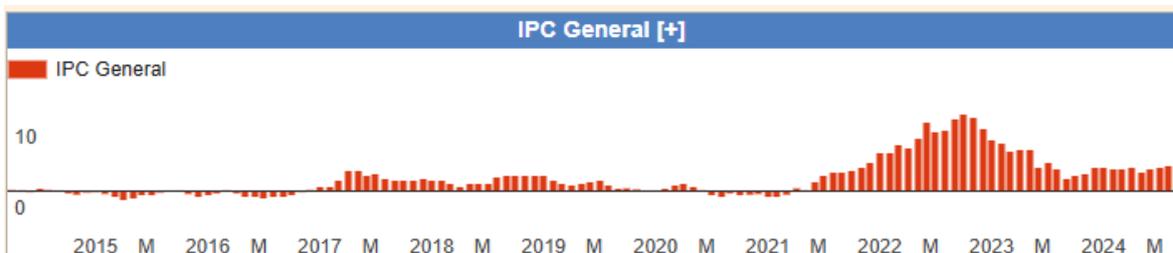


Ilustración 10. Evolución de IPC General

Si desglosamos el IPC por comunidades autónomas, comparándolas interanualmente podemos ver en el gráfico de bajo como estas subidas afectan de forma desigual a las comunidades autónomas siendo la más afectada Galicia, con un 3,7% interanual, mientras que Cantabria solo tiene un 3,1% siendo esta la más baja de entre todas las comunidades, en el grafico podemos ver que las que están en un color verde las que menos impacto han tenido, siendo en las comunidades que van desde el amarillo hasta el rojo las más perjudicadas por estas subidas.

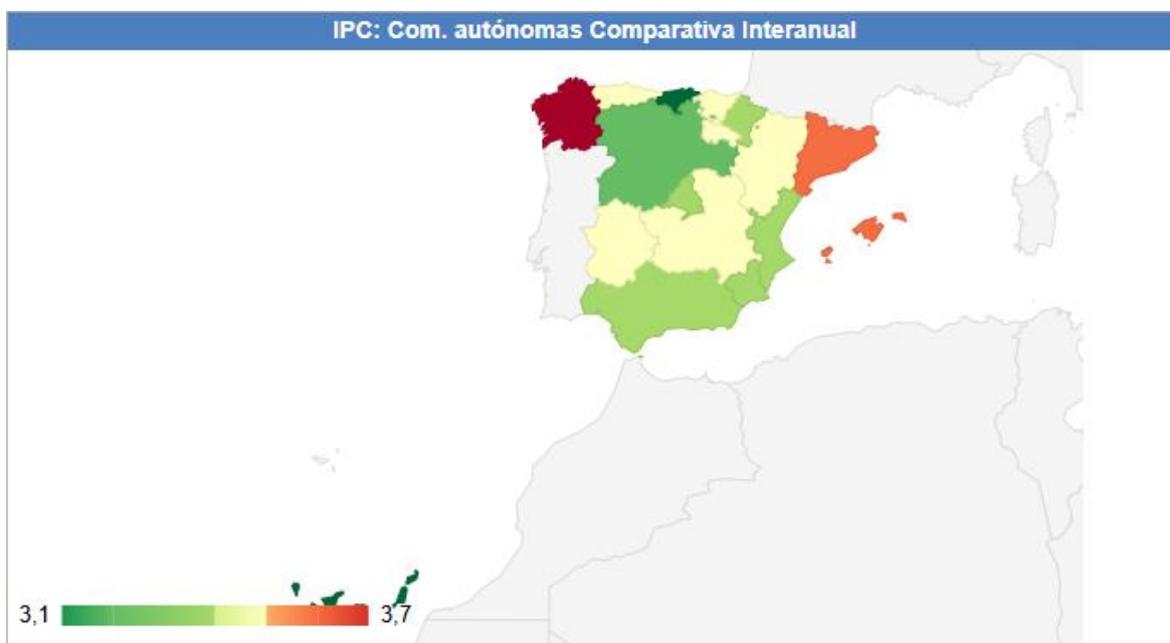


Ilustración 11. IPC, por comunidades autónomas.

Tasa de paro en España.

En 2024, la tasa de paro en España se ha mantenido en torno al 11,8%. Aunque ha habido un ligero aumento en el primer trimestre alcanzando una cifra de 12,29 %, se espera que la tasa promedio para este año se mantenga sobre el 11,8%. Este nivel de desempleo sigue siendo alto en comparación con otros países de la zona euro, pero sin embargo es mejor que la de años anteriores.

En comparación con otros países de la zona euro, tenemos que Alemania tiene un 3% de paro siendo esto la más baja de la zona euro, también tenemos a Francia donde su tasa de paro ronda el 7,5% y por último tenemos a Italia con una tasa del 9%. Como podemos ver España se encuentra muy por encima de estos rangos, siendo la media europea de 26,5%.

Cabe destacar que hay un mayor desempleo que afectan los jóvenes. Algunos puntos clave para que esto suceda son:

- Los empleos temporales y precarios, en los cuales se contrata a mucha gente joven lo que puede llevar a una falta de estabilidad laboral y económica.
- La migración también es uno de los factores clave, ya que debido a la dificultad para encontrar empleo muchos jóvenes optan por emigrar a otros países en busca de mejores oportunidades laborales.
- La alta tasa de paro juvenil también es otro factor que afecta a los jóvenes menores de 25 años, situando su tasa de paro en un 30% en 2024.
- La tasa de desempleo puede desincentivar algunos jóvenes a continuar con su educación, ya que no ven una correlación directa entre estudios superiores y oportunidades laborales.

Y por último tenemos la incertidumbre laboral y económica, que puede afectar negativamente la salud mental de los jóvenes, aumentando el nivel de estrés y ansiedad.

Estado económico de la Comunidad Valenciana.

La economía en la Comunidad Valenciana en 2024 muestra signos de crecimiento y recuperación, aunque con algunos desafíos. Estos desafíos los hemos dividido en cuatro puntos.

- La tasa de paro en la Comunidad Valenciana en el primer trimestre de 2024 ha sido del 13,44% y aunque sigue siendo alta, se espera que tenga un aumento del 2,2% al final del año.
- El turismo sigue siendo el motor clave para la economía, y aunque las cifras esperadas sean parecidas a los niveles alcanzados antes de la pandemia, hay que tener en cuenta la subida que ha habido en el sector.
- Se espera que el producto interior bruto de la Comunidad Valenciana crezca un 2,4% en 2024, ligeramente por debajo de la media nacional la cual se sitúa en 2,5%. Este crecimiento está impulsado por el turismo y la construcción.
- La Comunidad Valenciana ha registrado uno de los déficits más altos en España, desviándose un 2,45% del PIB en 2023.

En general, aunque está experimentando un crecimiento económico moderado, con el turismo y la construcción como sectores clave para impulsarse, enfrenta grandes desafíos en términos de desempleo y déficit público.

Incremento de los costes de transporte.

En 2024, los costes variables en España han experimentado cambios significativos debido a diversos factores los cuales son la inflación por la cual el Banco de España vaticina una inflación del 4,3% en 2024 mientras que la OCDE la sitúa en un 3,3%.

También hay que tener en cuenta la subida en el IPC para el año 2024 la cual se esperaba que fuera de un 3,1% pero está subiendo hasta un 3,4%. Otro de los factores ha sido la guerra entre Ucrania y Rusia, la cual sigue activa actualmente, y es por ello por lo que el precio de los combustibles sigue al alza.

Subida de los costes variables.

Las principales áreas que han experimentado mayor coste variable en España durante el 2023 y hasta el momento son el transporte de mercaderías por carretera los cuales han tenido un aumento del precio de los gasóleos, lo que ha impactado en los costes de explotación.

También cabe destacar que la autoridad del transporte metropolitano aprobó un aumento del 6,75% en los precios del transporte público para compensar los incrementos de costes en los últimos años. Y por último un aumento en los peajes eléctricos que se redujeron en términos medios en un 1,1% respecto a los aplicados el 1 de enero de 2024. Cabe destacar que todos estos costes variables ahora han aumentado debido a diversos factores económicos y a regulaciones específicas.

Subida de los costes fijos.

Ya han experimentado incrementos significativos en áreas clave como en las telecomunicaciones, la vivienda y la factura de la luz y el gas. Esto es debido al incremento de la inflación la cual se espera que crezca hasta en un 4,3% dividido al previsible encarecimiento de la energía. Todas estas subidas hacen que las empresas deban incrementar sus precios en los productos, ya que si no los aumentarían esto podría suponer pérdidas significativas.

Dimensión Sociocultural:

Envejecimiento de la población.

En la actualidad la población infantil ha disminuido considerablemente, haciendo que las personas mayores de 55 años sean la población más amplia. Aunque parezca sorprendente esto es totalmente real, el envejecimiento de la población mundial es debido a que cada vez se vive más y mejor, haciendo que la natalidad descienda de forma drástica, este cambio es más predominante en países desarrollados.



Ilustración 12. Envejecimiento de la población. Fuente: El reto del envejecimiento de la población (lavanguardia.com)

Como se ha mencionado anteriormente en las sociedades de países desarrollados, hay una menor natalidad, esto es debido a diversos factores como la situación económica, ritmo de vida frenético, mayor dificultad de los jóvenes para lograr una estabilidad económica que les permita emanciparse, seguridad laboral, todos ellos son factores que llevan a la población más joven a pensar detenidamente el tener hijos y en caso de tener ya alguno, se piensan muy detenidamente ir a por otro.

Actualmente en el año 2023 la tasa de fecundidad (número de hijos por cada madre en edad fértil) de la UE se encuentra entre 1,79 y 1,16, siendo unos índices muy bajos hasta el momento de la natalidad, el país con menor fecundidad es España, con un índice de 1,16 hijos y una natalidad de 6,7%, esto es un registro muy bajo que no permite reabastecerse con la población que nace.

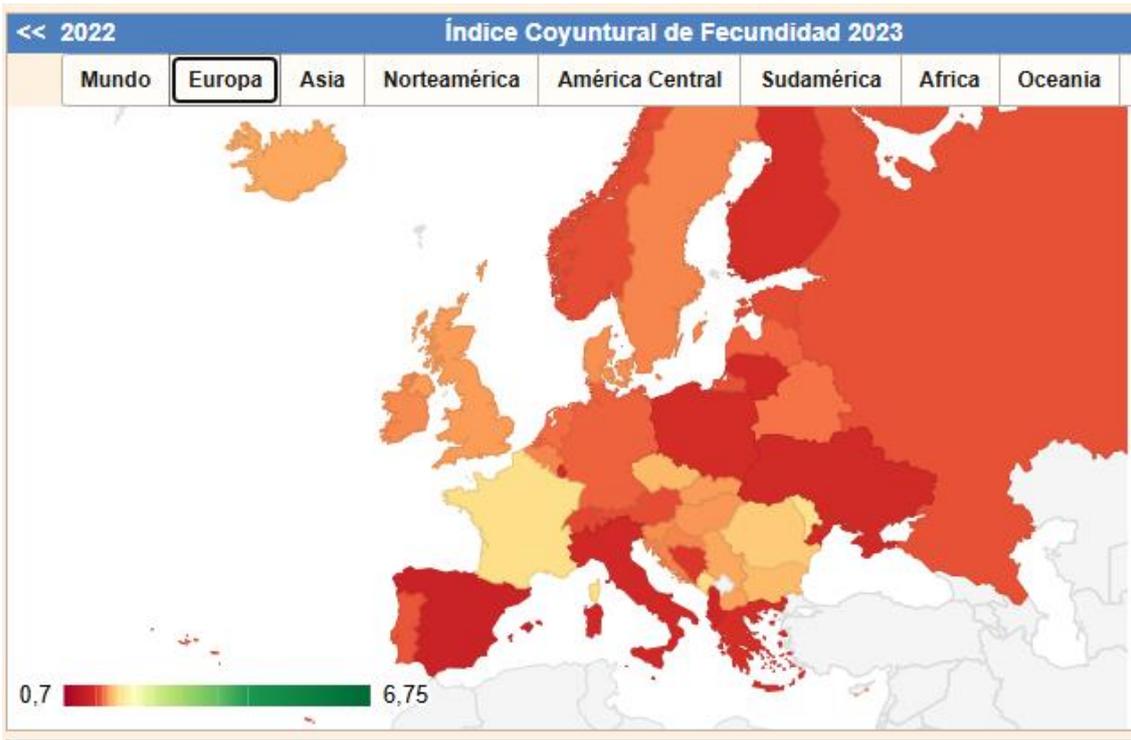


Ilustración 13. Índice coyuntural de fecundidad 2023.

La población española está compuesta por 48.610.458 personas lo que es un número significativo de habitantes. En la actualidad se producen más muertes que nacimientos cada año lo que hace que la población se contraiga y que haya un gran índice de envejecimiento en la población, el porcentaje de niños con respecto al total nacional es de un 13,21%, mientras que su población mayor de 65 años es de un 20,42%, que es casi el doble que la gente joven, lo que refleja un envejecimiento cada vez mayor de la población. La población actual vive de media 84 años, esto es un índice muy alto comparándolo con otros países donde pasa todo lo contrario.

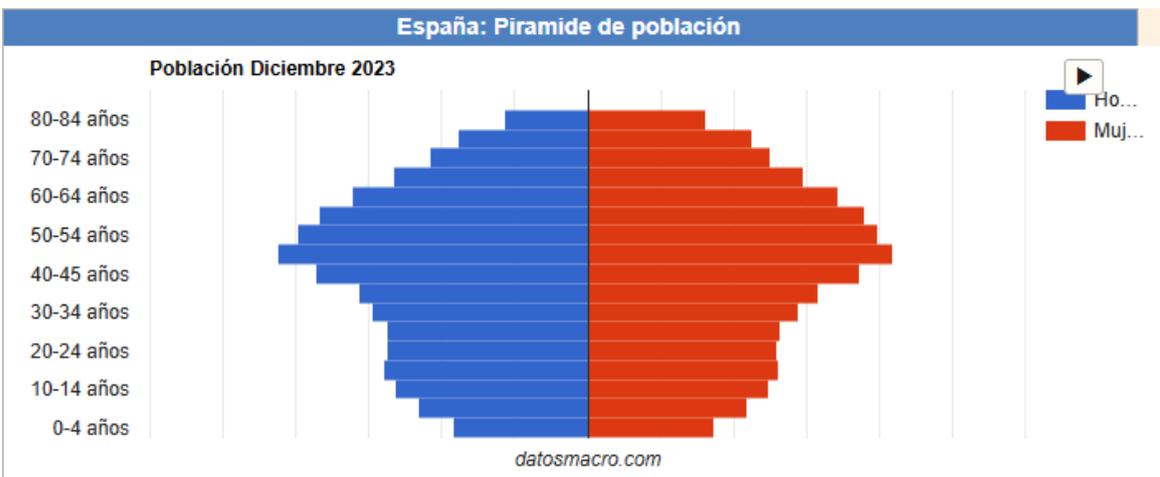


Ilustración 14. Pirámide poblacional España 2023. Imagen extraída de España - Natalidad 2023 | Datosmacro.com (expansion.com)

La población de España se puede representar con una pirámide regresiva, como en la imagen de arriba, en la cual se puede ver una zona central muy ancha con respecto a la base, esto es peligroso ya que indica que la población que debería de realizar los trabajos que se están realizando actualmente, no podrían desarrollarlos ya que hay poca población joven que pueda hacerse cargo.

Este tipo de situaciones se da principalmente en países desarrollados, con baja natalidad y mortalidad, lo que lleva a que cada vez la población esté más envejecida.

Nivel de educación en España.

En este apartado tenemos tres grandes bloques, los primeros son unos alumnos que optan por la Formación Profesional para continuar sus estudios, en estos momentos supone un 40% de los graduados haciendo que la Formación Profesional se consolide como una opción relevante para la formación y la inserción laboral.

Los segundos son aquellos que optan por el sistema universitario español, haciendo que entre 2010 y 2020 el porcentaje de población adulta con estudios postobligatorios aumentó hasta alcanzar el 62,9%. Otra de las opciones que tienen los estudiantes es la de dejar sus estudios después de la enseñanza obligatoria, haciendo que estos últimos solo pueden encontrar trabajos precarios en hostelería o construcción.

Tendencias ecológicas.

El panorama en España está experimentando un notable auge de productos ecológicos lo cual está marcando un hito en el mercado. Este fenómeno refleja una transformación significativa en los hábitos de consumo y en la conciencia medioambiental de la sociedad. Cada vez más personas optan por un estilo de vida más consciente y saludable, buscando alimentos que no solo sean buenas para la salud, sino también para el planeta.

Este cambio de mentalidad se traduce en un aumento de la demanda de productos ecológicos en todas las categorías desde alimentos básicos hasta productos de lujo. Destaca el crecimiento constante tanto en consumo como en producción ecológica a nivel nacional e internacional.

Hábitos alimenticios.

En España cada vez más hay un alto porcentaje de la población que se preocupan por sus hábitos alimentarios, a pesar de la subida de los precios, los productos saludables han mantenido cierta estabilidad, pero sin ofrecer el crecimiento esperado.

Para poder avanzar en esta línea, es importante que los productos ofrezcan un precio competitivo frente a las opciones generalistas y que sean más fáciles de preparar. Los productos ricos en proteínas siguen siendo populares entre los consumidores, otra de las alternativas son los vegetales los que siguen siendo muy relevantes para la gastronomía e incluso en la categoría de carnes se apuesta por opciones más saludables.

Con respecto al alcohol cada vez más la cerveza sin alcohol gana cuota de mercado y por último tenemos los productos industriales los cuales han empezado a cambiar sus productos para hacerlos más beneficiosos para la salud.



Ilustración 15. Hábitos alimenticios.

Responsabilidad ecosostenible.

La responsabilidad de costeable de las empresas en el sector metalúrgico en España está siendo cada vez más relevante. Esto es debido a que tanto la Unión Europea Como España están lanzando muchas normativas que regulan en materia de sostenibilidad medioambiental, lo cual afecta directamente a las empresas del sector metalúrgico.

La industria metalúrgica se centra en general soluciones tecnológicas en cuatro pilares fundamentales, qué son, eficiencia energética, mejor rendimiento de los materiales, nuevos procesos ecológicos y tecnologías de bajas emisiones de efecto invernadero.

En resumen, la responsabilidad de contenible en el sector metalúrgico requiere de adaptación normativa, enfoque hacia la sostenibilidad y acciones concretas para reducir el impacto ambiental.

Uso de redes sociales.

Las redes sociales, aparecieron a finales de los años 90, y aunque muchos no esperaban el resultado que han tenido las mismas en la vida de las personas, llegando a más de 5.037 millones de usuarios.

Concretamente hablaremos de la situación de las redes sociales en España, teniendo como usuarios 39,7 millones, lo que supone un 83,6% de la población. Algunas de las plataformas más utilizadas son Instagram, YouTube, Facebook, TikTok y Twitter, las personas más activas en redes sociales son los jóvenes de entre 25 y 44 años.

El tiempo que se invierte de media son 6 horas, dentro de estas horas podemos dividirlas en 3 grupos, siendo estos el tiempo que pasamos hablando con familia y amigos por internet, informándonos u ocupando nuestro tiempo libre.

Porcentaje de usuarios de redes sociales en España

(del total de usuarios de Internet)

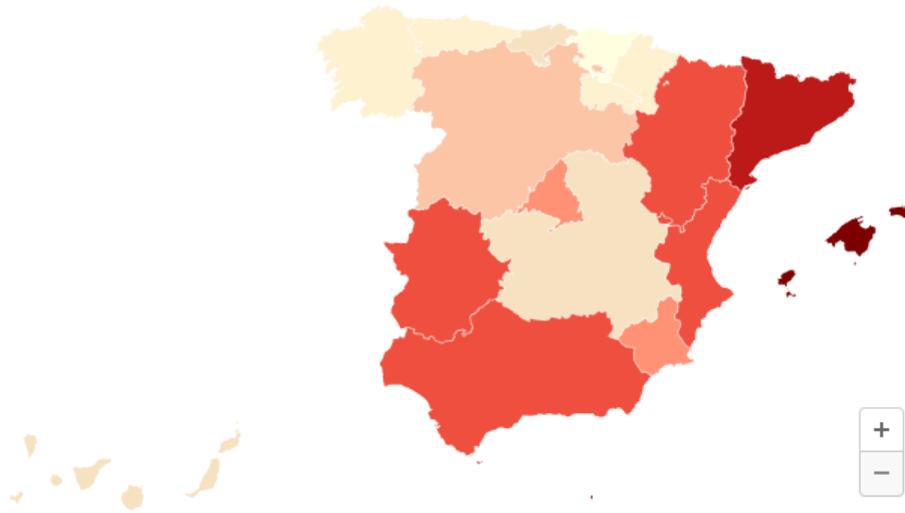


Ilustración 16. Porcentaje de usuarios de redes sociales en España.

Fuente: Imagen extraída del [Estadísticas del uso de redes sociales en 2024 \(España y mundo\) \(unavidaonline.com\)](https://estadisticas.unavidaonline.com/)

Conciliación laboral y familiar.

La conciliación familiar y laboral, está recogida en el estatuto de los trabajadores. Aunque sea un derecho que se han ganado los trabajadores en los últimos tiempos, también hay que tener en cuenta la cultura del país.

Muchos gobiernos han intentado diseñar nuevas formas de facilitar dicha conciliación, cabe destacar que cada vez más las empresas buscan y poder realizar cambios en los horarios, para que sus trabajadores estén más motivados a la hora de realizar su trabajo.

Sin embargo, España en concreto ha ido algunos pasos por detrás de sus vecinos europeos.



Ilustración 17. Conciliación familiar y laboral. Imagen extraída de internet.

Últimos tiempos y debido al COVID, muchos trabajadores han tenido que trabajar a distancia, lo cual ha permitido que se hayan dado algunos avances con respecto a esta conciliación. Algunas empresas han seguido con las medidas que siguieron durante el COVID, aunque muchas otras han preferido seguir con el antiguo sistema.

También cabe destacar que con la digitalización que se produjo muchos trabajadores han pasado de estar solo disponibles en su horario laboral a estar pendientes el trabajo en cualquier momento y a cualquier hora. Esto ha provocado lo que se conoce como personal quemado, y a qué nos referimos con esto, a trabajadores que aparte de realizar su jornada laboral están siempre pendientes o realizando cualquier trabajo

Fuera de su horario laboral, es por ello por lo que muchos acaban insatisfechos con su desempeño.

Dimensión Tecnológica:

Infraestructuras globales.

Cuando hablamos de infraestructuras globales nos referimos tanto a las infraestructuras terrestres, cómo aéreas y náuticas, todas estas combinadas pueden hacer que diferentes productos del mundo puedan llegar a otras localizaciones en el menor tiempo posible. En la actualidad se intenta crear nuevas infraestructuras que sean más sostenibles.

Por tanto, los países intentan reestructurar su forma tanto de desplazamiento cómo de adquisición de productos y materias. Debido a la guerra entre Ucrania y Rusia, muchos de los costes derivados del transporte aumentaron, debido a que Rusia es un gran exportador de petróleo Y Ucrania es un gran exportador de materias primas. Muchos países han tomado la decisión de cambiar sus políticas climáticas.

Muchas empresas intentan ser más sostenibles a la hora de crear sus productos. También cabe destacar que debido al cambio climático muchos clientes prefieren productos que sean de proximidad, ya que quieren ayudar en esta causa.

Innovación tecnológica.

En los últimos años el sector de la metalurgia ha sufrido una revolución con la industria 4.0 la cual espera, producir un cambio en el sector haciendo que éste sea más sostenible y que cree economías circulares.

Todos estos cambios suponen una mejora en el sector haciendo que éste pueda desarrollar su actividad con nueva maquinaria las cuales han pasado de ser gestionadas por un operario, a poder trabajar solo con las ordenes que se programen en su sistema. Con todos estos cambios tecnológicos se espera lograr una mayor eficiencia, reducción de errores humanos y aumento de la rentabilidad.

Uso de páginas web.

Las páginas web han permitido, que cualquier persona del pueda encontrar cualquier empresa o lugar, a un solo clic de distancia. Esto ha supuesto un reto para las empresas, ya que han tenido que invertir en la creación de páginas web, para sus empresas, y han tenido que mantenerlas actualizadas, lo cual supone un coste para las mismas. Aunque pueden llegar a una clientela más grande, sin tener que dar muestras físicamente cómo desempeñan su trabajo.

5.1.2. Perfil estratégico

En este apartado llevaremos a cabo un perfil estratégico el cual será extraído de las variables de las que hemos hablado en el PEST y serán insertadas en una tabla donde se clasificarán según su dimensión.

En esta clasificación, evaluaremos las variables para decidir si serán muy negativas, negativas, indiferentes, positivas o muy positivas para la empresa. Y por último se dibujará una línea para unir las casillas y así poder obtener el perfil estratégico, pudiendo observar de manera gráfica la situación en la que se encuentra la empresa.

		MN	N	I	P	MP
POLÍTICO-LEGAL	Inestabilidad política.		X			
	Normativa CE europea.				X	
	Normativa PP5 y PP6 europea.				X	
	Registro de patentes.					X
	Guerra de Ucrania-Rusia y Palestina-Israel.		X			
	Normativa de protección del medio ambiente.		X			
	Subida del SMI.		X			
ECONÓMICA	Evolución del PIB.				X	
	Incremento de la cuota de autónomos.	X				
	Evolución del IPC.		X			
	Tasa de paro en España.		X			
	Estado económico de la Comunidad Valenciana.		X			
	Incremento de los costes de transporte.	X				
	Subida de los costes variables.	X				
	Subida de los costes fijos.	X				

SOCIOCULTURAL	Envejecimiento de la población.		X			
	Nivel de educación en España.					X
	Tendencias ecológicas.				X	
	Hábitos alimenticios				X	
	Responsabilidad ecosostenible.				X	
	Uso de redes sociales.					X
	Conciliación laboral y familiar.				X	
TECNOLÓGICA	Infraestructuras globales.		X			
	Innovación tecnológica.				X	
	Uso de las redes sociales y páginas web.		X			
	Subida del transporte logístico.		X			

Tabla 6. Perfil estratégico del PEST.

Fuente: elaboración propia, información extraída de esta memoria.

Como podemos observar en el gráfico anterior, es evidente que hay muchas más variables perjudiciales que favorables para la empresa. En total tenemos 13 factores negativos o muy negativos, 4 indiferentes y 8 positivos o muy positivos. Con estos resultados podemos afirmar que el entorno general al que se enfrenta la empresa en la actualidad es un entorno complejo y que por ello debe de estar preparada para poder hacer frente a los acontecimientos que puedan presentarse en el futuro.

Profundizando en el análisis anterior podemos observar que, en el perfil estratégico, salvo en la dimensión Político-Legal y Sociocultural, en la que encontramos muchas variables positivas, frente a las variables negativas las cuales son mucho menores que las positivas, esto nos hace destacar que hay más oportunidades que amenazas.

Con respecto a las otras dimensiones hay que destacar la variable Económica y Tecnológica, puesto que poseen muchas variables negativas con respecto a las positivas, siendo esto preocupante ya que, tanto en la economía como en la tecnología, es vital para la empresa. Pero dentro de estas dos variables la que más nos preocupa es la económica ya que un mal funcionamiento de esta puede suponer cambios estratégicos importantes.

Resumen de Amenazas y Oportunidades.

Para concluir este análisis del entorno exterior de la empresa, procederemos a realizar un resumen de las amenazas y oportunidades que se han extraído el PEST. Con este resumen esperamos tener una imagen general de la situación de la empresa con su macroentorno.

Amenazas:

- **Inestabilidad política:** la cantidad de escándalos políticos que han surgido durante los últimos años y en la actualidad, solo hacen que contribuir aún desagrado por las políticas que se implantan ya que cada vez es más evidente que requieren de muchos pactos para llevar a cabo leyes que ayuden a la población, lo cual deteriora la política y la hace más inestable. Por todo ello consideramos que es una amenaza tanto para las empresas como para toda la población en general.
- **Guerra Ucrania:** desde que inició el conflicto, ha habido múltiples consecuencias que han afectado a la Unión Europea, como por ejemplo la escasez de trigo y cereal o el cierre de suministros en los carburantes. Esto hoy en día sigue suponiendo una amenaza para las empresas.
- **Guerra Palestina:** este conflicto solo ha hecho que agravar la tensión política y global de muchos países, haciendo que el mercado se vuelva más inestable. También se considera una amenaza.
- **Normativa de protección del medio ambiente:** un incremento de normativas puede suponer, dificultades para el desempeño de las empresas ya que deben actualizar o cambiar su forma de trabajo para cumplir estas normativas. Esto por tanto puede suponer una amenaza.
- **Incremento de la cuota de autónomos:** esto supone un coste adicional para los empresarios, los cuales en estos momentos están pasando por una época de grandes fluctuaciones, es por ello por lo que consideramos que es una amenaza.
- **Evolución del IPC:** la subida de los precios en los últimos años se ha incrementado considerablemente hasta la actualidad, y aunque se pensaba que esto disminuiría solo ha hecho que aumentar por lo que genera una gran incertidumbre y supone una amenaza.
- **Tasa de paro en España:** la tasa de desempleo en España ha sufrido un aumento en los últimos años, pero cabe destacar que en los periodos de verano este disminuye debido a los contratos temporales que se dan en hostelería, aunque esto son solo por periodos cortos de tiempo, lo que lleva el paro a fluctuar, haciendo que sea una amenaza ya que es un porcentaje muy alto de la población.

- **Estado económico de la Comunidad Valenciana:** actualmente la Comunidad Valenciana, es una de las comunidades donde hay más fluctuaciones y esto es debido a que sus principales fuentes de ingreso son el turismo y la construcción, lo que supone una amenaza, ya que a lo largo de la historia se ha podido comprobar que apoyar la economía en estos dos pilares, puede llevar a un colapso del sistema.
- **Incremento de los costes de transporte:** el incremento de estos costes supone una gran variación en el precio final ya que estos costes solo han hecho que aumentar desde hace varios años lo cual lleva a que estos costes fluctúen en períodos cortos de tiempo por lo cual es una amenaza para las empresas puesto que los presupuestos deben de ir variando durante el corto plazo.
- **Subida de los costes variables y fijos:** un incremento de estos gastos supone que las empresas deban gastar más fondos en estos costes. En la situación actual en estabilidad del mercado deben de tener muy presente la fluctuación de estos costes, Es por ello por lo que se considera una amenaza.
- **Subida del SMI:** una subida de este apartado puede implicar la reducción de personal, ya que muchas empresas no pueden hacerse cargo de estas subidas.
- **Envejecimiento de la población:** el envejecimiento de la población y baja natalidad Unidas a la alta esperanza de vida han invertido desde hace años la pirámide poblacional, lo cual hace que el sistema de pensiones no pueda seguir como hasta ahora, y teniendo una situación económica compleja, hace que no se pueda ver una reversión de este problema en el medio o corto plazo, por lo que se trata de una amenaza.
- **Infraestructuras globales:** estas han ido cambiando a lo largo de los tiempos, y cada vez más se intenta reducir tanto el tiempo, como los costes y el impacto medioambiental, es por todo ello que debido a la globalización, ahora podemos comprar cualquier producto en cualquier parte y es por todo ello que esto supone una amenaza.
- **Uso de las redes:** tanto las redes sociales como unas páginas web, aunque nos permiten acercarnos a nuestros clientes también suponen un gran desafío, dado que nuestros competidores también intentarán acercarse a estos por medio de las redes, lo cual supone una amenaza.

Oportunidades:

- **Normativa CE, PP5 y PP6 europea:** estas normativas nos permiten diferenciar nuestros productos de terceros, a los cuales solo les importa vender cuanto más mejor, sin importarles ni el producto ni la calidad de estos, es por ello, qué cumpliendo estas normativas conseguimos hacer que nuestro producto se diferencie del resto haciendo que sea una oportunidad.
- **Registro de patentes:** esto nos permite registrar nuestros productos y hacer en mayor o menor medida que otros fabricantes nos copien, lo cual supone una oportunidad ya que durante un determinado tiempo podremos explotar esta patente.
- **Evolución del PIB:** una evolución favorable del producto interior bruto es beneficioso para las empresas, ya que la recuperación económica, aunque lenta, se está consolidando en el mercado lo que da señales positivas de una recuperación a medio plazo, por lo que representa una oportunidad.
- **Nivel de educación en España:** un mayor nivel educacional, hace que las personas encuentren trabajos mejores y con mayor remuneración, lo que no solo nos ayuda a encontrar trabajadores cualificados, sino que también ayuda ahora economía, considerándolo una oportunidad.
- **Tendencias ecológicas:** este cambio en las tendencias de alimentación ha provocado que los proveedores que han buscado nuevas formas de poder producir sus envases, lo cual ha supuesto una oportunidad unidos a que se han tenido que realizar cambios en la forma de producir.
- **Hábitos alimenticios:** el consumo de alimentos a cambiado en los últimos años, haciendo que cada vez más se busquen alimentos menos procesados, lo cual ha supuesto cambien en el mercado, haciendo que este cambio sea una oportunidad para ciertas empresas.
- **Responsabilidad ecosostenible:** cada vez más las personas buscan mejorar su alimentación con productos de proximidad o productos con una trazabilidad específica se ha considerado una oportunidad.
- **Uso de redes sociales:** aunque hemos dicho que pueden ser una amenaza me voy a echar una oportunidad para las sorpresas ya que dan a conocer nuestro trabajo a mucha más gente.
- **Conciliación laboral y familiar:** una conciliación entre da vida laboral y familiar supone una mejora para la sociedad y para su economía, aunque todavía quedan muchos aspectos que es solucionar, con los cambios producidos hasta el momento, podemos decir que ha habido un avance.

- **Innovación tecnológica:** esto es beneficioso para las empresas ya que puede suponer un cambio en la realización de los trabajos, pudiendo hacer que esto se realicen de una forma más rápida y certera, por ello consideramos que es una oportunidad.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ● Inestabilidad política ● Guerra Ucrania- Rusia y Palestina-Israel ● Normativa de protección del medio ambiente. ● Incremento de la cuota de autónomos. ● Subida del SMI. ● Evolución del IPC. ● Tasa de paro en España. ● Estado económico de la Comunidad Valenciana. ● Incremento de los costes de transporte. ● Subida de los costes variables. ● Subida de los costes fijos. ● Subida del SMI. ● Envejecimiento de la población. ● Infraestructuras globales. ● Uso de las redes sociales y páginas web. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Normativa CE europea: ● Normativa PP5 y PP6 europea: ● Registro de patentes: ● Evolución del PIB. ● Nivel de educación en España. ● Tendencias ecológicas. ● Hábitos alimenticios ● Responsabilidad ecosostenible. ● Uso de redes sociales. ● Conciliación laboral y familiar. ● Innovación tecnológica.

Tabla 7. Amenazas y Oportunidades del Macroentorno. Fuente: elaboración propia, información extraída de esta memoria.

Como podemos observar de la tabla resumen anterior, el número de variables que son amenazas es mucho mayor que el número de variables que son oportunidades. Concretamente, se han extraído 16 amenazas, frente a 11 oportunidades, lo que significa un desafío para la empresa.

Cabe destacar que dentro de las amenazas hay dos variables muy importantes que son la inestabilidad política la cual ya lleva varios años afectando al país y el incremento del IPC, el cual, aunque ha disminuido desde el año 2023, sigue suponiendo un impacto muy grande en la sociedad y el consumo.

También hay que tener en cuenta otros factores como la reducción de la jornada laboral, ya que, aunque todavía no está implantada, esta se pretende aplicar a la mayor brevedad posible o la subida del SMI y de la cuota de autónomos, estas subidas son importantes porque afectan de forma inmediata a la empresa, teniendo que ajustar su contabilidad para poder hacer frente a todos estos cambios.

Con respecto a las oportunidades, cabe destacar que las normativas son beneficiosas ya que son un punto de diferenciación entre los diferentes competidores, dando una seguridad de trazabilidad, reutilización y seguridad con respecto a posibles productos sustitutivos.

La empresa se enfrenta a un macroentorno complejo y fluctuante, lo que hace que deba de estar más atento a las oportunidades que se generen para poder explotarlas, sin dejar de lado las amenazas puesto que ellas requerirán un mayor esfuerzo y dedicación por parte de la empresa.

5.2. MICROENTORNO.

En este apartado hablaremos del microentorno o entorno específico en el cual opera la empresa. Este análisis se complementa con el realizado anteriormente del macroentorno.

Conocemos como microentorno todo aquello que está más próximo a la empresa, como es el sector en el que desarrolla la actividad económica la empresa.

Pondremos de manifiesto todas aquellas oportunidades y amenazas, que podamos encontrar en el microentorno y determinar de esta forma su capacidad de obtener beneficios procedentes de su actividad económica.

Este análisis nos permitirá definir el potencial que posee el sector metalúrgico en el que opera la empresa, así como el nivel de creación de nuevas empresas competidoras. Con todo ello se conocerán las principales oportunidades y amenazas que posee el microentorno donde la empresa desarrolla su actividad empresarial.

También procederemos a realizar un pequeño análisis del microentorno, el cual nos permitirá conocer la competencia actual y la competencia potencial de la empresa. Toda esta información será relevante para la realización del análisis de las 5 fuerzas de Porter.

5.2.1. Modelo de las 5 fuerzas de Porter.

Una vez hemos segmentado en grupos el sector metalúrgico, procederemos al análisis del sector mediante las 5 fuerzas de Porter, aplicado al caso que nos ocupa. Con este análisis, conseguiremos identificar las diferentes amenazas y oportunidades a las que está expuesta la empresa por realizar su actividad empresarial en el sector metalúrgico, este análisis tiene como finalidad aprovechar las oportunidades y reducir el impacto que suponen las amenazas.

Con todo ello, también nos permitirá conocer el atractivo del sector actualmente y determinar qué factores son clave para que la empresa obtenga ventajas competitivas frente a sus rivales.

Con respecto al modelo que emplearemos, debemos diferenciar entre las fuerzas de competencia horizontal, que son todos aquellos productos sustitutos, así como los competidores potenciales y los competidores actuales.

Las otras fuerzas que debemos tener en cuenta son las fuerzas de competencia vertical, que son todas aquellas que puedan influir en el poder de negociación frente a proveedores y clientes. Para comprender todo esto de una forma más visual, todo lo descrito anteriormente puede ser visualizado en el gráfico de posterior.

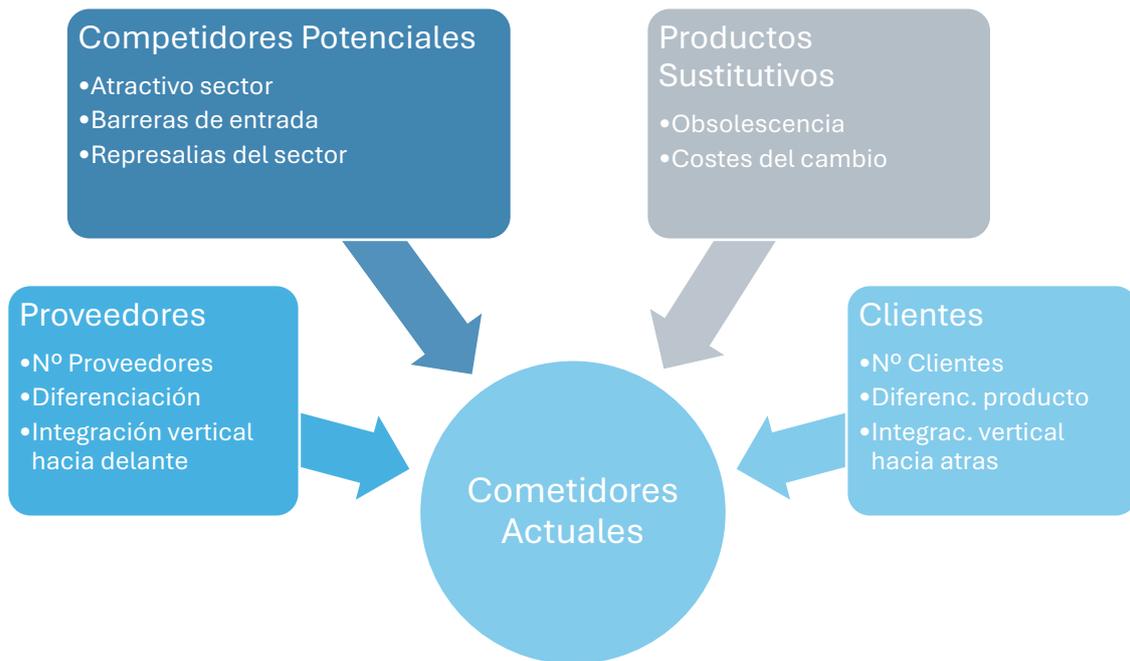


Ilustración 18. Las 5 Fuerzas de Porter. Fuente: elaboración propia.

Después de realizar este gráfico, describiremos cada apartado de las “5 fuerzas de Porter”, analizando cada nivel en profundidad. Este desarrollo nos proporcionará la información necesaria para crear las futuras estrategias competitivas, pudiendo enfrentar las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Competidores del sector:

En este apartado haremos referencia a los competidores existentes en el sector en un momento en concreto.

Debemos tener en cuenta que cuanto más competencia tengamos en el sector, menor será la posibilidad de sacar altos beneficios por lo que el sector será menos atractivo para futuros empresarios, sin embargo, a menor cantidad de competencia, el sector será más atractivo, esto permitirá a las empresas tener más oportunidades.

En primer lugar, debemos conocer el grupo estratégico al cual pertenece la empresa. Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que desarrollan su actividad en un mismo sector y que tienen estrategias muy similares.

En el sector de la metalurgia en concreto, todas las empresas ofrecen servicios muy similares, si no, prácticamente los mismos servicios, aunque todas las empresas intentan diferenciarse ya sea en calidad, costes o innovación, todo ello para poder diferenciarse de las otras empresas del sector.

Mediante un análisis del grupo estratégico, se puede comprender de una forma diferente la estructura que tiene el sector metalúrgico, como, por ejemplo, diferenciaciones entre las empresas del sector o el futuro que espera al sector. Todo ello llevará a la dirección estratégica poder hacer frente a todas las cuestiones que puedan surgir con respecto a conseguir un mejor posicionamiento para la empresa.

En primer lugar, debemos hablar de que solo en la población de IBI, podemos encontrar más de 20 empresas del sector metalúrgico, muchas de estas son medianas o pequeñas empresas, las cuales en un principio se dedicaban en específico a clientes del sector juguetero, pero después de la crisis y la baja demanda de juguetes muchos han cambiado al sector plástico en general.

Para poder realizar este análisis, fijaremos las dos dimensiones que nos permitirán evaluar a la competencia y a la propia empresa, estas serán:

- Calidad del servicio.
- Política de precios.

Algunos de los competidores del sector metalúrgico que podemos encontrar son: Ditecam, Díaz y Bernabéu S.L. y Matimol XXI.

Una vez tenemos un listado aproximado de la competencia que hay en Ibi, las agruparemos en bloques, para obtener grupos de empresas con comportamientos similares dentro del sector.

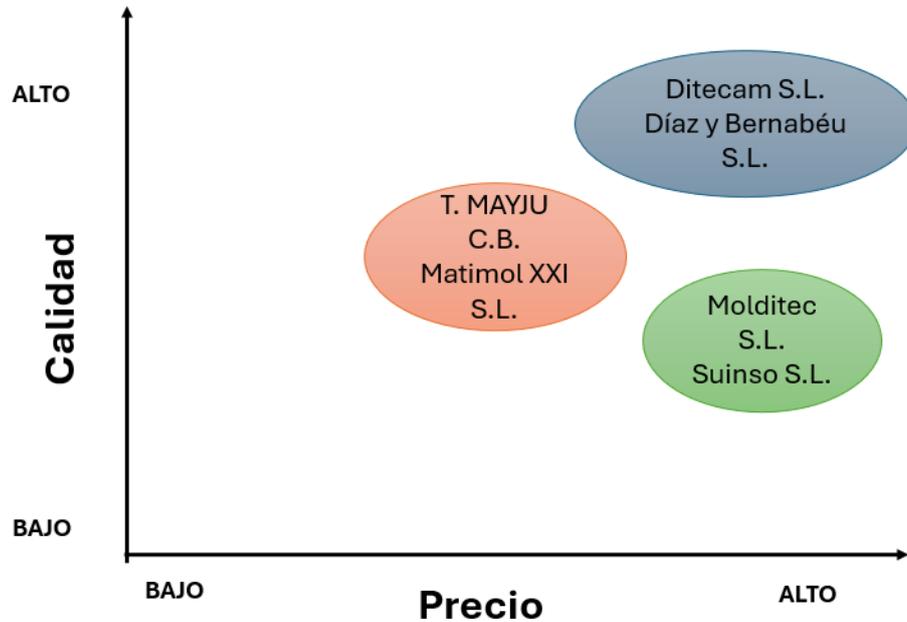


Ilustración 19. Competidores, Calidad-Precio. Fuente: elaboración propia.

Como podemos ver en el gráfico anterior Talleres MAYJU C.B. está situado en el centro, junto a Matimol XXI S.L., estas dos empresas, tienen una relatividad media entre calidad y precio. Mientras que Molditec S.L. y Suinso S.L., tienen un precio más elevado con una calidad media. Y por último tenemos a Ditecam S.L. y a Días y Bernabéu S.L., los cuales tienen una gran calidad a un precio elevado.

Los principales condicionantes que afectan a la incorporación de nuevos competidores del sector puede ser, por ejemplo, los altos gastos en la maquinaria, así como la competencia que ya está establecida o la estabilidad del sector.

Para nuestra empresa, los principales competidores en el sector hacen referencia a otras empresas metalúrgicas que tengan los mismos grupos estratégicos que nuestra empresa, como se ha visto en el gráfico anterior, esto son Ditecam S.L., Díaz y Bernabéu S.L., Molditec S.L., Suinso S.L. y Matimol XXI S. Los cuales también trabajan en crear y reparar moldes de inyección.

Además de que muchas empresas de este sector trabajaban juntamente con el sector juguetero, pero debido a la crisis y al envejecimiento de la población, buscaron nuevas oportunidades de negocio en el sector alimenticio. En los últimos años la diferenciación se ha vuelto más compleja.

	T. MAYJU	Ditecam S.L.	Díaz y Bernabéu S. L	Matimol XXI S.L.
N.º de trabajadores de matricería	2	15	14	10
N.º de ventas en miles de € en 2022	350€	1240€	1286€	1140€
Población	IBI	IBI	IBI	IBI
Precio por reparaciones.	36 €/h + material	45€/h + material	45€/h + material	36€/h + material
Servicio de creación de moldes.	X	X	X	X
Servicio de desplazamiento.	X	X	X	X

Tabla 8. Principales competidores.

Por otra parte, el sector está en una situación compleja, dado que los materiales, no han dejado de subir desde que inició la guerra de Ucrania-Rusia, la cual ha puesto en jaque a las materias primas de este sector.

También es destacable que el sector es atractivo para las futuras generaciones, y que, en los centros cercanos a este tipo de industrias, se forma a las siguientes generaciones, con los estudios de Formación Profesional en el sector Metalúrgico, el 35% de los estudiantes que no escoge una carrera escogen alguna de las formaciones profesionales que se ofertan.

Otro aspecto relevante para analizar, son las barreras de salida del mercado. El sector metalúrgico tiene grandes barreras de salida, esto es debido al gasto que se necesita hacer para la adquisición de la maquinaria necesaria para la realización de la actividad. Todo ello lleva a los costes de salida sean muy altos, debido a que la competencia ya tiene toda la maquinaria necesaria y esta es difícil de vender, fuera del sector.

Por otra parte, encontramos las barreras “imaginarias”, estas son barreras mentales o emocionales, las cuales no permiten abandonar el oficio. Esto significa, que, si un matricero lleva dos años estudiando para dedicarse a ello y además es su pasión, porque abandonarías un trabajo el cual tiene muchas salidas, y por el cual te has esforzado por aprender, para acabar dejándolo, esto en sí mismo es una barrera de salida muy importante para tener en cuenta, puesto que el capital humano es imprescindible.

Competidores potenciales:

En esta fuerza se hablará de la creación de nuevas empresas que puedan entrar a competir en el sector. Esto es una amenaza, ya que supone más competencia, lo que reducirá el trabajo y las oportunidades del sector.

El hecho de que surjan nuevos competidores dependerá del atractivo del sector y de la capacidad de obtener beneficios o una alta rentabilidad en el sector.

También hay que tener en cuenta las barreras de entrada y la reacción de los competidores actuales que se encuentren ya dentro del sector, ya que una entrada de competidores también es una amenaza para ellos.

Otro de los aspectos que surgen con las barreras de entrada, son todos los elementos que son necesarios para poder realizar la actividad, serían entre 150.000€ y 300.000€ para abrir un taller de matricería, cantidades elevadas y más sabiendo que ahora el sector se encuentra en una elevación de los costes en los materiales, y aunque sea un sector rentable hay muchos competidores muy bien establecidos.

Es importante también conocer la fidelidad de los clientes, los cuales ya conocen cómo trabajan las diferentes empresas y son conocedoras de que las empresas no están muy dispuestas a trabajar en moldes que trabajen otros ya que si hay errores cometidos prefieren no hacerse cargo, ya que rehacer un molde es muy caro y puede suponer grandes pérdidas, ya sean monetarias o de reputación.

Productos sustitutivos

En esta fuerza hablaremos de productos sustitutivos, estos son todos aquellos que puedan desplazar nuestro producto.

Aunque a priori parezca que no hay, puesto que nos dedicamos a la creación de moldes, hay que tener en cuenta el sector de nuestros clientes, ya que estos principalmente se dedican a la alimentación y al plástico. Es por ello por lo que teniendo esto en cuenta los principales productos sustitutivos son el vidrio y el cartón siendo este último el más competitivo de los dos, ya que es un producto muy versátil y que con una película de parafina puede ser un contenedor de un uso en caso de los vasos y en el caso de los contenedores, tenemos las cajas para desplazarnos con los productos.

También hay que tener en cuenta los productos de la competencia, ya que estos, suelen elaborar productos similares a los nuestros, bajo el pedido explícito de sus clientes o incluso, nuestros clientes pueden llevarse los moldes a otros países para que sean trabajados allí.

Proveedores.

Este apartado hace referencia al poder negociador de los proveedores. El poder negociador de un proveedor de materia prima, frente a una pequeña empresa, es bastante alto.

Aunque en el entorno hay muchas empresas que se dedique a realizar trabajos de matricería, estas cuentan con una ventaja competitiva como es el tamaño de la empresa.

En el caso concreto de nuestra empresa, el proveedor posee mucho más poder de negociación, puesto que, aunque hay muchos proveedores de material. Encontrar uno que surta a la empresa con la calidad y cantidad necesarias es bastante complejo, aun así, aunque los materiales han subido se sigue trabajando con los mismos proveedores, ya que la diferencia de precios no es tan significativa. Ha habido un encarecimiento en todas estas materias primas, y los proveedores solo han subido lo que ha subido la materia y el transporte.

Es por todo ello que en estos momentos casi todos los proveedores de materias primas poseen precios relativamente parecidos y son solo las grandes empresas las que pueden ejercer una presión mayor, ya que pueden diversificar verticalmente, esto significa que pueden convertirse o bien en sus propios clientes o en sus propios proveedores.

Clientes.

En este último apartado hablaremos del poder negociador de los clientes de una empresa metalúrgica.

El único poder de negociación que tienen nuestros clientes es el de buscar otro taller que pueda realizar los trabajos necesarios, según sus necesidades y con el menor coste posible.

Por lo general nuestros clientes, como todas las empresas quieren pagar cuanto menos mejor, pero, la mayoría de nuestros clientes tienen un sistema de pago ya pactado de entre 30 a 90 días, además antes de realizar cualquier trabajo se manda una previsión de lo que costara el trabajo, el cual debe ser devuelto firmado, para empezar a realizar las operaciones pertinentes, según el trabajo solicitado.

No solo por ello nuestros clientes confían en nosotros sino por nuestra calidad y profesionalidad a la hora de trabajar, ya que también cabe destacar que trabajamos con periodos de entrega para los trabajos.

Resumen amenazas y oportunidades.

Para finalizar este apartado, aremos una tabla resumen donde aparecerán todas las amenazas y oportunidades analizadas en este capítulo.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Productos sustitutivos. Competencia. Grandes cambios en innovación. Clientes poco fieles. Negociaciones con proveedores.	Barreras de entrada. Poder de los clientes bajo. Poder de proveedores bajo. Poca innovación de la competencia.

Tabla 9. Amenazas y Oportunidades Microentorno.

CAPÍTULO 6

FORMULACIÓN, EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

6. Formulación, evaluación y selección de estrategias.

Una vez formulado el análisis interno y externo de la empresa, procederemos a elaborar el análisis DAFO, en el cual se analizarán los factores extraídos del análisis interno, representados por las fortalezas y debilidades, así como los factores extraídos del análisis externo, representados por las amenazas y oportunidades del entorno empresarial.

DEBILIDADES	AMENAZAS
D.1. Capacidad de distribución de recursos humanos.	A.1. Inestabilidad política
D.2. Capacidad de aumentar la producción.	A.2. Guerra Ucrania- Rusia y Palestina- Israel
D.3. Capacidad de aumentar los ingresos.	A.3. Normativa de protección del medio ambiente.
D.4. Capacidad de disponer de tecnología nueva	A.4. Incremento de la cuota de autónomos.
D.5. Capacidad de mejora en I+D.	A.5. Subida del SMI.
D.6. Capacidad de aprendizaje de los trabajadores actuales.	A.6. Evolución del IPC.
D.7. Capacidad de encontrar nuevos trabajadores.	A.7. Tasa de paro en España.
FORTALEZAS	A.8. Estado económico de la Comunidad Valenciana.
F.1. Capacidad de distribución de los recursos materiales.	A.9. Incremento de los costes de transporte.
F.2. Capacidad de organizar el trabajo.	A.10. Subida de los costes variables.

F.3. Capacidad de creación de nuevos moldes.	A.11. Subida de los costes fijos.
F.4. Capacidad de control de calidad.	A.12. Envejecimiento de la población.
F.5. Capacidad de personalización del producto.	A.13. Infraestructuras globales.
F.6. Capacidad de rentabilizar los equipos de trabajo.	A.14. Uso de las redes sociales y páginas web.
F.7. Capacidad de distribución de los recursos.	A.15. Productos sustitutivos.
F.8. Capacidad de fidelización mediante el boca a boca.	A.16. Competencia.
F.9. Capacidad de fidelización a través del trabajo realizado.	A.17. Grandes cambios en innovación.
F.10. Capacidad de atención personalizada.	A.18. Clientes poco fieles.
F.11. Capacidad de comunicación con los clientes.	A.19. Negociaciones con proveedores.
	OPORTUNIDADES
	O.1. Normativa CE Europa.
	O.2. Normativa PP5 y PP6 europea.
	O.3. Registro de patentes.
	O.4. Evolución del PIB.
	O.5. Nivel de educación en España.
	O.6. Tendencias ecológicas.
	O.7. Hábitos alimenticios

	O.8. Responsabilidad ecosostenible.
	O.9. Uso de redes sociales.
	O.10. Conciliación laboral y familiar.
	O.11. Innovación tecnológica.
	O.12. Barreras de entrada.
	O.13. Poder de los clientes bajo.
	O.14. Poder de proveedores bajo.
	O.15. Poca innovación de la competencia.

Tabla 10. Resumen DAFO.

Una vez hemos formulado y montado el DAFO, procederemos a evaluar, formular y seleccionar las estrategias para Talleres MAYJU, las cuales se plantearán y gestionaran para una obtener la mayor rentabilidad, aprovechando las oportunidades que nos ha presentado el entorno.

6.1 Formulación.

Respecto a la formulación de nuestras estrategias, estas se apoyarán en la posición competitiva que talleres MAYJU mantenga, y para ello se usará la “Matriz DAFO” que agrupa todos los recursos de los análisis realizados y explicados previamente.

Para hablar de las posibles estrategias debemos tener en cuenta que estas tienen que ir agrupadas en cuatro tipos de estrategias, según las fortalezas y oportunidades que potencian para la empresa, y por otro lado las amenazas y debilidades que las reducen.

		ANÁLISIS EXTERNO	
		Amenazas	Oportunidades
ANÁLISIS INTERNO	Debilidades	Estrategias de superviven: intentan reducir las debilidades y neutralizas las amenazas	Estrategias de reorientación: intenta aprovechar las oportunidades, suponiendo que las debilidades son mayores
	Fortalezas	Estrategias defensivas: intenta aprovechar las fortalezas y combatir las amenazas	Estrategias ofensivas: intenta utilizar las fortalezas al máximo para aprovechar las oportunidades

Tabla 11. Formulación de estrategias.

Como hemos podido observar en el cuadro anterior, los cuatro cuadrantes están contenidos dentro de la matriz, lo cual resulta en las diferentes combinaciones posibles. Dependiendo, de la sección en la que se posicionen las estrategias, estas serán más o menos adecuadas. Estas cuatro estrategias son:

- Estrategias de superviven (DA): estás están reuniendo todas a poder encontrar salidas a problemas graves tratando de producir las posibles debilidades y evitando las amenazas.
- Estrategias de reorientación (DO): su objetivo principal es poder aprovechar los cambios y oportunidades que se presenten.
- Estrategias defensivas (FA): estás utiliza las fortalezas para hacer frente a las posibles amenazas del entorno.
- Estrategias ofensivas (FO): estas intentan maximizar las fuerzas de las que disponemos y es por ello por lo que juegan un papel muy importante en la innovación.

Juntamente con la información expuesta anteriormente, se procederá a elaborar la “Matriz DAFO” para talleres MAYJU. Con esta obtendremos todas las estrategias posibles, que la compañía puede aplicar para mejorar su situación actual y así poder hacer frente a los peligros que acontezcan.

Combinación Debilidades y Amenazas:

E.1. Contratación de nuevos trabajadores y mejora de la organización del trabajo. (D.1, D.2, D.7, A.5, A. 7, A.12, A.16)

E.2. Búsqueda nuevos clientes del sector plástico y juguetero. (D.3, D.4, D.5, A.1, A.6, A.8, A.9, A.10, A.11, A.16)

E.3. Búsqueda de nueva tecnología que sea más eficiente y autónoma, que nos permita aumentar la producción, opciones de renting o leasing. (D.4, D.5, A.1, A.6, A.8, A.9, A.10, A.11, A.5, A.15, A.16)

Combinación Debilidades y Oportunidades:

E.4. Contratación de nuevo personal cualificado. (D.7, O.5, O.15.)

E.5. Realización de cursos de aprendizaje digital. (D.6, O.9, O.10, O.15.)

E.6. Mejora tecnológica e inversión en I+D. (D.4, D.5, O.11, O.12)

Combinación Fortalezas y Amenazas:

E.7. Fortalecer su relación con sus clientes y con el entorno. (F.3, A.1, A.2, A.4, A.6, A.8, A.9, A.10, A.11, A.5, A.18, A.16.)

E.8. Creación de página web donde poder exponer el trabajo que realizan, sin dar a conocer los moldes. (F.4, F.5, F.8, A.14, A.17)

Combinación Fortalezas y Oportunidades:

E.9. Colaboración con empresas de otros sectores que nos ayuden a ser sostenibles. (F.1, O.1, O.2, O.6, O. 8, O.15.)

E.10. Creación y desarrollo personalizado de moldes. (F.10, O. 3, O.15.)

E.11. Incorporación de nueva tecnología autónoma que permita realizar diversas funciones al mismo tiempo. (F.7, F.5, O.10, O. 11, O.15.)

Como se puede ver, se han formulado un total de 11 posibles estrategias relacionadas con los diferentes factores externos e internos anteriormente mencionados.

Estas podrán ser desarrolladas y poner en funcionamiento, debido a que se intenta resaltar los aspectos más relevantes de la empresa y al mismo tiempo poder reducir todas aquellas amenazas y debilidades que la empresa tiene mediante la implantación de alguna de ellas.

6.2. Evaluación y selección.

Una vez se han planteado las distintas opciones estratégicas, la empresa debe plantear que decisiones deben elegir para identificar si se adoptan y se ponen en marcha.

La evaluación de todas las estrategias no puede ser totalmente formal y racional, ya que no se puede demostrar que la estrategia seleccionada será exitosa o fracasará, ya que no podemos tener una certeza absoluta sobre el futuro.

Así que, se seguirá un proceso de tres criterios que nos permitirán evaluar las diferentes opciones estratégicas, el cual fue propuesto por los autores Johnson, Scholes y Whittington, lo cual nos permitirá evaluar cada una de las estrategias mediante un ajuste de las estrategias, la aceptabilidad y la factibilidad de cada una de ellas.

Ajustes de las estrategias:

Por medio de los ajustes intentaremos saber cómo las estrategias se adaptarán al marco generado en el análisis estratégico. Este ajuste representara una primera selección de las diferentes opciones estratégicas.

Los métodos de valoración de los ajustes de las estrategias intentan poder comparar las distintas opciones y poder ordenar de una forma coherente la preferencia a la hora de escoger cada estrategia. Se trata de relacionar todos los factores anteriormente analizados que van ligados a la empresa y ver en qué nivel van a influir la implantación de las diferentes estrategias a cada uno de los factores.

FACTORES	PONDERACIÓN	PUNTUACIÓN RELATIVA										
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
F1	7	14,58	12,76	14,58	12,76	1,82	12,76	10,94	9,11	14,58	16,41	18,23
F2	10	20,83	23,44	20,83	20,83	7,81	12,76	10,42	13,02	10,42	20,83	23,44
F3	7	14,58	16,41	16,41	14,58	9,11	16,41	5,47	5,47	5,47	14,58	16,41
F4	8	18,75	18,75	18,75	18,75	8,33	16,41	6,25	4,17	2,08	18,75	18,75
F5	10	20,83	20,83	20,83	20,83	7,81	14,58	15,63	5,21	2,60	23,44	23,44
F6	8	16,67	16,67	16,67	16,67	14,58	14,58	8,33	12,50	2,08	18,75	20,83
F7	7	16,41	16,41	16,41	10,94	9,11	12,76	10,94	9,11	12,76	14,58	16,41
F8	8	16,67	16,67	16,67	16,67	8,33	14,58	16,67	14,58	10,42	16,67	18,75
F9	9	21,09	21,09	21,09	21,09	9,38	14,58	16,41	16,41	4,69	21,09	18,75
F10	8	20,83	20,83	20,83	18,75	10,42	12,76	14,58	6,25	4,17	18,75	16,67
F11	10	26,04	26,04	26,04	26,04	10,42	12,76	23,44	18,23	20,83	26,04	26,04
D1	4	7,29	2,08	1,04	8,33	2,08	10,94	2,08	1,04	3,13	1,04	7,29
D2	3	6,25	0,78	6,25	5,47	3,13	12,76	2,34	3,13	2,34	4,69	6,25
D3	3	4,69	4,69	5,47	4,69	5,47	12,76	1,56	4,69	3,91	5,47	5,47
D4	4	1,04	3,13	8,33	1,04	5,21	14,58	4,17	6,25	2,08	5,21	6,25
D5	3	2,34	3,13	6,25	4,69	3,13	12,76	2,34	3,91	1,56	0,78	4,69
D6	3	2,34	4,69	3,13	4,69	7,03	1,82	3,91	2,34	0,78	1,56	1,56

D7	2	2,60	2,08	3,13	1,56	1,56	7,29	2,08	1,04	0,52	1,56	1,04
O1	8	2,08	14,58	16,67	16,67	14,58	12,76	14,58	10,42	18,75	18,75	16,67
O2	8	2,08	14,58	16,67	16,67	14,58	12,76	14,58	10,42	18,75	18,75	16,67
O3	8	6,25	18,75	18,75	18,75	16,67	12,76	18,75	12,50	14,58	18,75	18,75
O4	9	16,41	11,72	16,41	14,06	14,06	10,94	14,06	9,38	16,41	4,69	9,38
O5	8	14,58	10,42	16,67	16,67	16,67	12,76	10,42	12,50	8,33	8,33	12,50
O6	6	7,81	7,81	12,50	10,94	14,06	10,94	4,69	4,69	12,50	6,25	9,38
O7	7	12,76	10,94	10,94	7,29	10,94	14,58	5,47	5,47	5,47	5,47	5,47
O8	7	10,94	7,29	14,58	7,29	7,29	12,76	14,58	14,58	16,41	7,29	7,29
O9	7	9,11	10,94	12,76	10,94	14,58	9,11	10,94	14,58	12,76	1,82	10,94
O10	9	16,41	16,41	18,75	18,75	11,72	14,58	9,38	14,06	16,41	14,06	18,75
O11	9	16,41	21,09	21,09	16,41	21,09	14,58	16,41	18,75	14,06	21,09	21,09
O12	9	16,41	16,41	18,75	14,06	16,41	14,58	11,72	18,75	16,41	18,75	18,75
O13	9	16,41	16,41	18,75	18,75	18,75	14,58	18,75	18,75	18,75	18,75	18,75
O14	8	10,42	12,50	8,33	8,33	12,50	9,11	12,50	14,58	14,58	10,42	10,42
O15	8	16,67	16,67	16,67	14,58	16,67	14,58	16,67	18,75	14,58	18,75	18,75
A1	9	11,72	4,69	4,69	9,38	2,34	1,82	2,34	4,69	4,69	7,03	4,69
A2	7	10,94	3,65	1,82	7,29	9,11	1,82	3,65	3,65	5,47	1,82	3,65
A3	5	5,21	5,21	5,21	3,91	3,91	9,11	5,21	7,81	7,81	1,30	5,21
A4	9	9,38	16,41	7,03	7,03	4,69	5,47	9,38	4,69	4,69	4,69	7,03
A5	8	8,33	8,33	4,17	8,33	4,17	5,47	8,33	10,42	4,17	6,25	8,33
A6	8	12,50	8,33	6,25	8,33	14,58	5,47	10,42	6,25	4,17	6,25	4,17
A7	6	4,69	4,69	6,25	9,38	6,25	7,29	3,13	6,25	4,69	7,81	6,25
A8	8	2,08	4,17	6,25	6,25	6,25	3,65	6,25	2,08	2,08	8,33	4,17
A9	9	2,34	7,03	4,69	4,69	2,34	5,47	7,03	4,69	2,34	2,34	2,34
A10	9	4,69	7,03	4,69	4,69	2,34	3,65	4,69	4,69	2,34	2,34	2,34
A11	9	7,03	9,38	9,38	11,72	2,34	5,47	4,69	4,69	2,34	2,34	2,34
A12	9	16,41	14,06	2,34	4,69	7,03	1,82	14,06	9,38	9,38	7,03	9,38
A13	9	16,41	11,72	11,72	14,06	9,38	12,76	7,03	11,72	14,06	2,34	7,03
A14	7	1,82	10,94	9,11	10,94	10,94	9,11	12,76	12,76	12,76	10,94	7,29
A15	9	11,72	7,03	11,72	9,38	14,06	1,82	2,34	14,06	7,03	7,03	14,06
A16	9	7,03	7,03	9,38	7,03	14,06	1,82	2,34	9,38	14,06	7,03	14,06
A17	6	4,69	10,94	12,50	9,38	12,50	12,76	7,81	6,25	9,38	7,81	10,94
A18	7	12,76	14,58	10,94	7,29	14,58	14,58	14,58	12,76	12,76	12,76	9,11
A19	7	10,94	10,94	7,29	7,29	14,58	9,11	14,58	12,76	12,76	10,94	9,11
TOTAL	384	569,2	603,1	616,4	589,5	500,7	537,7	491,6	483,5	460,1	538,5	595,3
		7083	25	0625	8333	8125	6042	7	9	5625	4167	125

Tabla 12. Ajustes de las estrategias.

Después de llevar a cabo la prueba del ajuste de la estrategia, y teniendo en cuenta los valores obtenidos con la puntuación relativa, se ha decidido aceptar las estrategias que sobrepasen el 580 siendo cuatro de las diez estrategias en un principio planteadas las consideradas como aptas para ser implantadas en la empresa, superando esta primera fase.

No obstante, para poder ver mejor la primera clasificación de las estrategias, se realizará una tabla resumen de estas.

ESTRATEGIAS	PUNTUACIÓN ABSOLUTA	PUNTUACIÓN RELATIVA
Estrategia 3	320	616,40
Estrategia 2	302	603,12
Estrategia 11	305	595,31
Estrategia 4	302	589,58
Estrategia 1	289	569,27
Estrategia 10	270	538,54
Estrategia 6	295	537,76
Estrategia 5	264	500,78
Estrategia 7	249	491,67
Estrategia 8	248	483,59
Estrategia 9	234	460,15

Tabla 13. Clasificación estrategias.

Las estrategias que la empresa debería evaluar y seguir con el proceso, son las estrategias 2, 3, 4 y 11.

Como podemos observar se ha desestimado la estrategia 1, 5, 6, 7, 8, 9 y 10, que son aquellas estrategias que no han pasado nuestro primer filtro de evaluación.

Aceptabilidad de la estrategia:

Después de desarrollar el ajuste de la estrategia y de seleccionar aquellas estrategias que han superado nuestro primer filtro, se procederá a desarrollar la prueba de aceptabilidad de la estrategia.

Cuando hablamos de aceptabilidad, debemos tener en cuenta que, para cualquier grupo estratégico, esta se aceptara siempre que se pueda mejorar su situación actual en relación con la actual. Esta situación se considerará mejor cuando se puedan cumplir tres criterios positivos, que son:

- Posible creación de valor.
- Riesgo empresarial.
- Grupos de interés.

Mediante la prueba anteriormente mencionada, la cual trata de determinar las consecuencias que supondrá la aplicación de la estrategia o su no aplicación, ya que esta puede ser rechazada, aceptada o catalogada como indiferente según sus grupos de interés.

Procederemos a hablar de los grupos de interés, los cuales se catalogan en tres opciones:

- A: Aceptan la estrategia.
- R: Rechazan la estrategia.
- I: Indiferencia de la estrategia.

Como se puede ver en la tabla inferior, los grupos de interés no demuestran rechazo a ninguna de las estrategias que se han planteado, sin embargo, hay casos en los que algunos grupos de interés han mostrado indiferencia.

GRUPOS DE INTERÉS	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Clientes	I	A	A	I	I	I	A	I	A	A	A
Trabajadores	A	A	A	A	I	A	A	I	A	A	A
Propietarios	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A	A
Proveedores	A	A	A	A	I	I	I	I	I	I	A
Total de ACEPTADOS	3	4	4	3	1	2	3	1	3	3	4
Total de RECHAZADOS	0	0									
Total de INDIFERENTES	1	0	0	1	3	2	1	3	1	1	0

Tabla 14. Grupos de interés.

Tras haber realizado la aceptación de las estrategias que pasaron el primer filtro, se puede considerar que las estrategias aceptadas serán la 2, 3, 4 y 11, ya que son las estrategias con mayor aceptabilidad por parte de todos los grupos de interés.

Factibilidad de la estrategia:

Una vez las estrategias han pasado estos dos filtros de ajuste y aceptabilidad de las estrategias que se han planteado, y habiendo desechado todas aquellas que no se vieron factibles para su implantación y mejora de la situación actual de la empresa, procederemos a la implantación del último filtro para la selección de estrategias.

La factibilidad de las estrategias es el criterio que mide el nivel de ajustes que se deben hacer para presentar una estrategia desde una perspectiva empresarial, ya que tiene en cuenta los recursos financieros o recursos que se puedan emplear hacia la posible consecución del éxito de estas estrategias.

Es por ello, que la factibilidad va muy relacionada a los recursos de los que dispone la empresa y de los que se deben tener en cuenta, estos los dividiremos en dos factores, los cuales son:

- *Factibilidad financiera:* el cual está compuesto por la disponibilidad de recursos financieros, los cuales serán de mucha relevancia para poder llevar a cabo la implantación de una estrategia, teniendo en cuenta el peso de los recursos de la empresa, los cuales son de donde se obtienen y su disponibilidad.
- *Disponibilidad de recursos y capacidades:* este hace referencia a la capacidad de disponer de distintos recursos no financieros que van a ser importantes para la ejecución de las diferentes estrategias formuladas y su selección por parte de la empresa.

Una vez hemos hablado de los principales conceptos de la factibilidad, procederemos a analizar una a una las estrategias y definir su factibilidad, previamente ya consideradas aptas y aceptadas por la empresa.

La primera estrategia que vamos a analizar es la tercera, “Búsqueda de nueva tecnología que se más eficiente y autónoma, la cual nos permita aumentar la producción, opciones de renting o leasing”. Esta estrategia se considera totalmente factible ya que podemos alquilar maquinaria diferente dependiendo de las necesidades de la empresa y en caso de quedarse obsoleta o tener que repararla, la empresa no se aría cargo de ello, esto permitiría aumentar el trabajo, así como la eficiencia de este.

Además, en caso de reducción de la carga de trabajo esta podría ser devuelta a la empresa de alquiler, lo que supondría que nuestra empresa no tuviera que endeudarse para adquirir alguna máquina.

La siguiente estrategia que vamos a analizar es la segunda, “Búsqueda de nuevos clientes del sector plástico y juguetero”.

Esta estrategia es más compleja que la anterior y esto es debido a diversos factores, la búsqueda de nuevos clientes en el sector plástico implica que son clientes de la competencia, también hay que destacar que varias empresas tienen mecánicos propios y que por ello solo buscan empresas del sector metalúrgico en ocasiones muy específicas.

La búsqueda en el sector juguetero también es compleja esto es debido a que mucha industria que se dedicaba al juguete en la población de Ibi, cambio al sector plástico o llevo sus producciones a otras partes del mundo donde la producción es más barata.

Por todo ello, aunque es una gran estrategia, conllevara un gasto significativo de recursos, ya que deberemos tener un seguimiento de las empresas del entorno de ambos sectores en todo momento, así como la incorporación de nuevas empresas de estos sectores.

La tercera estrategia que vamos a analizar es la undécima estrategia, “Incorporación de nueva tecnología autónoma que permita realizar diversas funciones al mismo tiempo”. Se ha considerado una estrategia factible debido a todos los avances tecnológicos que hay, es muy importante que la empresa renueve sus sistemas tecnológicos, así como su Big Data, nuevos sistemas de procesos o de información, todo ello ligado al sector metalúrgico, en donde ha habido grandes desarrollos, para ahorra en costes y maximizar la producción a través de maquinaria más precisa.

La cuarta estrategia que vamos a analizar es la cuarta estrategia, “Contratación de nuevo personal cualificado”. Dentro de esta estrategia hay que contar que en estos momentos solo hay dos trabajadores y que estos solo aceptan una cierta carga de trabajo, debido a su falta de personal.

En esta estrategia, la empresa puede hacer diversas cosas, la primera es hablar con los centros educativos de FP situados en Ibi y buscar gente en prácticas, a los cuales pueden moldear conforme la empresa será conveniente.

La segunda cosa que podría hacer es contratar a personal con experiencia, pero menor de 35 años, lo cual les permitiría conseguir algunas subvenciones por contratación de gente joven o la última que sería contratar a gente experimentada del sector metalúrgico, que quieran volver al sector.

Por todo ello, se puede concluir con que las estrategias que previamente han superado los filtros de ajuste y aceptabilidad son factibles. Todas las estrategias salvo la búsqueda de nuevos clientes del sector plástico y juguetero exigen poca aportación tanto de capital como de recursos humanos, aunque se prevé que todas sean rentables a medio o largo plazo.

CAPÍTULO 7

PLANES DE ACCIÓN Y VIABILIDAD FINANCIERA.

7. Planes de acción y viabilidad financiera.

Una vez se ha finalizado la selección de las estrategias, desarrollando las etapas de ajustes, aceptabilidad y factibilidad, finalmente seleccionando aquellas estrategias consideradas como aceptadas y viables, para su implantación en la empresa. Desarrollaremos el proceso de implantación de las estrategias en la empresa, las que se han considerado como válidas y óptimas para la organización.

El concepto de plan de acción para la implementación de las estrategias en la empresa se refiere a un conjunto de acciones que se han de llevar a cabo en la empresa para poder desarrollar una estrategia que le pueda permitir a la empresa llevar a cabo y poder alcanzar los objetivos marcados respetando en todo momento la misión y visión de esta.

Es por ello, que el primer paso a desarrollar será la elaboración y el desarrollo de los distintos planes de acción para cada una de las estrategias, lo cual presenta la fase de mayor ejecución de las actividades dentro del plan estratégico.

Dentro de estos planes habrá que desarrollar las distintas acciones que se llevarán a cabo, así como quien supervisará y llevará a cabo las mismas, así como lo que supondrá esta acción para la empresa y en su conjunto, formarán el plan de acción para conseguir una correcta implantación de la estrategia, así como un cambio y beneficio para la misma.

Así que, en cada uno de los planes de acción se tendrán que especificar las siguientes acciones, las cuales han sido mencionadas anteriormente:

- **Asignación del responsable:** esta será la persona encargada de supervisar y de hacer que el plan de acción se desarrolle de forma adecuada, así como, de garantizar que los plazos marcados por la empresa se cumplen.
- **Asignación de recursos:** todo aquello que es necesario para llevar a cabo la realización de los planes de acción.
- **Distribución de la implicación y la atención:** esto variará dependiendo de la importancia del plan de acción para la empresa, así como la urgencia.
Análisis de los costes: este hace referencia a la inversión de recursos que la empresa realizara para la implantación de los planes de acción.

7.1. Desarrollo de los planes de acción.

Una vez que ya tenemos los planes de acción y que estos van acorde a la misión, visión y objetivos planteados por la empresa, y habiendo establecido las siguientes estrategias como válidas para su implantación.

E.2. Búsqueda nuevos clientes del sector plástico y juguetero. (D.3, D.4, D.5, A.1, A.6, A.8, A.9, A.10, A.11)

E.3. Búsqueda de nueva tecnología que sea más eficiente y autónoma, que nos permita aumentar la producción, opciones de renting o leasing. (D.4, D.5, A.1, A.6, A.8, A.9, A.10, A.11, A.5.)

E.4. Contratación de nuevo personal cualificado. (D.7, O.5.)

E.11. Incorporación de nueva tecnología autónoma que permita realizar diversas funciones al mismo tiempo. (F.7, F.5, O.10, O.11.)

Una vez tenemos claras las estrategias que se van a seguir, se desarrollarán de forma individual todas las acciones que se prevé para su implantación, teniendo en cuenta el horizonte temporal que se prevé para su implantación juntamente con el personal que esté involucrado en cada uno de los planes de acción y los recursos económicos necesarios para su implementación.

En primer lugar, hablaremos de la búsqueda de nuevos clientes del sector plástico y juguetero. Esta estrategia va encaminada a conseguir los siguientes objetivos:

- Conseguir un 5% más de clientes nuevos.
- Aumentar los ingresos en un 15%, tras la implantación del plan estratégico.

Fijados los objetivos definidos a conseguir a través de la estrategia, en la siguiente tabla, desarrollaremos los procesos a seguir para poder lograr los objetivos fijados.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Estudio del sector metalúrgico.	Empresa externa	4 meses	6.000€
2. Estudio de posibles clientes.	Empresa externa	3 meses	6.000€
3. Análisis de estrategias.	Dirección	1 semana	380€
4. Toma de decisiones	Dirección	1 día	75€
5. Aplicación de estrategias.	Dirección	1 semana	380€
6. Comunicación con los clientes	Dirección	1 semana	380€
7. Seguimiento de las estrategias	Dirección	1 semana	380€
8. Acuerdos con los clientes	Dirección	1 mes	780€

Tabla 15. Plan de acción 1.

Como podemos observar en la tabla anterior, se desarrollan una serie de acciones para llevar a cabo la consecución de los objetivos planteados por la empresa. En la primera acción se considera necesario la contratación de una empresa externa la cual realice un estudio del sector, para ver si nuestra estrategia puede ser viable, así como el estado actual del sector. Esto nos ayudara a saber si podemos continuar o no con esta estrategia.

En total, se estima que, en siete u ocho meses, se pueda implementar la estrategia con un precio estimado de 14.375€, estos gastos solo contarían con los estudios externos que se realicen para poder llevar a cabo la estrategia.

A continuación, hablaremos de la búsqueda de nueva tecnología que sea más eficiente y autónoma, que nos permita aumentar la producción. Esta estrategia va encaminada a conseguir los siguientes objetivos:

- Optimizar los procesos productivos.
- Posibilidad de realizar más trabajos.
- Aumentar los ingresos entre un 5% a un 15%, tras la implantación del plan estratégico.

Fijados los objetivos definidos a conseguir a través de la estrategia, en la siguiente tabla, desarrollaremos los procesos a seguir para poder lograr los objetivos fijados.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Búsqueda de empresa de alquiler.	Dirección	1 semana	380€
2. Comparación de contratos y requisitos.	Dirección	1 mes	1520€
3. Alquiler de maquinaria.	Dirección	1 semana	15.000€
4. Seguimiento de la estrategia.	Dirección	1 año	3000€
5. Puesta en funcionamiento.	Dirección	1 semana	380€
6. Revisión de la estrategia	Dirección	1 año	3000€
7. Revisión de producción.	Dirección	1 año	3000€
8. Revisión de calidad.	Dirección	1 año	3000€
9. Revisión de procesos productivos.	Dirección	1 año	3000€

Tabla 16. Plan de acción 2.

Como podemos observar en la tabla anterior, se desarrollan una serie de acciones para llevar a cabo la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Esto nos ayudara a una buena implantación de las acciones, lo que nos llevara a conseguir nuestros objetivos.

En total, se estima que, en dos meses, se pueda implementar la estrategia con un precio estimado de 31.900€, estos gastos dependerían de la maquina la cual se quiera alquilar para poder llevar a cabo la estrategia.

A continuación, hablaremos de la contratación de nuevo personal cualificado. Esta estrategia va encaminada a conseguir los siguientes objetivos:

- Conseguir dos o tres trabajadores nuevos.
- Aumentar la cantidad de trabajo.
- Aumentar los ingresos anuales en un 20%, tras la implantación del plan estratégico.

Fijados los objetivos definidos a conseguir a través de la estrategia, en la siguiente tabla, desarrollaremos los procesos a seguir para poder lograr los objetivos fijados.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Elaboración de una oferta de trabajo.	Dirección	1 semana	380€
2. Publicación de la oferta.	Dirección	1 día	75€
3. Entrevista de los candidatos.	Dirección	1 semana	380€
4. Selección de candidatos.	Dirección	1 día	75€
5. Contratación de personal.	Dirección	1 día	1.300€
6. Curso de formación de los nuevos empleados.	Dirección	1 semana	1200€
7. Distribución de la carga de trabajo.	Dirección	1 día	75€
8. Seguimiento de objetivos.	Dirección	1 año	3000€

Tabla 17. Plan de acción 3.

Como podemos observar en la tabla anterior, se desarrollan una serie de acciones para llevar a cabo la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Esto nos ayudara a una buena implantación de las acciones, lo que nos llevara a conseguir nuestros objetivos.

En total, se estima que, en un mes, se pueda implementar la estrategia con un precio estimado de 6.485€, estos gastos dependerán de cuantas personas sean contratadas al final del proceso, también hay que tener en cuenta las necesidades de la empresa.

A continuación, hablaremos de la última estrategia escogida, la cual es, la incorporación de nueva tecnología autónoma, que permita realizar diversas funciones al mismo tiempo. Esta estrategia va encaminada a conseguir los siguientes objetivos:

- Conseguir una reducción de carga laboral.
- Incremento en la producción de 10%.
- Incrementación de los ingresos en un 15%.
- Reducción de errores humanos de un 10%.
- Reducción de pérdida de material en un 15%

Fijados los objetivos definidos a conseguir a través de la estrategia, en la siguiente tabla, desarrollaremos los procesos a seguir para poder lograr los objetivos fijados.

ACCIONES	RESPONSABLE	HORIZONTE TEMPORAL	RECURSOS
1. Maquinaria que necesita ser actualizada.	Dirección	1 semana	380€
2. Posibilidades financieras de compra.	Dirección	1 semana	380€
3. Búsqueda de maquinaria autónoma.	Dirección	1 mes	1520€
4. Capacitación de los empleados para llevar esta maquinaria.	Empresa externa	1 mes	2.000€
5. Compra de la maquinaria.	Empresa externa	1 semana	50.000€
6. Puesta en funcionamiento.	Dirección	1 semana	380€
7. Medición de resultados obtenidos.	Dirección	9 meses	13680€
8. Seguimiento de la estrategia.	Dirección	1 semana	380€

Tabla 18. Plan de acción 4.

Como podemos observar en la tabla anterior, se desarrollan una serie de acciones para llevar a cabo la consecución de los objetivos planteados por la empresa. Esto nos ayudara a una buena implantación de las acciones, lo que nos llevara a conseguir nuestros objetivos.

En total, se estima que, en un año, se pueda implementar la estrategia con un precio estimado de 68.720€, estos gastos dependerán del valor de la maquinaria que la empresa adquiera, así como de los cursos de formación que les dé a sus trabajadores, también hay que tener en cuenta las necesidades de la empresa.

7.2. Priorización de los planes de acción.

Una vez desarrollados los distintos planes de acción que más tarde se aplicaran en las distintas estrategias de la empresa, y teniendo claros los periodos de tiempo aproximados para cada plan de acción, así como los recursos necesarios y los responsables de llevar a cabo cada una, se procede a establecer un orden de prioridad de las diferentes estrategias que se implementaran.

Antes de llevar a cabo la implantación de los planes de acción, se deberá tener en cuenta dos factores relevantes que nos ayudaran a determinar el orden de implantación de las diferentes estrategias.

Alta	Vigilancia estratégica	Acciones prioritarias
	Comité de Dirección Analizar el incremento de urgencia	Comité de Dirección Implementación y control
Baja	No pasa nada si no se ponen en marcha.	Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa.
	Baja	Alta

URGENCIA

Ilustración 20. Relevancia de las estrategias. Fuente: elaboración propia.

Como podemos observar en la imagen anterior, estos serán factores para tener en cuenta a la hora de priorizar los planes de acción, ya que estos se dividirán en su importancia y su urgencia para la empresa.

Así como cuando el plan de acción tenga una importancia alta pero una urgencia baja, se tendrá en cuenta esa acción, pero deberá de ser evaluada por la dirección de la empresa si se incrementa o no la urgencia de poner en marcha el plan de acción. Por

el contrario, si la importancia es baja y la urgencia también es baja, si esta estrategia no se realiza, no afectara ni positiva ni negativamente al desarrollo de esta, es por ello por lo que puede no implantarse.

Por otro lado, aquellas estrategias con un nivel de importancia y urgencia elevados se convertirán en acciones prioritarias para la empresa, es por ello, que serán las primeras en implantarse. Si, por el contrario, los niveles de urgencia son altos y la importancia baja, estas estrategias serán apartadas a niveles operativos dentro de la empresa, lo que llevaría a que por el momento esta no sería realizada y en caso de poderse realizar sería la última en implementarse.

Habiendo explicado esto, pasaremos a establecer cuál va a ser la primera estrategia que se implantará junto con sus correspondientes planes de acción, esta va a ser la estrategia 4, la cual consiste en contratar a nuevo personal. El motivo de esta decisión es debido a que en la empresa solo hay dos trabajadores que son los que realizan todas las tareas y los cuales deciden si pueden realizar o no más trabajo, es por ello por lo que necesitan contratar a nuevo personal, puesto que podrían aceptar más trabajos y hacer que sus ingresos aumentaran. Esto también sería positivo ya que de cara al futuro la empresa podría pasar a nuevos empresarios que quieran entrar en el mercado, y teniendo una empresa ya establecida y empleados que ya saben gestionar el funcionamiento de esta, estos solo tendrían que adquirir la empresa. Es por todo ello que la importancia y urgencia se han considerado elevadas.

En el segundo lugar, la estrategia que se implantará en la empresa será la estrategia 3, la cual consiste en buscar nueva tecnología que sea más eficiente que la actual y la cual pueda ser autónoma, para poder aumentar la producción. El motivo de esta estrategia es la de poder actualizar sus equipos de trabajo sin la necesidad de endeudarse con un crédito, ya que estas máquinas son muy caras y poseen una vida útil muy larga, pero a la hora de la reventa pierden la mitad de su valor por lo que se ha decidido que en estos momentos y debido a lo volátil que esta el mercado, se ha preferido alquilar la maquinaria. Debido a ello, en caso de bajar la producción o de que acontezca alguna fluctuación en el mercado que nos haga reducir la producción podremos devolver la maquinaria, con forme a lo establecido en el contrato y así no la empresa no se endeudaría durante varios años, con esta estrategia se espera aumentar los ingresos y rebajar la carga de trabajo de los empleados. Es por todo ello que tiene una importancia media-alta y una urgencia media-alta.

En tercer lugar, la estrategia que se implantará en la empresa será la estrategia 2, la cual consiste en buscar nuevos clientes del sector plástico y juguetero. Con esta estrategia se espera encontrar nuevos clientes, para así poder aumentar los pedidos y la producción, haciendo que nuestros servicios en el sector metalúrgico lleguen a más clientes. También se espera un incremento de los ingresos y una posible expansión laboral, fomentada por el aumento de clientes, aunque cabe destacar que esto puede llevar bastante tiempo y recursos de la empresa. Por todo ello esta estrategia se sitúa con una importancia y urgencia media.

Por último, la estrategia que se implantará en la empresa será la estrategia 11, la cual consiste en la compra de nueva maquinaria autónoma que nos permita realizar

diversas funciones a la vez. Es por ello por lo que con la implantación de esta estrategia se espera que la empresa adquiera nueva maquinaria la cual le permita desarrollar más trabajos y así poder aumentar no solo su productividad, sino aumentar su alcance en el sector e incrementar sus ingresos. Esta estrategia ha sido valorada como de importancia media y urgencia baja, debido a que se necesita un gran desembolso de recursos financieros, lo que podría llevar a la empresa a falta de liquidez.

Como conclusión, el orden de implantación de las estrategias a seguido los siguientes criterios de importancia y urgencia, por lo que se aplicaran de la siguiente forma:

1. “Contratación de nuevo personal cualificado”. (IMPORTANCIA Y URGENCIA ALTAS).
2. “Búsqueda de nueva tecnología que sea más eficiente y autónoma, que nos permita aumentar la producción, opciones de renting o leasing”. (IMPORTANCIA MEDIA-ALTA Y URGENCIA MEDIA-ALTA).
3. “Búsqueda nuevos clientes del sector plástico y juguetero”. (IMPORTANCIA Y URGENCIA MEDIAS).
4. “Incorporación de nueva tecnología autónoma que permita realizar diversas funciones al mismo tiempo”. (IMPORTANCIA MEDIA Y URGENCIA BAJA).

7.3. Viabilidad financiera.

Una vez finalizado el apartado anterior, en el cual se ha decidido el orden de implantación de las estrategias de la empresa, en esta parte vamos a explicar la viabilidad financiera de las estrategias.

Por viabilidad financiera se entiende como la eficiencia o eficacia que tendría para la empresa la implantación de los diversos planes de acción y también la implantación de las estrategias planteadas.

Par poder evaluar el estado de la empresa, se plantearán tres escenarios diferentes mediante los cuales se pretende analizar cómo podría desarrollar la empresa su actividad asimilando las distintas variables que pueden llegar a afectar y cambiar el estado económico de la empresa. Los tres escenarios que se analizarán serán el pesimista, el realista y el optimista.

Deberemos tener en cuenta, que la empresa puede estar en estos momentos bien, pero nadie nos asegura que eso se mantenga en el futuro, por ello en los escenarios que se pasara a analizar en las siguientes secciones, los ingresos varían bastante de un mes a otro, los gastos variables también son muy diferentes y fluctuantes debido a que los materiales suelen tener diferentes precios dependiendo de cuando se compren y de lo que pase tanto a nivel nacional como a nivel global.

7.3.1. Escenario pesimista.

En este apartado, hablaremos del escenario pesimista se van a plantar diversas previsiones peores que en los otros dos escenarios, disminuyendo sobre todo los ingresos esperados teniendo unos costes variables fluctuantes, esto provoca que en algunos meses la empresa tenga beneficios negativos.

En este planteamiento se basa una bajada de la demanda, lo que implica una reducción del 16% de los ingresos, esta reducción puede ser dada por diversos factores como el incremento de los materiales, lo que lleva a los clientes a esperar que la situación cambie porque no pueden gastar tanto en la realización de sus pedidos, también se puede dar pro la inestabilidad política o económica.

Como veremos en la tabla a continuación, estos son los cálculos obtenidos para un año entero, aplicando la bajada en los ingresos y manteniendo los gastos derivados de la actividad empresarial.

Meses	ESCENARIO PESIMISTA											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Totales	15000	12000	18000	17000	20000	16000	17000	14000	18000	18000	15000	17000
Gastos fijos	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980
Gastos variables	5000	4000	8000	6000	10000	8000	8000	5000	8000	10000	7000	6000
Otros gastos	9800	7600	8500	9800	8500	7600	7600	7600	8500	7600	7600	9600
Resultado de explo.	-780	-580	520	220	520	-580	420	420	520	-580	-580	420
Gastos financieros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Rdo. Antes impu.	-730	-530	570	270	570	-530	470	470	570	-530	-530	470
Impuestos	-182,5	-132,5	142,5	67,5	142,5	-132,5	117,5	117,5	142,5	-132,5	-132,5	117,5
Beneficio neto	-547,5	-397,5	427,5	202,5	427,5	-397,5	352,5	352,5	427,5	-397,5	-397,5	352,5

Ilustración 21. Escenario Pesimista.

Como se puede observar en la tabla, la mitad de los meses se tienen beneficios negativos, ya que los costes no varían, pero los ingresos disminuyen en gran parte de los meses, siendo desde mayo hasta octubre cuando se mantiene ingresos más altos, excepto en agosto y esto es debido a que gran parte de las empresas del sector cierran por vacaciones en ese periodo.

7.3.2. Escenario realista.

Meses	ESCENARIO REALISTA											
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Totales	16000	14000	22000	17000	20000	20000	28000	25000	22000	20000	15000	17000
Gastos fijos	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980	980
Gastos variables	6000	4000	8000	6000	10000	8000	6000	2000	10000	14000	6000	6000
Otros gastos	9800	7600	8500	9800	8500	7600	7600	7600	8500	7600	7600	9600
Resultado de expto.	-780	1420	4520	220	520	3420	13420	14420	2520	-2580	420	420
Gastos financieros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Rdo. Antes impu.	-730	1470	4570	270	570	3470	13470	14470	2570	-2530	470	470
Impuestos	-182,5	367,5	1142,5	67,5	142,5	867,5	3367,5	3617,5	642,5	-632,5	117,5	117,5
Beneficio neto	-547,5	1102,5	3427,5	202,5	427,5	2602,5	10103	10852,5	1927,5	-1897,5	352,5	352,5

Ilustración 22. Escenario Realista

El escenario realista, nos muestra como los ingresos varían dependiendo de los meses y esto corresponde a que, aunque la empresa cobre de 30 a 60 días, en la época donde se celebran más fiestas o llega el verano, que es cuando las personas salen más, es por ello por lo que se consumen más productos plásticos, y por ello sus ingresos aumentan ya que sus clientes demandan más sus servicios.

También es destacable que los gastos variables, solo se cuenta el consumo de materiales que son necesarios para la fabricación de moldes, mientras que en la casilla de otros gastos entran luz, agua, alquiler y nominas, hay que resaltar que el consumo eléctrico de la empresa ronda entre los 800€ a 1000€ mensuales, ya que hay maquinas que deben permanecer encendidas, para que no se desprogramen.

Aunque han podido mantener los ingresos y los gastos a raya, cabe destacar que todo el trabajo que se realiza es realizado solo por dos personas y en los meses que están en negativo tienen que hacer malabares con las cuentas, ya que cualquier imprevisto con alguna de las maquinas que poseen les supondría un revés.

Cabe destacar que muchas empresas del sector metalúrgico han ido cerrando por encontrarse en una situación similar, esto se debe a que los trabajadores al pasar a empresarios deben tener en cuenta muchos factores de los cuales antes no tenían conocimiento, es por ello por lo que si se necesita ir fuera de horario para poder llegar a fin de mes deben hacerlo.

7.3.3. Escenario optimista.

ESCENARIO OPTIMISTA												
Meses	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos Totales	23000	25000	24000	27000	24000	26000	28000	34000	30000	27000	24000	27000
Gastos fijos	2980	2980	2980	2980	2980	2980	2980	2980	2980	2980	2980	2980
Gastos variables	8000	8000	8500	7900	10000	12000	10000	5000	10000	14000	9000	6500
Otros gastos	10200	8000	8500	9800	7000	7600	8500	9600	8500	8600	7600	9600
Resultado de explo.	1820	6020	4020	6320	4020	3420	6520	16420	8520	1420	4420	7920
Gastos financieros	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50	50
Rdo. Antes impu.	1870	6070	4070	6370	4070	3470	6570	16470	8570	1470	4470	7970
Impuestos	467,5	1517,5	1017,5	1592,5	1017,5	867,5	1642,5	4117,5	2142,5	367,5	1117,5	1992,5
Beneficio neto	1402,5	4552,5	3052,5	4777,5	3052,5	2602,5	4927,5	12352,5	6427,5	1102,5	3352,5	5977,5

Ilustración 23. Escenario Optimista.

Por último, tenemos el escenario optimista donde se encuentran los mayores ingresos de los tres escenarios, donde todos los gastos fijos se mantienen en los tres escenarios, pero los gastos variables se incrementan debido a la nueva demanda de nuestros clientes.

Cabe destacar que el mes de enero, es un mes complicado para la empresa, ya que es navidad y los trabajadores se cogen unos días para estar con sus familias lo que para la producción.

Gracias a la implantación de las diversas estrategias asociadas a los cálculos realizados se consiguen mejorar los ingresos más de lo que se incrementan los gastos, lo que resulta en un mayor beneficio para la empresa, en el caso optimista, en el que todo sale bien.

CAPÍTULO 8

CONCLUSIONES.

8. Conclusiones.

Una vez desarrollado el plan estratégico para Talleres MAYJU, ha de mencionarse que la situación actual geopolítica mundial y la política nacional, no son muy apropiadas para desarrollar planes de acción, ya que el mercado sigue fluctuando debido a los cambios impredecibles de los gobiernos.

Esta época que estamos viviendo es muy compleja para el sector metalúrgico, debido a que sus materias primas se incrementaron o incluso duplicaron su precio tras el inicio de la guerra Ucrania – Rusia, y desde ese momento, estos solo han hecho que subir debido a la inestabilidad del mercado, y aunque no es el único sector al cual ha perjudicado, esta volatilidad del mercado a echo que todo los bienes y servicios incrementen.

Las principales razones por las cuales la dirección de la empresa necesita de un plan estratégico es para modificar o redirigir algunos aspectos internos para fortalecerse y superarse, con el objetivo de caminar junto al mercado y el entorno, un tanto volátil, que se ha encontrado la empresa en esta etapa actual.

El objetivo empresarial es poder mantenerse en el mercado durante muchos años más, tratando de captar nuevos clientes e inversores, que vean el buen desempeño que realiza la empresa en su sector.

Después de realizar el Plan Estratégico, se van a destacar diversos aspectos clave en la realización del trabajo. Una vez realizado el análisis del entorno, se ha podido observar que tanto a nivel externo como interno la empresa tiene muchas amenazas y muchas oportunidades, lo que nos lleva a pensar que el desarrollo futuro para la empresa se plantea bastante fluctuante, esto es debido a que tiene que prevenir muy bien las amenazas, para que estas no se conviertan en perjudiciales para la empresa.

Una vez desarrollados los análisis durante el plan estratégico, uniendo los puntos fuertes y débiles, para intentar superar o reducir los mismos, se observaron once estrategias para tratar en todo momento de mejorar las perspectivas de la empresa. Tras todo ello, y habiendo aplicado los filtros para poder evaluar y seleccionar las estrategias más convenientes para la empresa, obtuvimos un total de cuatro estrategias que debían implantarse ya que se observó que pasaron todos los filtros y, por tanto, su implantación sería positiva para la empresa.

Las estrategias planteadas, factibles y aceptadas por la empresa han sido las siguientes:

“Contratación de nuevo personal cualificado”.

“Búsqueda de nueva tecnología que sea más eficiente y autónoma, que nos permita aumentar la producción, opciones de renting o leasing”.

“Búsqueda nuevos clientes del sector plástico y juguetero”.

“Incorporación de nueva tecnología autónoma que permita realizar diversas funciones al mismo tiempo”.

La primera estrategia se ha establecido que tendría unos costes de recursos de 14.375€ y un horizonte temporal para llevarla a cabo de entre siete u ocho meses.

La segunda estrategia, obtuvo un horizonte temporal de en dos meses y se estima que el precio para poder llevarla a cabo sería de 31.900€, estos gastos dependerían de la maquina la cual se quiera alquilar para poder llevar a cabo la estrategia.

La tercera estrategia, obtuvo un horizonte temporal de un mes y se estima que el precio será de 6.485€, estos gastos dependerán de cuantas personas sean contratadas al final del proceso.

Por último, esta estrategia se espera implantar en un año y que tenga un coste aproximado de 68720€, estos gastos dependerán del valor de la maquinaria que la empresa adquiera, así como de los cursos de formación que les dé a sus trabajadores.

A modo de conclusión final, mencionar que durante el desarrollo del proyecto y gracias a toco el contenido tanto teórico como practico que he adquirido a lo largo del grado de Administración y Dirección de Empresas, he podido realizar todo el trabajo, no sin encontrar alguna dificultad en su desarrollo, las cuales se han ido solventando durante el desarrollo del mismo, haciendo que pudiera reforzar mi capacidad para relacionar los diferentes temas de las diferentes ramas que se correlacionan con la administración empresarial.

9. Bibliografía.

Armero, B. (2023, December 21). Los costes del transporte por carretera siguen subiendo. Autonomos ¡En Ruta! <https://www.autonomosenruta.com/transporte-mercancias/sector/observatorio-costes-precios-y-demanda>

Comer bien, asignatura pendiente. (2017, August 28). www.ocu.org. <https://www.ocu.org/alimentacion/comer-bien/informe/encuesta-habitos-alimentacion>

Convocatoria de concesión de subvenciones para el impulso de la economía circular en el sector del plástico. (n.d.). Gob.es. Retrieved July 14, 2024, from <https://www.prtr.miteco.gob.es/es/ayudas/catalogo-de-ayudas/convocatoria-de-concesion-de-subvenciones-para-el-impulso-de-la-.html>

Cortés, R. P. (2021, November 22). Cómo afectará a los autónomos la subida de las cotizaciones para pagar las pensiones. Ediciones EL PAÍS S.L. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2021/11/19/economia/1637351848_672453.html

de Empleo Estatal, S. P. (n.d.). Informe del Mercado de Trabajo Estatal 2024 - Resumen. Servicio Público de Empleo Estatal. Retrieved July 16, 2024, from <https://www.sepe.es/HomeSepe/que-es-el-sepe/comunicacion-institucional/publicaciones/publicaciones-oficiales/listado-pub-mercado-trabajo/imt-2024-estatal-resumen.html>

Desempleo de España. (n.d.-a). Datosmacro.com. Retrieved July 16, 2024, from <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana>

Desempleo de España. (n.d.-b). Datosmacro.com. Retrieved July 16, 2024, from <https://datosmacro.expansion.com/paro/espana?anio=2024>

El 2024 arrancará con alzas de precio en “telecos”, vivienda y electricidad. (2023, December 30). elEconomista.es; elEconomista.

<https://www.economista.es/economia/noticias/12604516/12/23/el-2024-arrancara-con-alzas-de-precio-en-telecos-vivienda-y-electricidad.html>

Ep, F. /. (2023, December 30). Las tarifas de las telecos y la factura de la luz y el gas, principales subidas en 2024. Forbes España; Forbes. <https://forbes.es/ultima-hora/390725/las-tarifas-de-las-telecos-y-la-factura-de-la-luz-y-el-gas-principales-subidas-en-2024/>

España - Natalidad. (2024, July 11). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/demografia/natalidad/espana>

España, W. K. T. (2023, February 7). Cuotas autónomas 2022-2023: cambios y novedades. Wolterskluwer.com. <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/cuotas-autonomos-nueva-propuesta-gobierno>

Europa Press C. Valenciana. (2024, July 16). El PIB de la Comunitat Valenciana crecerá este año un 2,4%, una décima menos que la media nacional, según Funcas. Europa Press C. Valenciana. <https://www.europapress.es/comunitat-valenciana/noticia-pib-comunitat-valenciana-crecera-ano-24-decima-menos-media-nacional-funcas-20240716142143.html>

Forner, P. (2024, February 7). Estadísticas del uso de redes sociales en 2024 (informe España y mundo). Una Vida Online. <https://unavidaonline.com/estadisticas-redes-sociales/>

GRANT, R.M. (2014): Dirección Estratégica. Civitas, Madrid Capítulo 5

Gil, P. (2022, October 19). El sector del metal se dirige hacia un escenario de digitalización, sostenibilidad y economía circular. Metales & Máquinas.

<https://www.metalesymaquinas.com/texto-diario/mostrar/3931165/sector-metal-dirige-hacia-escenario-digitalizacion-sostenibilidad-economia-circular>

Granados, Ó. (2024, May 12). El futuro de las infraestructuras regenerativas. Ediciones EL PAÍS S.L. <https://elpais.com/economia/negocios/2024-05-12/el-futuro-de-las-infraestructuras-regenerativas.html>

INEbase / Demografía y población / Fenómenos demográficos / Indicadores demográficos básicos / Últimos datos. (n.d.). INE. Retrieved July 16, 2024, from https://ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736177003&menu=ultiDatos&idp=1254735573002

Inicio. (2023, mayo 6). Ditecam. <https://ditecam.com/>

Instituto Nacional de Estadística. (n.d.). INE. Retrieved July 14, 2024, from <https://www.ine.es/consul/serie.do?s=CNTR4893&c=2&nult=15>

IPC de España. (2024, June 28). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>

IPC de las Comunidades Autónomas de España. (n.d.). Datosmacro.com. Retrieved July 16, 2024, from <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana-comunidades-autonomas>

ISO 11469:2016. (s/f). Une.org. Recuperado el 14 de julio de 2024, de <https://www.une.org/encuentra-tu-norma/busca-tu-norma/iso?c=063434>

JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2006): Dirección Estratégica. Prentice Hall, Madrid Capítulo 3

La economía de la Comunitat Valenciana crecerá en 2024 entre el 1'6 y el 1'8. (n.d.). Cev.es. Retrieved July 16, 2024, from <https://www.cev.es/prensa/la-economia-de-la-comunitat-valenciana-crecera-en-2024-entre-el-16-y-el-18/>

López, D. (2024, March 11). Una de cada tres empresas eleva los precios en los tres primeros meses de 2024. Ediciones EL PAÍS S.L. <https://elpais.com/economia/2024-03-11/una-de-cada-tres-empresas-eleva-sus-precios-en-los-tres-primeros-meses-de-2024.html>

Mantenimiento – Diaz y Bernabeu. (s/f). Diazybernabeu.com. Recuperado el 14 de julio de 2024, de <https://diazbernabeu.com/>

Metálica, I. C. (2024, March 5). Revolucionando la industria: cómo las tecnologías innovadoras están cambiando el trabajo de los metales. ITALFABER. <https://italfaber.it/es/revoluci%C3%B3n-de-la-industria-tecnolog%C3%ADas-innovadoras-y-metalurgia/>

Moreno, M. (2024). Usuarios de redes sociales en España [actualizado 2024]. <https://www.trecebits.com/datos-uso-redes-sociales-espana/>

MSN. (n.d.). Msn.com. Retrieved July 16, 2024, from <https://www.msn.com/es-es/dinero/other/el-pib-de-la-comunitat-valenciana-crecer%C3%A1-este-a%C3%B1o-un-2-4-una-d%C3%A9cima-menos-que-la-media-nacional-seg%C3%BAn-funcas/ar-BB1q4Orn?ocid=BingNewsSerp>

NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid Capítulos 6 y 7

Nuevas normas europeas para reducir, reutilizar y reciclar los envases. (2024, abril 24). Europa.eu. [https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-](https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20240419IPR20589/nuevas-normas-europeas-para-reducir-reutilizar-y-reciclar-los-envases)

[room/20240419IPR20589/nuevas-normas-europeas-para-reducir-reutilizar-y-reciclar-los-envases](https://www.europarl.europa.eu/news/es/press-room/20240419IPR20589/nuevas-normas-europeas-para-reducir-reutilizar-y-reciclar-los-envases)

Olcese, A. (2024, June 17). El Gobierno acelera para pactar la reducción de la jornada laboral “antes de las vacaciones.” El Mundo. <https://www.elmundo.es/economia/2024/06/17/66706f34e9cf4a691e8b4589.html>

PIB - Producto Interior Bruto. (n.d.). Datosmacro.com. Retrieved July 16, 2024, from <https://datosmacro.expansion.com/pib>

Producto Interior Bruto (PIB). (n.d.). Ine.es. Retrieved July 14, 2024, from https://www.ine.es/prensa/pib_tabla_cne.htm

Porta, O. (2022, August 4). 5 tendencias que impulsarán la industria metalúrgica y siderúrgica. STEMMER IMAGING. <https://es.stemmer-imaging.com/blog/tecnologia-tendencias/tendencias-industria-metalurgica-siderurgica/>

Provincias, L. (2018, enero 15). DIAZ Y BERNABEU SL. Las Provincias. <https://ranking-empresas.lasprovincias.es/comunidad-valenciana/empresas-alicante/ibi/diaz-y-bernabeu-sl>

Resumen junio 2024: Costes al alza y menos demanda. (2024, July 2). Cadena de Suministro. https://www.cadenadesuministro.es/resumenes/resumen2024/resumen-junio-2024-costes-alza-menos-demanda_1503390_102.html

(S/f). Europa.eu. Recuperado el 14 de julio de 2024, de <https://www.consilium.europa.eu/es/press/pressreleases/2023/12/18/packaging-and-packaging-waste-council-adopts-its-negotiating-position-on-new-rules-for-more-sustainable-packaging-in-the> eu/#:

~:text=Establece%20normas%20para%20que%20los%20Estados%20miembros%20de, para%20los%20diferentes%20tipos%20de%20residuos%20de%20envases.

SMI de España. (2024, January 12). Datosmacro.com. <https://datosmacro.expansion.com/smi/espana>

Zafra, I. (2023, December 5). Informe PISA: España obtiene su peor resultado, pero resiste el batacazo educativo global mejor que su entorno. Ediciones EL PAÍS S.L.

<https://elpais.com/educacion/2023-12-05/informe-pisa-espana-obtiene-su-peor-resultado-pero-resiste-el-batacazo-educativo-global-mejor-que-su-entorno.html>

Zafra, I. (2024, February 7). España acorta su histórica brecha educativa: “Sin estudios solo hay trabajo en hostelería, y es precario.” Ediciones EL PAÍS S.L.

<https://elpais.com/educacion/2024-02-07/espana-acorta-su-historica-brecha-educativa-sin-estudios-solo-hay-trabajo-en-hosteleria-y-es-precario.html>

(N.d.-a). Diariodetransporte.com. Retrieved July 16, 2024, from

<https://www.diariodetransporte.com/articulo/mercancias/2024-sera-ano-muy-complicado-transporte-mercancias-carretera-espanol/20231220114835089069.html>

(N.d.-b). Iberdrola.com. Retrieved July 16, 2024, from

<https://www.iberdrola.com/sostenibilidad/infraestructuras-sostenibles>

MSN. (n.d.). Msn.com. Retrieved July 19, 2024, from <https://www.msn.com/es>

[es/dinero/noticias/la-alarmante-situaci%C3%B3n-de-los-aut%C3%B3nomos-una-cuarta-parte-enfrenta-descenso-del-negocio-y-2-de-cada-5-evitar%C3%A1n-vacaciones-de-verano/ar-BB1q0CWo?ocid=BingNewsSerp](https://www.msn.com/es/dinero/noticias/la-alarmante-situaci%C3%B3n-de-los-aut%C3%B3nomos-una-cuarta-parte-enfrenta-descenso-del-negocio-y-2-de-cada-5-evitar%C3%A1n-vacaciones-de-verano/ar-BB1q0CWo?ocid=BingNewsSerp)

Dusster, D. (2017, December 16). El reto del envejecimiento de la población. La Vanguardia.

<https://www.lavanguardia.com/vida/20171216/433647684386/radiografía-envejecimiento-poblacion-catalunya.html>