



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Escuela Politécnica Superior de Alcoy

Plan estratégico de NovaPersi Compactos SL.

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Gutiérrez Ruiz, Raúl

Tutor/a: Capó Vicedo, Josep

CURSO ACADÉMICO: 2024/2025

Resumen

En el plan estratégico realizado para la empresa NovaPersi Compactos SL, se busca estudiar el sector de la persiana para así poder conocer los aspectos que pueden afectarle a la empresa. Para ello, se realizará un estudio externo e interno, tanto del sector que le rodea, como que de la propia empresa. Esto se realizará con el objetivo de observar el estado en el que se encuentra y así poder proporcionar estrategias de mejora para el futuro y, a su vez, preparar a la empresa para que los posibles cambios en el mercado le afecten de la menor manera posible.

A continuación, se ofrecerán algunas indicaciones a seguir para que la empresa pueda mejorar sus resultados y adaptarse a cualquier situación venidera. Para que todo salga correctamente, se preparará a la empresa para distintas situaciones, ya que el futuro es impredecible y se tiene que adaptar a cualquier escenario.

Con todas las pautas que se ofrecen, se busca una mayor captación de clientes, ya sea de la Comunidad Valenciana, o si es necesario, buscar una nueva cartera de clientes fuera de este territorio. Gracias a la ampliación de los clientes, podremos conseguir un mayor número de ingresos mensuales y así obtendremos nuestro objetivo de conseguir más beneficios.

Gracias a este plan estratégico, se podrán sacar buenas conclusiones del estado actual de la empresa, ver en qué puntos podemos mejorar el estado de esta y qué puntos debemos mantener igual. Se establecerán los objetivos de la empresa, para así ofrecer indicaciones para poder llegar a ellos y a su vez satisfacer las necesidades de los clientes y de la empresa.

Palabras clave: Plan estratégico, sector de la persiana, maquinaria, análisis del entorno, análisis interno

Abstract

In the strategic plan carried out for the company NovaPersi Compactos SL, the aim is to study the roller shutter sector to find out the aspects that may affect the company. To do this, an internal and external study will be carried out, both of the surrounding sector and of the company itself. This will be done with the aim of observing the state in which the company is, in order to be able to provide improvement strategies for the future and, in turn, to prepare the company so that possible changes in the market affect it as little as possible.

In the following, some indications will be given so that the company can improve its results and adapt to any future situation. In order to be successful, the company will be prepared for different situations, as the future is unpredictable and it has to adapt to any scenario.

With all the guidelines that are offered, we are looking for a greater number of clients, either by the Valencian Community, or if necessary, to look for a new portfolio of clients outside this territory. Thanks to the expansion of clients, we will be able to obtain a greater number of monthly incomes and thus achieve our objective of obtaining more profits.

Thanks to this strategic plan, it will be possible to draw good conclusions about the current state of the company, to see in which points we can improve the state of the company, and which points we should keep the same. The objectives of the company will be established and thus provide indications on how to reach them and in turn meet the needs of customers and the company.

Keywords: Strategic plan, blinds sector, machinery, environmental analysis, internal analysis

Resum

En el pla estratègic realitzat per a l'empresa NovaPersi Compactos SL, es busca estudiar el sector de la persiana per poder conèixer els aspectes que poden afectar l'empresa. Per això, es realitzarà un estudi intern i extern, tant del sector que l'envolta, com de la pròpia empresa. Això es realitzarà amb l'objectiu d'observar l'estat en què es troba i així poder proporcionar estratègies de millora per al futur i alhora preparar l'empresa perquè els possibles canvis al mercat l'afectin de la menor manera possible.

A continuació, s'oferiran algunes indicacions que cal seguir perquè l'empresa pugui millorar els seus resultats i adaptar-se a qualsevol situació futura. Perquè tot surti correctament, es prepararà l'empresa per a situacions diferents, ja que el futur és impredecible i s'ha d'adaptar a qualsevol escenari.

Amb totes les pautes que s'ofereixen, es busca una captació més gran de clients, ja sigui per la Comunitat Valenciana, o si cal, buscar una nova cartera de clients fora d'aquest territori. Gràcies a l'ampliació dels clients, podrem aconseguir més ingressos mensuals i així obtindrem el nostre objectiu d'aconseguir més beneficis.

Gràcies a aquest pla estratègic, es podrà treure bones conclusions de l'estat actual de l'empresa, veure en quins punts podem millorar-ne l'estat i quins punts hem de mantenir igual. S'establiran els objectius de l'empresa i així oferir indicacions per poder-hi arribar i satisfer les necessitats dels clients i de l'empresa.

Paraules clau: Pla estratègic, sector de la persiana, maquinària, anàlisi de l'entorn, anàlisi interna

ÍNDICE

1. Objeto, motivación y justificación del TFG	6
1.1. Objetivo del TFG:	6
1.2. Motivación	6
1.3. Justificación	7
2. Marco teórico.....	9
2.1. Concepto de Estrategia	9
2.2. Dirección estratégica	11
2.3. Plan estratégico.....	12
3. Antecedentes.....	16
3.1. Descripción general de la empresa	16
3.1.1. Historia.....	16
3.1.2. Productos ofrecidos.....	16
3.1.3. Técnica de montaje	18
4. Análisis del entorno	22
4.1. Análisis del Macroentorno	22
4.1.1. Análisis PEST.....	22
4.1.2. Perfil estratégico	41
4.1.3. Resumen amenazas y oportunidades.....	42
4.2. Análisis del Microentorno.....	43
4.2.1. 5 fuerzas de Porter	43
4.2.2. Tabla resumen Amenazas y Oportunidades.....	48
5. Análisis interno.....	50
5.1. Identificación de recursos.....	50
5.2. Identificación de capacidades.....	54
5.3. Perfil estratégico	56
5.4. Tabla resumen fortalezas y debilidades	60
5.5. DAFO	62
6. Formulación, evaluación, selección y priorización de estrategias	67
6.1. Formulación de estrategias.....	67
6.2. Evaluación y selección	69
6.2.1. Ajuste de estrategia	70
6.2.2. Aceptabilidad de estrategia	71
6.2.3. Factibilidad de estrategia	73
7. Planes de acción y viabilidad financiera.....	76
7.1. Planes de acción	76
7.2. Priorización de los Planes de Acción	82
7.3. Viabilidad financiera	84
8. Conclusiones	90
9. Bibliografía	93



Capítulo I

Objetivo, motivación y Justificación del TFG

1. Objeto, motivación y justificación del TFG

En este primer capítulo, se desarrollarán varios aspectos clave que ayudarán a comprender el funcionamiento del plan estratégico de la empresa “NovaPersi Compactos, SL”. Se establecerá, en primer lugar, el objetivo principal del trabajo, y a continuación, la motivación y justificación de este.

1.1. Objetivo del TFG:

El objetivo principal del presente trabajo de final de grado es realizar un plan estratégico para la empresa NovaPersi Compactos SL, y así poder proporcionarles un conocimiento adicional sobre su entorno y mercado. También se estudiará cómo es el funcionamiento interno de la empresa para poder recomendarles las mejores estrategias para su futuro.

Primeramente, se recogerá información interna de la empresa, para poder conocerla a fondo, ver sus objetivos actuales, las estrategias que utilizan para conseguirlo y cuál es su funcionamiento desde la apertura de esta.

Seguidamente, una vez recopilada toda la información interna de la empresa, se procederá a analizar todo su entorno, para estudiar los factores que puede influir al funcionamiento del día a día de la empresa.

Para acabar, una vez realizado todos los análisis nombrados anteriormente, se elaborarán una serie de estrategias a aplicar por la empresa, para que en un periodo estimado puedan ser útiles y mejorar el funcionamiento de esta.

1.2. Motivación

Tras cuatro años de intenso esfuerzo y dedicación, para obtener el título de graduado en Administración y Dirección de Empresas, es necesario la elaboración de un Trabajo Final de Grado. La realización y presentación de este proyecto es el último paso para culminar esta etapa educativa, y abrir las puertas a nuevas oportunidades de formación y crecimiento profesional.

Por otra parte, todas y cada una de las materias cursadas durante estos cuatro años, han sido imprescindibles y necesarias para la elaboración de este trabajo. Gracias a estas asignaturas, he podido aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de mi formación y he podido plasmar todo lo aprendido y demostrar mi aprendizaje de forma práctica.

La elaboración del proyecto en colaboración con una empresa en la cual un miembro de mi familia se encuentra empleado, presenta una oportunidad importante. Al finalizar el trabajo, existe la posibilidad de presentarlo y entregarlo a la organización con el propósito

de que esta pueda considerar la implementación y ejecución de las recomendaciones y estrategias analizadas y desarrolladas a lo largo del mismo. Esta interacción con una empresa real no solo permite una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos, sino que también es una ocasión para que la empresa se beneficie de las soluciones y mejoras propuestas en este estudio.

1.3. Justificación

La industria de fabricación de persianas es una parte muy importante del sector de la construcción y la mejora de los hogares, el cual se ha visto influenciado por diversas tendencias y dinámicas de mercado.

En un entorno empresarial donde el mercado se encuentra en constante cambio y evolución, tener una buena planificación estratégica es una herramienta esencial para destacar sobre el resto de las empresas de nuestro entorno, ya que la competitividad cada vez es mayor.

Este Trabajo Fin de Grado tiene como propósito realizar un plan estratégico para NovaPersi SL, una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de persianas innovadoras, que combina tecnología avanzada y materiales sostenibles en sus productos.

Como todo plan estratégico, se empieza con una breve introducción de la compañía para poder conocer su historia, los productos que ofrece, las técnicas de montaje que utiliza y la forma en que distribuye su mercancía.

Posteriormente, se realiza un análisis general para estudiar la situación del entorno que le rodea. Aquí se diferencia entre macroentorno, referente a los factores que rodean a las empresas, y microentorno, que se refiere al entorno más cercano a la organización.

Además, se llevará a cabo también un análisis interno, donde se conocerán los recursos tangibles e intangibles, así como las capacidades de las que dispone la empresa. Tras finalizar ambos estudios, se realizará un DAFO, para extraer las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Por último, se presentarán distintas estrategias y planes de acción, estudiando también la viabilidad financiera de cada una de ellas.



Capítulo II

Marco Teórico

2. Marco teórico

En el segundo capítulo, se va a realizar una explicación teórica para establecer las bases de los principales conceptos para comprender correctamente el funcionamiento de un plan estratégico. A su vez, se va a poner en contexto el estado de las empresas, para poder obtener una visión más amplia sobre el mercado de estudio.

2.1. Concepto de Estrategia

Actualmente, todas las organizaciones, sin importar su tamaño o su sector, fundamentan su gestión y funcionamiento sobre un concepto esencial: la estrategia. Esta se define según Alfred Chandler como un conjunto de acciones coordinadas y planificadas, diseñadas para alcanzar uno o varios objetivos. Por este motivo, los directivos de la empresa deben dedicar tiempo y recursos a la planificación de su estrategia, lo que implica un análisis de su situación actual, así como de las tendencias de mercado y de la competencia. Esta planificación estratégica debe basarse en una comprensión clara de la misión, visión y los valores que sustenta la empresa

La formulación de una estrategia se basa en tres elementos clave: los stakeholders, el entorno y los recursos y capacidades de la empresa. Cada uno de estos elementos juega un papel crucial en la definición de los objetivos estratégicos y en la manera en la que una organización se posiciona en el mercado.

Los stakeholders son todas aquellas personas, grupos o entidades que tienen un interés en el desempeño de un negocio en concreto, y, por tanto, pueden verse afectadas por la toma de decisiones por parte de los directivos. Esto incluye accionistas, empleados, clientes o proveedores. Es muy importante identificar quiénes son estos grupos y entender sus necesidades, para poder adaptar los productos a sus preferencias.

Por otro lado, es fundamental considerar el entorno en el que se desenvuelve la empresa. Este, está compuesto por muchos factores externos que tienen una influencia significativa y que pueden cambiar de manera dinámica, ya que, como bien sabemos, el entorno está en continuo cambio. Por esta razón, es esencial conocer y analizar el entorno en profundidad, para poder anticiparse a estos cambios y adaptar las estrategias de la empresa en respuesta de estos.

Por último, tenemos los recursos y capacidades. Para llevar a cabo una planificación estratégica eficaz, es fundamental realizar una evaluación sobre estas capacidades y recursos. Este análisis permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades internas de la organización. Al comprender mejor esos aspectos, la empresa puede tener una visión más clara de su situación interna, y de esta manera, tomar decisiones que se alineen con sus objetivos. Los recursos de la empresa incluyen tanto los tangibles como

los intangibles. Las capacidades, por otro lado, representan habilidades que la empresa tiene.



Ilustración 1: Niveles de estrategia empresarial. Fuente: Navas y Guerras (2023)

En toda organización, la estructura organizativa que se divide en varios niveles estratégicos, que, juntos permiten el funcionamiento eficiente de la empresa. Como se aprecia en la imagen anterior, en primer lugar, y sabiendo que estos niveles se organizan en forma piramidal, en lo alto de la cúspide, se encuentran las estrategias corporativas, que son las de mayor rango dentro de la estructura organizativa. Estas, son aquellas que se centran en la gestión de la empresa en general. Su propósito es definir la dirección y el futuro de la compañía en el largo plazo, lo cual implica tomar decisiones de alto nivel que afectarán a todos los niveles de la organización.

En segundo lugar, están las estrategias competitivas, también conocidas como estrategias de negocio. Estas, son fundamentales para que una empresa pueda obtener y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Una de las figuras más influyentes es Michael Porter, quién, en su obra “Ventaja Competitiva”, identificó tres estrategias genéricas: liderazgo de costes, diferenciación y segmentación. Esta primera consiste en buscar que una empresa ofrezca productos y servicios a un coste inferior al de sus competidores. Al mantener bajos los costes, la empresa puede ofrecer precios más competitivos, y por tanto, atraer a un mayor número de consumidores. La segunda, consta de vender productos únicos que se diferencien de los competidores, es decir, que se perciban como productos únicos en el mercado. El objetivo principal de este tipo de estrategias es atraer a los clientes que estén dispuestos a pagar un precio superior por productos con características distintas. Por último, la estrategia de segmentación se centra en atender a un nicho



específico del mercado. En lugar de abarcar a toda la población, la empresa identifica un segmento cuyas necesidades no están siendo completamente satisfechas. De esta manera, se puede adaptar los productos o servicios de forma más efectiva para cubrir esas necesidades.

Cada una de estas estrategias competitivas, tiene sus propias ventajas, pero también desafíos. La elección de una estrategia depende de varios factores que la empresa ha de tener en cuenta. Al implementar cualquiera de estas, las organizaciones deben estar preparadas para adaptarse a los cambios en el entorno competitivo y a las expectativas de los consumidores, asegurando así su éxito a largo plazo.

2.2. Dirección estratégica

La dirección estratégica es una función esencial dentro de la dirección empresarial, encargada de la formulación, implantación y ejecución de las estrategias, que guiarán a la organización hacia el logro de los objetivos. Existen diferentes perspectivas sobre la dirección estratégica. Por un lado, Michael Porter, la define como un modelo de decisiones que establece las metas principales de una empresa y define los planes de acción necesarios para alcanzarlos. Desde este enfoque, la dirección estratégica se centra en la creación de ventajas competitivas, utilizando el análisis de las cinco fuerzas de Porter y las estrategias genéricas mencionadas anteriormente. Por otro lado, David Teece, amplía este enfoque al definir la dirección estratégica como el proceso que incluye la formulación, implementación y evaluación de acciones que incrementan la rentabilidad de la empresa.

La dirección estratégica se encarga también de definir los cuatro componentes básicos a la hora de implementar una estrategia.

El primero de ellos es el ámbito de actividad, que hace referencia a todas las actividades en las que la empresa se involucra para llevar a cabo sus funciones.

En segundo lugar, encuentran las capacidades distintivas, es decir, los recursos tangibles e intangibles que la empresa posee, así como las capacidades que la organización tiene para poder desarrollar su actividad. En tercer lugar, las ventajas competitivas, que representan las características que la empresa posee y les otorga una posición favorable frente a sus competidores, De esta forma, se puede destacar en un mercado competitivo. Por último, la sinergia, que se refiere a la interacción de los distintos elementos dentro de la empresa que, cuando se combinan generan un resultado mayor al que se obtendría si los elementos funcionasen por separado. Esto se refiere a que cuando los departamentos de una empresa trabajan todos juntos, de manera alineada, la empresa obtiene resultados eficientes y puede aumentarse la productividad de la organización.

Una vez que las estrategias han sido implementadas en la empresa, la dirección tiene un papel muy importante en todo este proceso. Se encarga de supervisar y dar seguimiento a la evolución de las acciones estratégicas que se han puesto en marcha.

Una de las primeras responsabilidades de esta es coordinar con los responsables asignados en cada área funcional (como marketing, finanzas, operaciones, recursos humanos, etc.) para asegurarse de que las estrategias no solo se implementan, sino que también se ejecutan de forma eficiente y conforme a los objetivos establecidos

Sin embargo, la supervisión, además de enfocarse en el interior de la empresa, también debe estar constantemente atenta a todos los factores externos que podrían influir en el éxito o el fracaso de las estrategias. Es decir, necesita conocer las condiciones del entorno organizacional, incluyendo aspectos tanto externos como internos, que afectan directa o indirectamente al desarrollo de la empresa.

Sin una supervisión efectiva, las organizaciones corren el riesgo de desviarse de sus objetivos, perder oportunidades importantes o incluso enfrentarse a crisis imprevistas. La dirección estratégica es, por lo tanto, esencial para asegurar que la empresa se mantenga en el camino correcto, maximizando sus recursos, optimizando los procesos y garantizando que se responde adecuadamente tanto a los desafíos internos como a los factores externos. La dirección estratégica es clave para garantizar el éxito en cualquier compañía.

2.3. Plan estratégico

Se trata de un plan maestro que la dirección de una empresa utiliza para definir el rumbo de la organización, guiando todas las acciones y decisiones para alcanzar los objetivos establecidos en un futuro. Este plan, abarca toda la organización, lo que significa que no solo se limita a un área específica o a una única unidad de negocio, sino que involucra a todas las funciones y niveles jerárquicos. Cada nivel tiene responsabilidades y tareas específicas en la formulación e implementación de la estrategia.

El primer nivel de un plan estratégico es el corporativo, que involucra a la alta dirección de la empresa. En esta fase se define la misión, la visión y el análisis estratégico general. Además, se abordan todas las decisiones estratégicas más amplias y fundamentales para la organización.

El segundo nivel es el competitivo, que se enfoca en cómo la empresa se posicionará en el mercado frente a sus competidores. En este nivel se toman decisiones más específicas y tácticas.

Por último, el tercer nivel es el referido a las acciones que se llevarán a cabo dentro de cada área operativa de la empresa. Cada área, como la de marketing, finanzas, recursos humanos, producción... debe alinear sus objetivos y recursos con las estrategias establecidas a nivel corporativo y competitivo. En esta etapa, el enfoque está en la implementación efectiva de las estrategias mediante acciones concretas y adaptadas a las necesidades específicas.

Para que este plan tenga éxito, es crucial que exista una coordinación efectiva entre los tres niveles. La alta dirección debe establecer un marco claro y coherente en el nivel corporativo, pero también debe proporcionar a los niveles competitivo y funcional, los recursos necesarios para llevar a cabo las estrategias.



Ilustración 2: Niveles de un plan estratégico. Fuente: planeacionestrategica

El plan estratégico recoge todas las acciones y decisiones orientadas a alcanzar una ventaja competitiva y posicionar a la empresa dentro de su sector. Este plan define la dirección que tomará la organización a largo plazo, determinando los objetivos y las estrategias necesarias para alcanzarlos. La elaboración de este plan se divide en diversas etapas. La primera de ellas es el análisis estratégico, cuyo objetivo es comprender en profundidad la situación actual de la empresa. Este, se compone de dos partes esenciales: el análisis externo y el interno. El primero estudia los factores que afectan a la empresa y se divide en macroentorno y microentorno, donde se obtienen amenazas y oportunidades. El interno, estudia los recursos y capacidades de la empresa para evaluar sus fortalezas y debilidades.

La segunda etapa es la de evaluación y selección de las estrategias, un paso crucial en el que la empresa traduce los resultados obtenidos en la etapa de análisis estratégico en un conjunto de acciones a seguir. Durante esta fase se diseñan y evalúan diferentes estrategias, se seleccionan las más apropiadas y viables, y finalmente se planifica su implementación. Este proceso se divide en tres etapas: evaluación, selección e implementación y control. La evaluación tiene como objetivo analizar las distintas opciones estratégicas generadas a partir del análisis externo e interno. La etapa de selección es donde se eligen aquellas estrategias que ofrecen el mayor beneficio, es decir,

aquellas que prometen mayores oportunidades de éxito y que son más viables. Por último, la etapa de implementación, dónde se ponen en marcha todas las estrategias, y se supervisa que se tomen las decisiones correctas en todo momento.

La tercera y última etapa es el diseño de los planes de acción. Este paso es fundamental, ya que en ella se definen los pasos específicos que deben seguirse para alcanzar los objetivos estratégicos establecidos, asegurando que cada acción esté alineada con la visión a largo plazo y cuente con un plan de ejecución claro. Una vez diseñados los planes de acción, es esencial llevar a cabo una evaluación de la viabilidad financiera, para comprobar que la empresa disponga de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo las acciones previstas sin comprometer su estabilidad económica.

Con todo lo mencionado anteriormente, se concluye el segundo capítulo, en el que se ha explorado los principios fundamentales y las fases clave del proceso de planificación estratégica. El objetivo ha sido proporcionar una visión clara y detallada de todos los elementos que son necesarios para la correcta elaboración de un plan estratégico efectivo y bien estructurado.



Capítulo III

Antecedentes

3. Antecedentes

En este tercer capítulo, se expondrá toda la información referente a la empresa elegida para este estudio. Para ello se proporcionará una descripción detallada de la organización, incluyendo su historia, origen y productos proporcionados.

3.1. Descripción general de la empresa.

A continuación, se va a hacer una explicación de la empresa, donde se expondrá su historia, sus principales productos, técnicas de montaje...

3.1.1. Historia

NovaPersi es una empresa fundada en 2013, que se encarga de llevar los hogares a niveles superiores de estilo y confort. Especializada en mosquiteras, persianas y pérgolas, su misión es brindar soluciones personalizadas que transformen los espacios. Desde la sofisticación de las persianas, hasta la protección de las mosquiteras, cada producto está creado para reflejar el estilo distintivo y mejorar la calidad de vida de las personas.

La alianza entre Roberto, con más de 25 años en el sector de las persianas, y José, quien también tiene una gran experiencia y posee conocimientos en todos los departamentos de la empresa, ha generado una sinergia en NovaPersi. Esta posición ha consolidado la posición de la empresa como líder en su sector, ofreciendo soluciones que destacan por su excelencia. La unión de estos dos expertos ha establecido un estándar inigualable en la industria de las persianas, asegurando que los clientes reciban productos y servicios de alta calidad.

3.1.2. Productos ofrecidos

NovaPersi compactos SL, destaca por su gran variedad de productos ofrecidos. Algunos de estos son los siguiente:



Ilustración 3: Lamas de aluminio.
Fuente: <https://novapersi.es/productos/>



Ilustración 4: Lamas de PVC.
Fuente: <https://novapersi.es/productos/>



Il·lustració 5: Lamas de seguretat.
Fuente:<https://novapersi.es/puertas-enrollables>



Il·lustració 6: Lamas enrollables.
Fuente:<https://novapersi.es/puertas-enrollables>



Il·lustració 7: Toldos.
Fuente:<https://novapersi.es/toldos>



Il·lustració 8: Pérgolas.
Fuente:<https://novapersi.es/pergolas>



Il·lustració 9: Cajones Monoblock de PVC.
Fuente:<https://novapersi.es/cajones-monoblock-de-pvc>



Il·lustració 10: Cajones de Aluminio.
Fuente:<https://novapersi.es/cajones-de-aluminio>



Ilustración 11: Mosquiteras.
Fuente:<https://novapersi.es/mosquiteras>



Ilustración 12: Persianas Orientables.
Fuente:<https://novapersi.es/persianas-orientables>



Ilustración 131: Automatismos.
Fuente:<https://novapersi.es/automatismos>



Ilustración 14: Domótica.
Fuente:<https://novapersi.es/domotica>

3.1.3 Técnica de montaje

En esta empresa, el proceso de montaje es fundamental para garantizar que el producto final cumpla con los estándares de calidad y se ajuste a las especificaciones del cliente. El montaje de persianas implica varias etapas que utilizan las máquinas de corte de cajones, lamas, y ejes, así como trabajo manual para ensamblar todos los componentes.

- Corte de Componentes:

Máquina de corte de cajones y lamas

La empresa cuenta con dos máquinas especializadas en el corte de cajones y lamas. Cada máquina está diseñada para realizar cortes precisos y eficientes de los componentes necesarios para la fabricación de persianas.

Máquina de corte de cajones:

Esta máquina se encarga de cortar las piezas que forman el cajón de la persiana. El cajón es el componente que alberga las lamas cuando la persiana está enrollada. La máquina puede realizar cortes a medida según las especificaciones del cliente, garantizando que el tamaño del cajón sea exacto y adecuado para la persiana final.

Máquina de corte de lamas:

Las lamas son las piezas horizontales que se ensamblan en el sistema de la persiana para permitir su apertura y cierre. La máquina de corte de lamas corta estas piezas a la longitud deseada y puede incluir ajustes para cortes angulados si es necesario para diseños específicos.

Máquina de corte de ejes:

El corte de ejes es realizado por una máquina específica para este propósito. Los ejes son componentes clave en el funcionamiento de las persianas, ya que sirven como el mecanismo central alrededor del cual se enrollan las lamas. La precisión en el corte de los ejes es crucial para asegurar que encajen correctamente en el cajón y funcionen adecuadamente al ser accionados.

- **Montaje Manual de Persianas**

Una vez que todos los componentes han sido cortados a medida, el montaje se realiza manualmente, siguiendo un proceso meticuloso para asegurar la calidad del producto final.

Verificación de Dimensiones:

Antes del montaje, se verifica que todas las piezas cortadas (cajones, lamas, ejes) cumplan con las dimensiones y especificaciones requeridas. Este paso es crucial para evitar errores en el ensamblaje y garantizar el buen funcionamiento de la persiana.

Preparación de Herramientas y Accesorios:

Se preparan todas las herramientas necesarias para el montaje, como destornilladores, taladros, y fijaciones, además de accesorios adicionales como cordones, poleas y soportes.

Montaje del Eje:

El eje se inserta en el cajón, asegurándose de que esté bien centrado y alineado. El eje es el componente alrededor del cual las lamas se enrollarán, por lo que su colocación precisa es esencial para el funcionamiento correcto de la persiana.

Instalación de las Lamas:

Las lamas se ensamblan en el sistema, generalmente mediante un mecanismo de anclaje que permite su ajuste y movilidad. Se asegura que cada lama esté correctamente alineada y que el sistema de enrollamiento funcione suavemente.

Embalaje y Preparación para Entrega:

Una vez completado el montaje, las persianas se preparan para su embalaje. Se envuelven cuidadosamente para evitar daños durante el transporte y se etiquetan con la información correspondiente para su correcta identificación en el proceso de entrega al cliente.



Il·lustraci3n 15: M3quina corte de lamas. Fuente: <https://novapersi.es/galeria/>



Il·lustraci3n 16: M3quina corte de cajones. Fuente: <https://novapersi.es/galeria/>



Capítulo IV

Análisis del Entorno

4. Análisis del entorno

El entorno empresarial cambia de manera continua debido a una variedad de situaciones impulsadas por factores económicos, tecnológicos, sociales, políticos y ambientales. Por esta razón, es fundamental que las empresas evalúen el contexto en el que operan, para poder reaccionar ante posibles transformaciones y desarrollar estrategias adecuadas según la situación externa de esta.

En este capítulo, se va a llevar a cabo un análisis del entorno en el que opera la empresa objeto de estudio, proporcionando una perspectiva más amplia sobre los factores que afectan a la organización. Estos factores se encuentran fuera del control de la empresa, pero pueden influir en su desempeño.

Para poder desarrollar este análisis, en primer lugar, es importante distinguir entre macroentorno y microentorno. Este primero, está compuesto por una serie de factores que influyen en la empresa de manera más general y sobre los cuales la organización no tiene control. Por otra parte, el microentorno, se refiere al entorno más próximo a la empresa, dónde los sucesos que ocurran impactarán directamente en esta compañía.

4.1. Análisis del Macroentorno

En esta siguiente sección, se reunirá toda la información relevante sobre el entorno general de la empresa.

Para desarrollar este estudio, se va a emplear una herramienta llamada PEST. Este método recibe su nombre por las cuatro áreas que analiza. P para Político-Legal, E para Económico, S para Sociocultural y T para Tecnológico. Una vez analizadas, se creará un perfil estratégico para evaluar cómo afectan los factores a la empresa en un rango desde “Muy negativo” a “Muy positivo”. Al final del análisis, se elaborará una tabla resumen con las amenazas y oportunidades identificadas.

4.1.1. Análisis PEST

A continuación, se van a comentar las características de cada una de las dimensiones mencionadas anteriormente. Novapersi SL, distribuye sus productos por toda la Comunidad Valenciana, Región de Murcia y esporádicamente alguna provincia de Andalucía.

-Entorno político

En primer lugar, esta dimensión hace referencia al conjunto de factores relacionado con el sistema político y las políticas gubernamentales que pueden influir en una empresa u organización.

El factor más importante que ha afectado y sigue afectando a las empresas, es la pandemia vivida en estos últimos años, iniciada en 2020. Para prevenir la propagación del virus, el Gobierno impuso una serie de restricciones, que desafortunadamente, han causado numerosos daños. Esta crisis causó una recesión económica. Muchas empresas se vieron obligadas a reducir sus operaciones, lo que resultó en una caída del PIB. Además, la incertidumbre económica llevó a despidos masivos, provocando una alta tasa de desempleo. Los sectores más afectados fueron la hostelería, el turismo y el comercio. Las restricciones de movilidad redujeron drásticamente la actividad en estos sectores, provocando nuevamente un incremento del paro.

Por otra parte, también generó una notable inestabilidad política en España, provocada por los desacuerdos y conflictos entre las distintas facciones políticas.

Otro factor a tener en cuenta es la Guerra entre Ucrania y Rusia, que se inició el 24 de febrero de 2022 y que, desafortunadamente sigue siendo un problema en la actualidad. Rusia es un importante proveedor de gas natural y petróleo para Europa. Gran parte del gas que llega a Europa proviene de Rusia, ya sea por conductos o a través de otros países. El conflicto ha llevado a una reducción en la oferta del gas y petróleo, debido a todas las sanciones que limitan las exportaciones rusas. Esta reducción en la oferta provocó un aumento en los precios de la energía, y han elevado significativamente los costes de producción, afectando gravemente a las empresas que dependen de estos recursos.

En tercer lugar, es muy destacable la subida del Salario Mínimo Interprofesional (SMI) para este año. Es el Salario Mínimo legal que debe recibir un trabajador por su jornada laboral en un país, excluyendo los domingos y días festivos. Lo regula el Gobierno anualmente, para garantizar un nivel mínimo de ingresos para los empleados, asegurando que todos reciben una remuneración básica que cubra sus necesidades fundamentales. Para todas las actividades en la agricultura, la industria y los servicios sin importar el sexo ni la edad de los trabajadores, el salario mínimo se ha establecido en 37,8 euros por día, lo que equivale a 1.134 euros, dividido en 14 pagas. Esta cuantía fue aprobada el 6 de febrero de 2024.

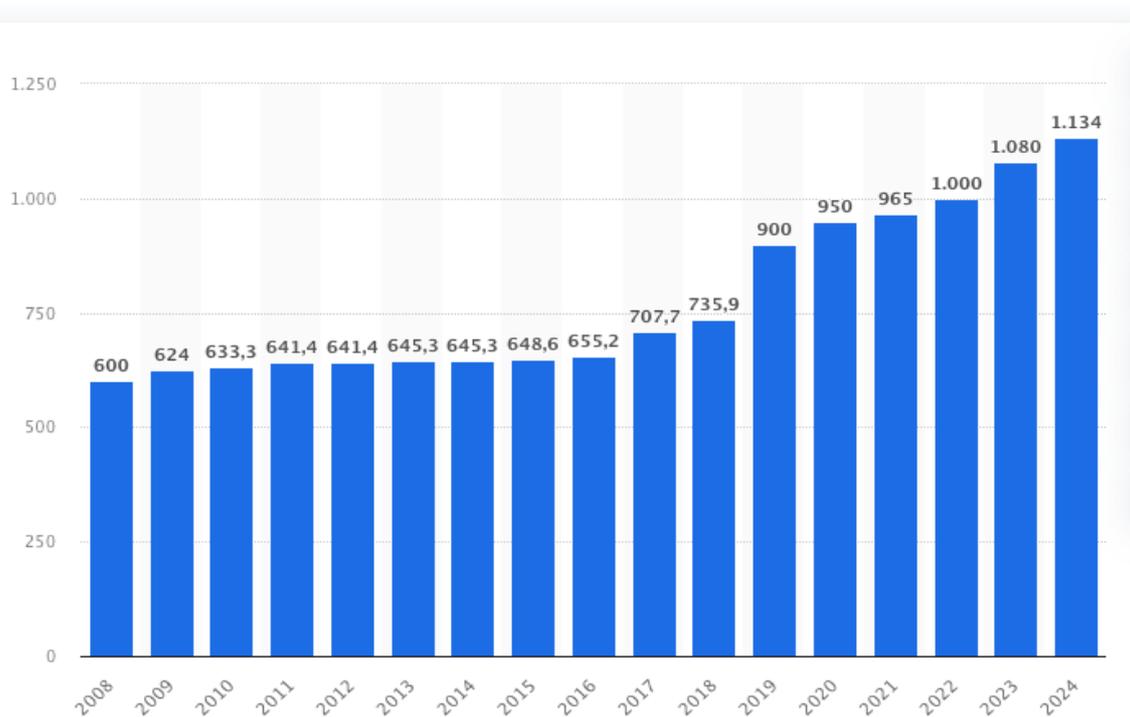


Ilustración 17: Evolución del SMI desde 2008 hasta 2024. Fuente: [https:// es.statista](https://es.statista)

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, podemos comprobar que, efectivamente, tal y como se muestra, el SMI en 2024 ha aumentado en gran escala en comparación con años anteriores. Es destacable observar que, en 2020, tras la crisis del coronavirus y a pesar de todos los problemas ocasionados en ese momento, la intención de subir el Salario Mínimo Interprofesional continuó. Aunque el incremento no fue muy elevado, se situó en 950 euros mensuales.

A pesar de que España tiene uno de los salarios mínimos más altos, ocupando la séptima posición, Luxemburgo destaca por tener el SMI más elevado, con 2570,93 euros al mes, seguido de Irlanda y Países Bajos.

Considerando que la diferencia salarial entre España y Francia, que es el país que le precede es de 443 euros aproximadamente, queda claro que, con el aumento producido este año, no es suficiente para alcanzar un nivel comparable al de los países que lideran el ranking.

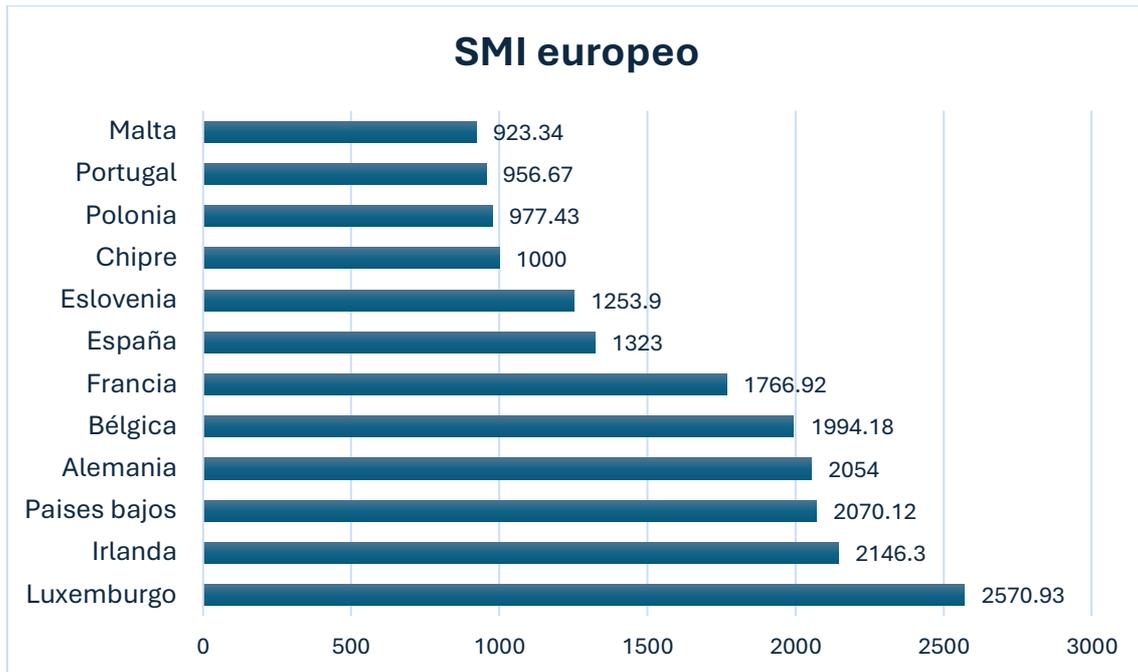
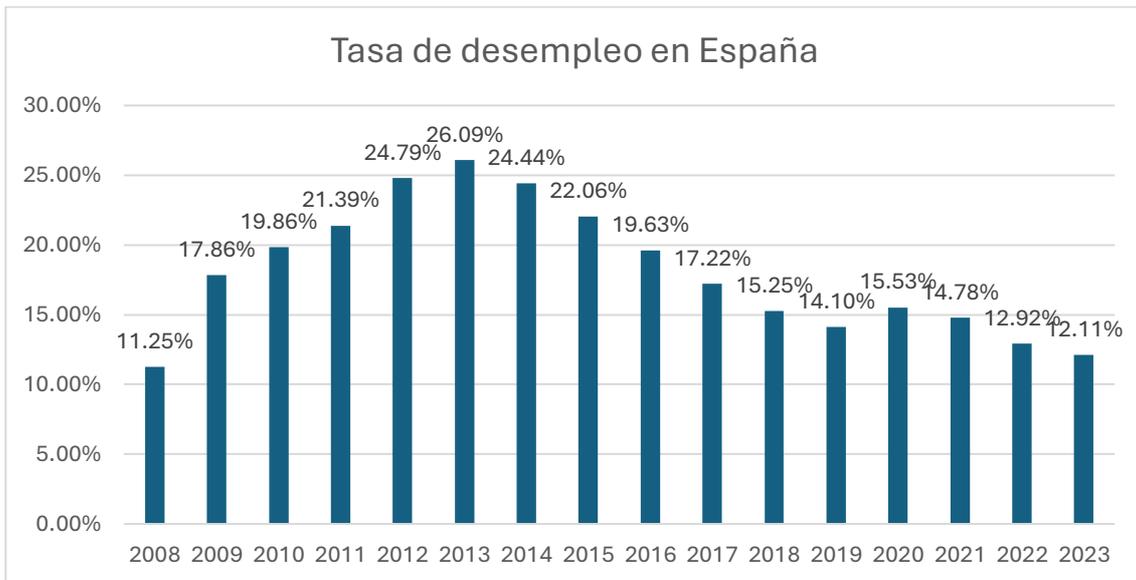


Gráfico 1: SMI europeo en 12 pagas. Fuente: elaboración propia información extraída de Bankinter.

-Entorno económico

Esta dimensión va a determinar cómo es la situación de las empresas en un país determinado. Se estudian aspectos tales como la inflación, el desempleo o incluso el PIB.

En primer lugar, se va a empezar analizando la tasa de desempleo. Como bien sabemos, cuanto menor sea esta tasa, mejor para el país, pues hace referencia al porcentaje de personas que se encuentran buscando empleo. La evolución de la tasa de paro se puede observar en la gráfica siguiente.



Tal y como se observa, los niveles de paro han ido variando a lo largo de los años, siendo

Gráfico 2: Evolución de la tasa de desempleo en España. Fuente: elaboración propia información extraída del INE.

muy importantes en cada una de las crisis económicas ocurridas en España. La más destacable, sin duda, fue la de 2013, provocando la tasa de paro más elevada registrada hasta la fecha, siendo de 26,09%. Fue un golpe muy duro para el país, pues muchos individuos fueron despedidos de sus trabajos. En los años siguientes ha ido recuperándose muy poco a poco, hasta el 2020, año en el que se produce la última crisis económica y sanitaria producida por la pandemia del Covid-19. En este caso, la tasa fue de 15,53%, debido principalmente a los despidos temporales y los cierres de las empresas para evitar la propagación del virus. Actualmente, España registra una de las tasas de paro más bajas de la historia, siendo esta de 12,11%.

Aunque la situación económica del país es un factor muy importante a tener en cuenta, es crucial centrarse en la Comunidad Valenciana, pues es el principal lugar de operación de nuestra empresa. Esta región no solo es la base dónde se gestiona toda la actividad, sino que también es el principal mercado dónde se distribuyen los productos, junto con la Región de Murcia. Por lo tanto, entender la situación en estas dos zonas, es necesario, ya que todo lo que ocurra en estas áreas tendrán un impacto directo en la empresa. Para observar como ha evolucionado la tasa de desempleo, se ha realizado el gráfico que se observa a continuación.

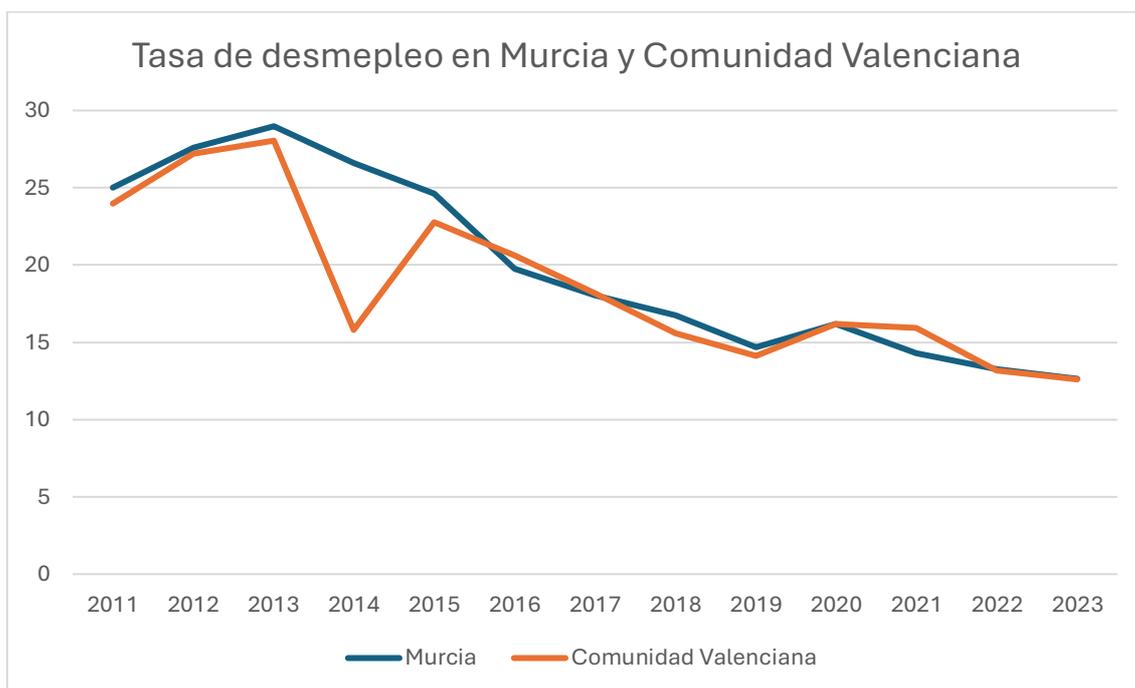


Gráfico 3: Evolución de la tasa de desempleo en Murcia y en la Comunidad Valenciana. Fuente: elaboración propia datos extraídos del INE

La línea azul hace referencia a la Región de Murcia, mientras que la naranja se refiere a la Comunidad Valenciana. Durante los primeros años de la gráfica, se observan tasas de desempleo muy altas, debido a la crisis económica iniciada en 2008. España entera, y en particular estas dos zonas sufrieron mucho, en gran medida por la burbuja inmobiliaria. Esto llevó a un aumento significativo del desempleo, sobre todo en sectores de la construcción, servicios y la industria.

A partir de 2014, hasta 2019, la economía española empezó a recuperarse muy lentamente, es por esto que la tasa de desempleo descendió. Esta recuperación generó empleo en varios sectores como la hostelería o el comercio.

En 2020, la pandemia afectó gravemente a la economía mundial, el paro de nuevo volvió a aumentar, pero nunca a los niveles de la crisis de 2008.

Actualmente, nos encontramos en un período de recuperación, donde se está reduciendo la tasa de desempleo, llegando a niveles de alrededor del 15%.

Siguiendo con la tasa de desempleo, otro de los principales problemas es el paro juvenil, que incluye a los menores de 25 años. ya que presenta una tendencia decreciente año tras año.

Evolución de la tasa de paro juvenil

Desempleo de menores de 25 años

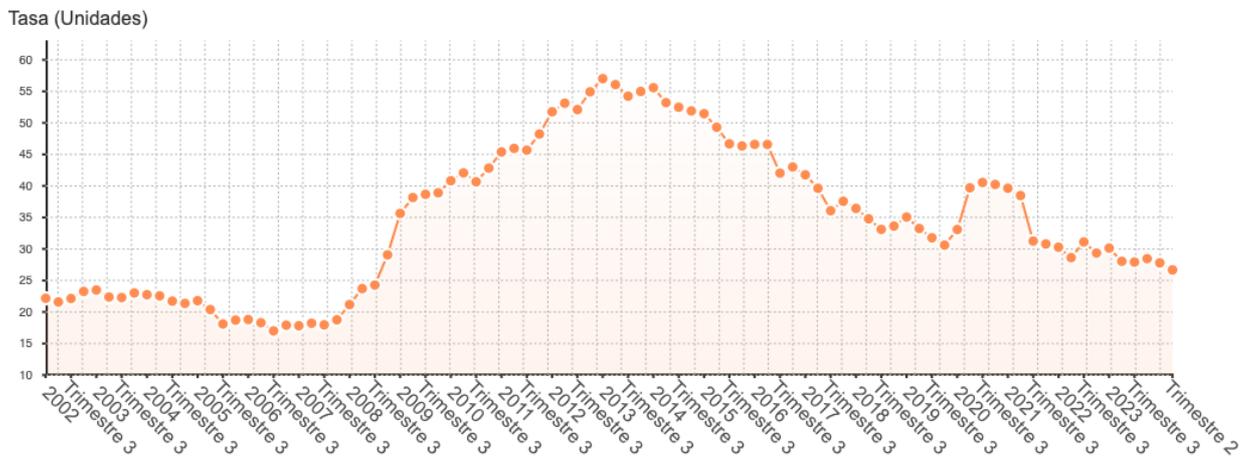


Gráfico 4: Evolución de la tasa de paro juvenil en España. Fuente: epdata

Como se observa en la gráfica 3, presenta fluctuaciones diferentes a lo largo de los años. Desde 2002 hasta 2007, año en el que estalla la crisis, la tasa de paro se situaba en unos niveles bastante bajos, alrededor de 20%. Posteriormente, a raíz de esta crisis, los valores se disparan de forma desmesurada, alcanzando porcentajes alrededor de 55%. La crisis supuso un grave problema para todo el país. Cuando finalizó la recesión, el paro fue disminuyendo poco a poco, hasta el año 2020, donde nuevamente vuelve a subir debido a la pandemia mundial. Actualmente, se encuentra en una tasa alrededor del 30%, cosa que imposibilita a los jóvenes encontrar un empleo.

Siguiendo con el entorno económico, otro aspecto clave a evaluar es el Producto Interior Bruto, más conocido como PIB. Este indicador muestra cuál es la situación económica en un país determinado. Es una magnitud que mide el valor de todos los bienes y servicios producidos en un periodo de tiempo, generalmente un año, en una economía. Analizando la evolución del PIB español, se obtiene la siguiente gráfica:

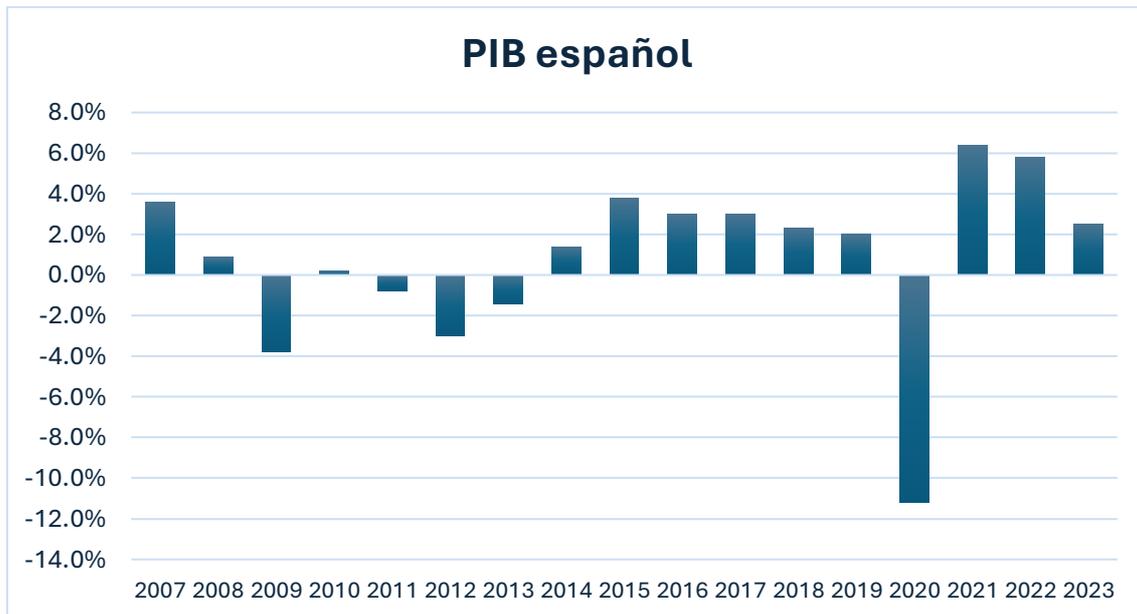


Gráfico 5: Evolución del PIB español. Fuente: elaboración propia información extraída del INE.

El PIB ha sufrido muchas variaciones a lo largo de los años. Tras la crisis de 2008, este indicador se situó en un porcentaje negativo de 3,8%. A pesar de eso, la economía parecía comenzar a recuperarse, alcanzando porcentajes positivos a partir de 2014. Sin embargo, con el inicio de la pandemia del COVID-19, en 2020, la economía volvió a decaer, volviendo a alcanzar niveles negativos de 10,8%, un valor mucho más elevado que la crisis anterior. Aún con las dificultades vividas a lo largo de ese año, la economía logró recuperarse, y actualmente se encuentra en un 2,5% aproximadamente, uno de los valores más bajos registrados en la historia de España.

Por último, pero no por ello menos importante, otro punto a considerar es el Índice de Precios al Consumidor, conocido como IPC. Es un indicador que refleja la variación del precio de la cesta de los bienes y servicios de uso habitual de una familia en un momento determinado. El cálculo de este indicador se realiza a partir de una cesta que incluye artículos como alimentos básicos, bebida, ropa, calzado, vivienda, transporte, ocio y cultura, entre otros. Cada año se revisa la lista mencionada anteriormente, para añadir nuevos productos que empiezan a ser significativos, o eliminar aquellos que han dejado de serlo. Actualmente el iPC se encuentra alrededor del 3%

-Entorno sociocultural

Esta tercera dimensión se refiere al conjunto de factores sociales y culturales que afectan al funcionamiento y la estrategia de la organización. Este entorno abarca varios elementos

como son las preferencias, el comportamiento y los valores de los consumidores y en la forma en la que las empresas operan.

En primer lugar, hay que tener muy en cuenta la tasa de natalidad. Es un elemento básico a analizar, debido a que sus niveles son preocupantes cada año. La evolución se muestra en la gráfica siguiente:

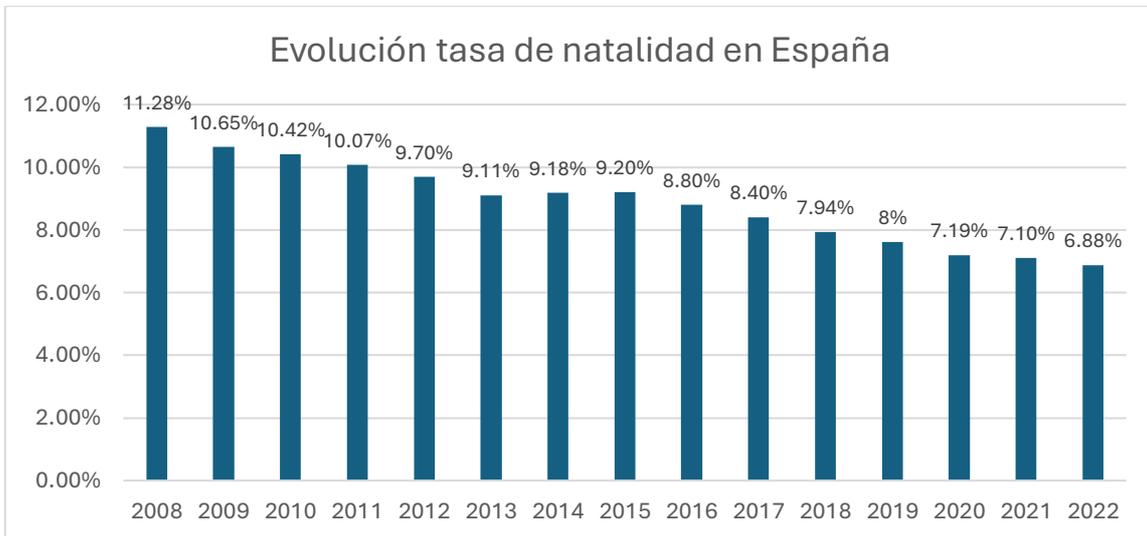


Gráfico 6: Evolución de la tasa de natalidad en España. Fuente: elaboración propia información extraída del INE.

La gráfica muestra la evolución de este indicador desde el 2008 hasta el 2022, último dato que aparece registrado en el INE. Desafortunadamente, tiene una tendencia decreciente, pues se aprecia perfectamente que año tras año va disminuyendo, es decir, cada vez hay menos nacimientos en España. Actualmente se encuentra en una tasa del 6,88%. Antiguamente, las familias tenían muchos hijos, es por esto que la tasa de natalidad años anteriores era muy elevada, sin embargo, cada vez se va reduciendo. Este gran cambio se debe principalmente a los cambios en las propiedades personales, es decir, las nuevas generaciones tienden a priorizar su carrera y desarrollo profesional, así como su estabilidad económica, antes de formar una familia. Esto ha supuesto que muchas personas retrasen su edad para tener hijos o incluso decidan no hacerlo.

Es por esto, que la pirámide de población ha cambiado su forma radicalmente. Es interesante apreciar el cambio que ha tenido esta, así como el número de habitantes que había en España en cada momento, ya que de esta forma se puede observar la evolución demográfica del país a lo largo del tiempo.

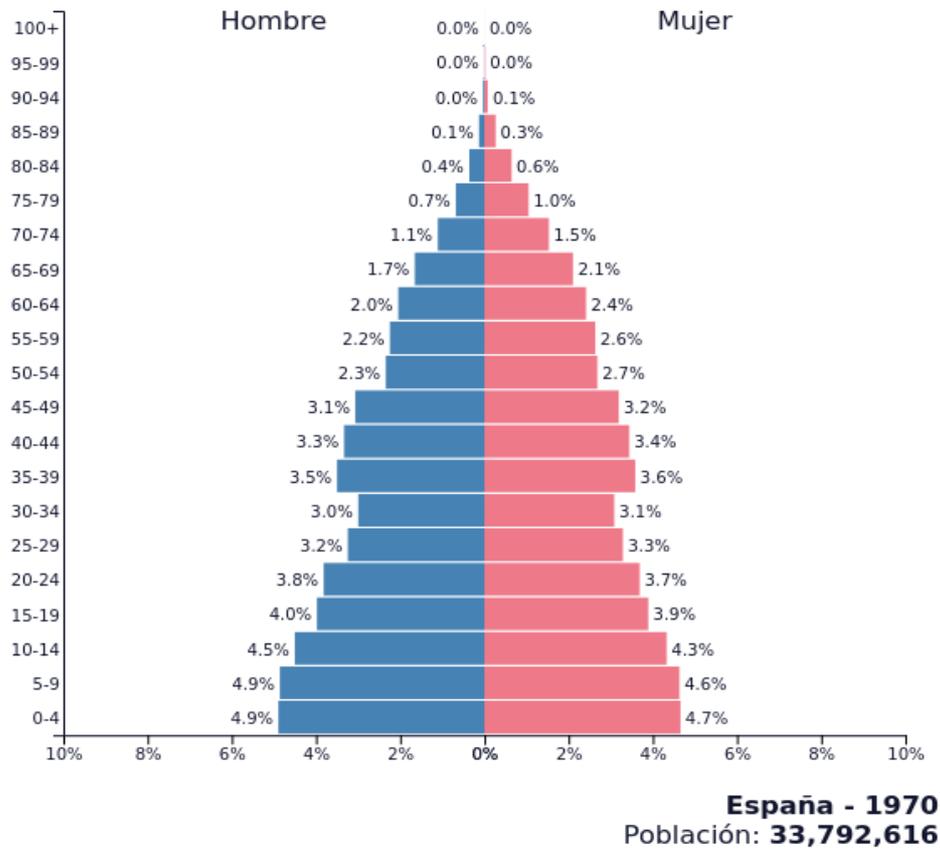


Ilustración 18: Pirámide de población española en 1970. Fuente: PopulationPyramid.net

La imagen anterior muestra la pirámide de población en el año 1970, cuando en España vivían 33.992.616 personas. La base de la pirámide, que corresponde al grupo de población más joven (0-14 años) era ancha, lo que indicaba que la tasa de natalidad era alta, siendo superior el número de hombres. Esto era resultado de la cultura tradicional, en la que las familias eran muy numerosas.

En la cúspide de la pirámide se encuentran las personas mayores de 65 años. En esta edad, la estructura era más estrecha, lo que refleja que había una proporción menor de personas en edad avanzada. Esto fue resultado de las bajas tasas de mortalidad infantil, debido a que había muchas mejoras gracias a los avances en la medicina.

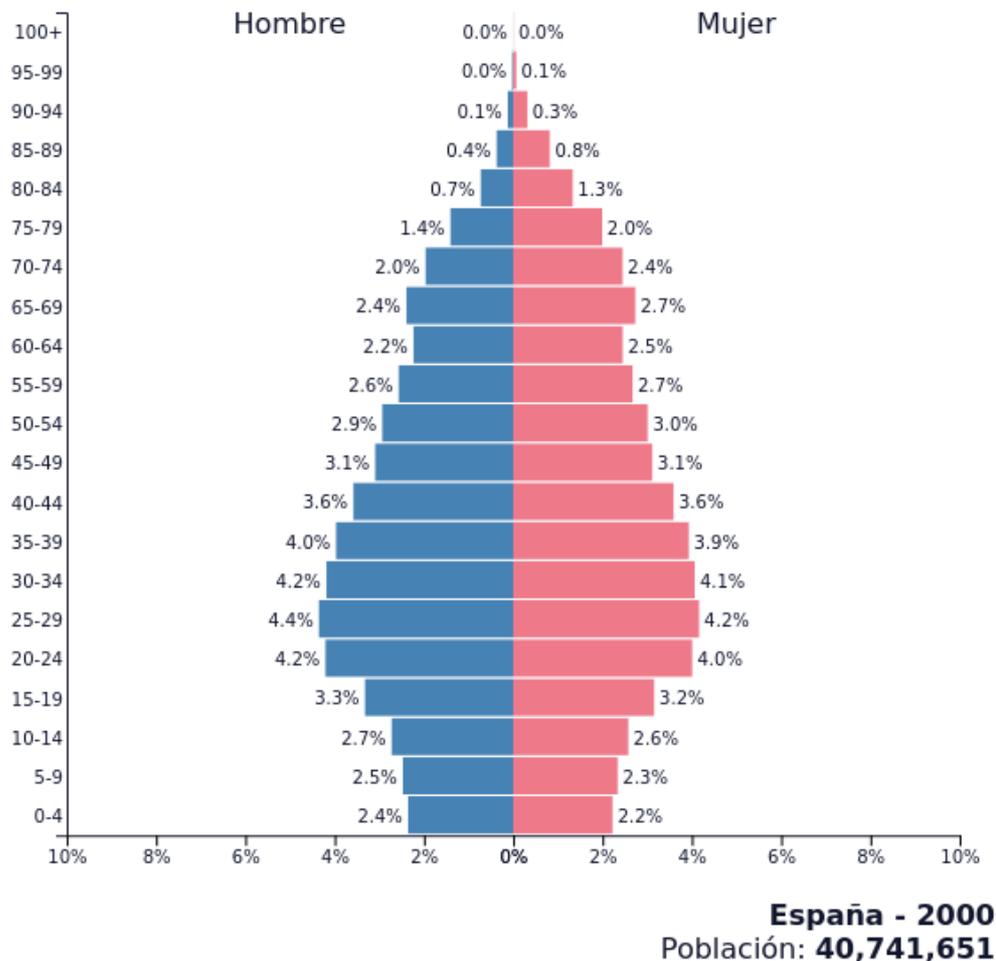
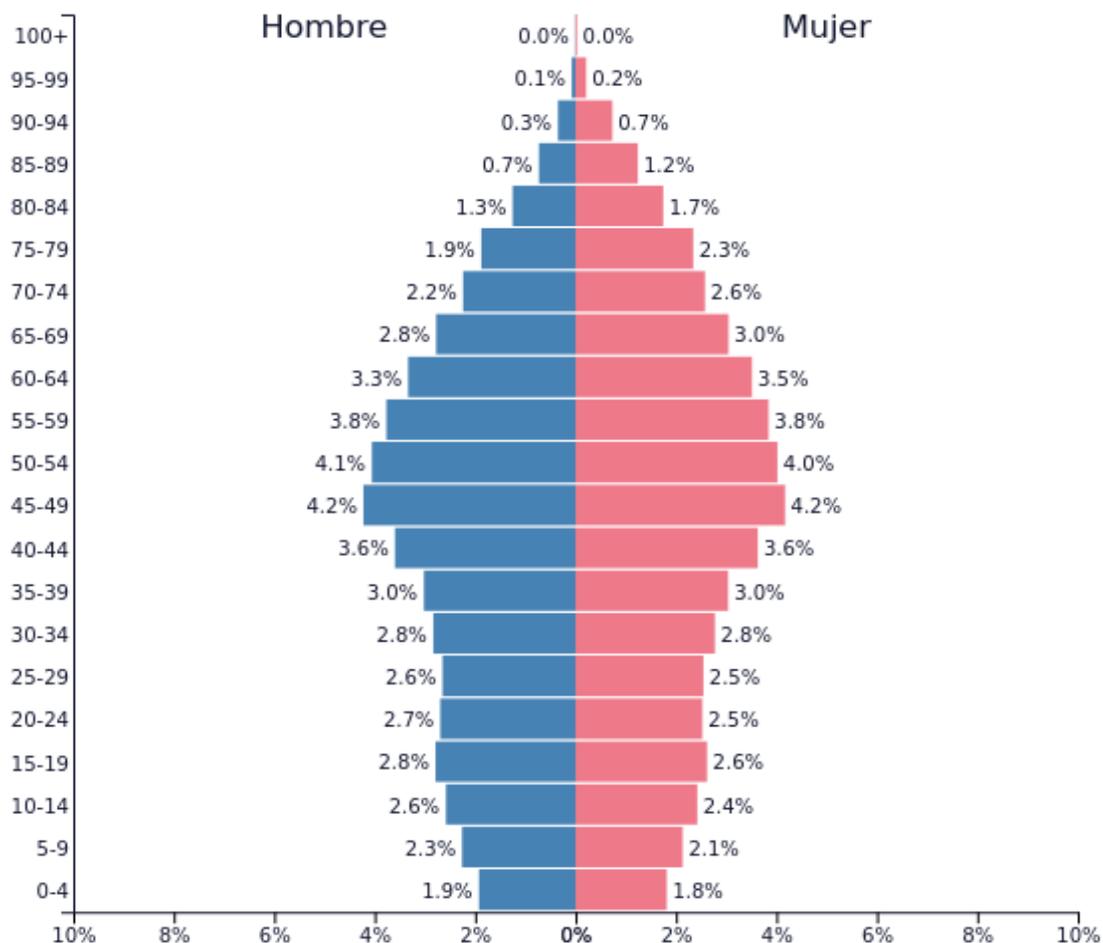


Ilustración 19: Pirámide de población española en el 2000. Fuente: PopulationPyramid.net

Esta pirámide es más reciente, del año 2000. Se puede apreciar un cambio significativo en comparación con la anterior. La característica más notable de la pirámide es el estrechamiento de la base, esto significa que la tasa de natalidad era muy baja y nacían menos niños. Esto fue debido a que las familias preferían tener menos hijos, priorizando el bienestar económico y la estabilidad laboral. Además, en las ciudades, se incrementó el coste de vida y los servicios, cosa que hacía que tener hijos fuera más costoso, lo que contribuyó también a un descenso de la natalidad.

En la parte superior de la pirámide, se aprecia un mayor ensanchamiento. La esperanza de vida en el año 2000 era de 79 años aproximadamente, lo que resultó en un crecimiento de la población de mayor edad. Asimismo, cada vez había más avances médicos y una mejor alimentación, y es por esto que se consiguió reducir la tasa de mortalidad, permitiendo a las personas mayores que vivieran más años.



España - 2024
Población: 47,473,373

Ilustración 20: Pirámide de población española en 2024. Fuente: PopulationPyramid.net

Esta tercera y última ilustración muestra la actualidad. La pirámide se ha transformado en una “peonza” o “diamante”, caracterizado por una mayor proporción de personas mayores en comparación con los jóvenes. La base de la pirámide sigue siendo muy estrecha, esto significa que la tasa de natalidad sigue siendo muy baja, rondando el 2%. Cada vez más mujeres retrasan la edad de tener hijos debido a su incorporación en el mercado laboral. Además, el coste elevado de las viviendas y la dificultad para equilibrar la vida personal con la profesional, han supuesto que muchas familias decidan tener menos hijos o incluso no tener.

La baja natalidad reduce la construcción de nuevas viviendas, por lo tanto disminuye la venta de persianas. Otro factor positivo es que, a medida que la población envejece, aparecen nuevas necesidades, pues crece la necesidad de adaptar las viviendas para que



sean más cómodas y accesibles. Esto supone un aumento de la demanda de persianaas automáticas, que funcionen con un mando a distancia, ya que facilitan el uso diario a personas mayores.

Por otra parte, un factor muy negativo es que los jóvenes, al enfrentar dificultades económicas, retrasan la compra de viviendas o invierten menos dinero en renovar los elementos del hogar.

Por otra parte, en España, la inmigración es un aspecto muy importante a tener en cuenta. Nuestro país sigue recibiendo inmigrantes cada día, sobre todo jóvenes que vienen a España a buscar un empleo y mejores condiciones, tanto de vida como laboral. Esto implica que la franja de población adulta siga siendo muy amplia.

Por último, en cuanto a la población mayor de 65 años, la estructura sigue ensanchándose. La esperanza de vida ha aumentado, siendo ahora de 83 años para ambos sexos. Las condiciones de vida han mejorado, hay más avances, mejoras en la atención sanitaria y una mejor calidad de vida, que permite que las personas mayores sigan viviendo cada vez más años.

Esto afecta gravemente a las empresas, ya que disminuye la mano de obra joven. Si la tasa de natalidad es baja, la cantidad de trabajadores jóvenes dispnibles para incorporarse al mercado laboral se reduce. Esto perjudicaría al crecimiento y la competitividad, limitando su capacidad para innovar y adaptarse a los cambios que puedan aparecer.

Continuando con el entorno sociocultural, es muy importante también tener en cuenta el medio ambiente, que tiene una influencia significativa sobre las empresas. A medida que los problemas ambientales se han vuelto más graves, las organizaciones están cada vez más obligadas a adaptarse a las nuevas normas, leyes y regulaciones.

Esto puede tener impactos tanto positivos como negativos en el sector de las persianas. Por una parte, adaptarse a normativas ambientales y cumplir con las regulaciones, puede suponer un aumento de los costes de producción, puesto que el uso de materiales sostenibles y ecológicos, tienen un coste muy elevado. Además, para desarrollar personas más sostenibles y eficaces, las empresas deben invertir en I+D, cosa que no todas las organizaciones se pueden permitir, debido a su gasto significativo.

Pero por otra parte, ofrecer productos sostenibles mejora la reputación de la empresa y gana la confianza de sus clientes, ya que hoy en día, se valora más que nunca el compromiso ambiental. Pero no solo mejora la imagen de la empresa a nivel nacional; el hecho de adoptar medidas sostenibles, puede suponer el acceso a nuevos mercados. Muchas organizaciones, están buscando proveedores que cumplan con prácticas ambientales, lo que puede generar nuevas oportunidades de negocio y de expansión.

-Entorno tecnológico

Pasamos al cuarto y último entorno de este análisis. Como bien sabemos el entorno tecnológico ha experimentado un crecimiento exponencial en los últimos años, transformando radicalmente la forma en que las organizaciones interactúan. Estas tecnologías se han vuelto más importantes y necesarias en las empresas, convirtiéndose en un factor crucial para asegurar el éxito de estas, en una sociedad cada vez más competitiva y en constante transformación.

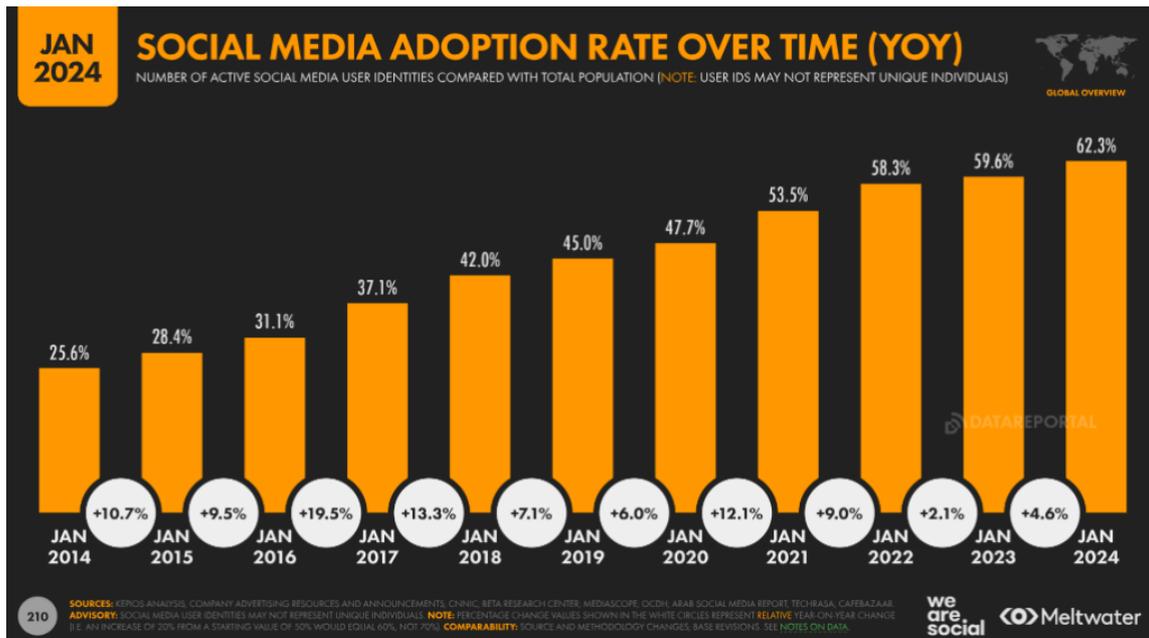


Ilustración 21: Crecimiento de las redes sociales desde 2014 hasta 2024. Fuente: Meltwater

Observando la imagen anterior, podemos ver como el uso de redes sociales ha experimentado un crecimiento significativo, pasando de un 25,6% en 2014 a un 62,3% en 2024. Al principio, el crecimiento era más acelerado. Entre 2016 y 2017, el uso de las redes sociales creció un 19,3%, uno de los aumentos más grandes. No obstante, a partir de 2021, comenzó a desacelerarse.

Uno de los principales factores que influyen en el crecimiento es la mayor conectividad, es decir, el acceso a Internet en todo el mundo. Además, la disponibilidad de teléfonos móviles ha jugado también un papel muy importante, ya que permite que más personas estén conectadas.

Sin ninguna duda, la pandemia del Covid-19, marcó un antes y un después en cuanto a la tecnología se refiere. Durante este período, todas las personas tuvieron que permanecer en sus casas debido al confinamiento, las restricciones y las medidas implementadas para evitar la propagación del virus. Por este motivo, mucha gente recurrió a las redes sociales como TikTok o Instagram para mantener el contacto social.

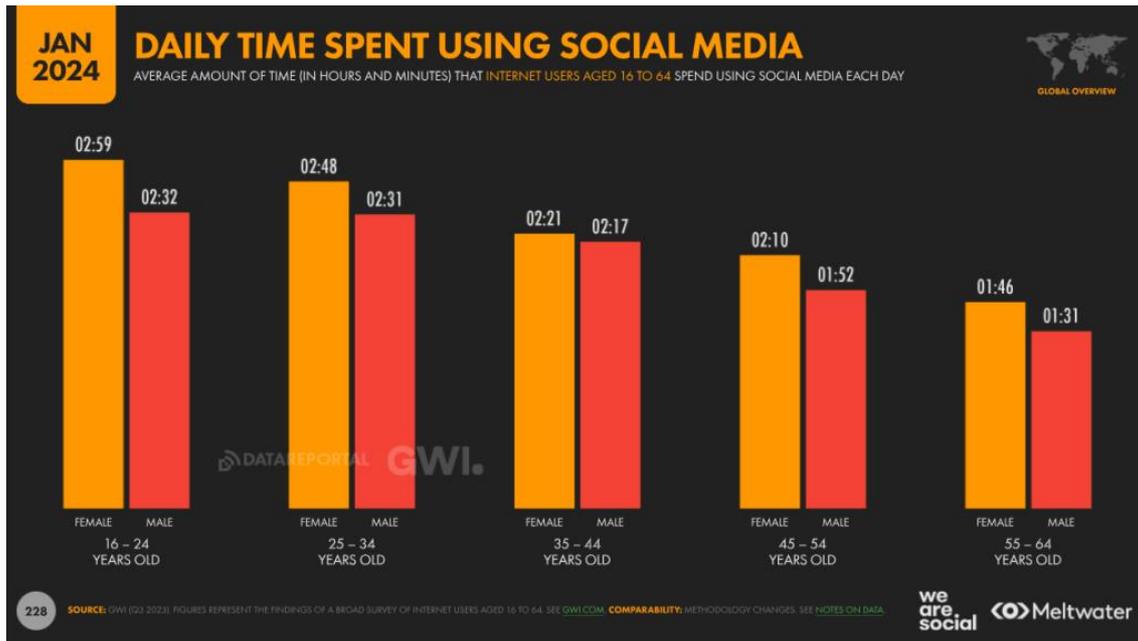


Ilustración 22: Consumo de las redes sociales según el perfil demográfico. Fuente: Meltwater

La idea principal de la siguiente imagen es observar el tiempo que las persona dedican a las redes sociales. En todos los grupos de edad, las mujeres pasan más tiempo en redes sociales que los hombres. Esta diferencia se puede apreciar sobre todo en los más jóvenes, quienes generalmente dependen más de la tecnología. Esto es debido a que se han criado en un entorno digital y están muy acostumbrados a utilizar estas plataformas para comunicarse con sus amigos y familiares o consumir videos de interés.

Sin embargo, a que a medida que las personas envejecen, dedican menos tiempo a las tecnologías, ya que suelen asumir otras responsabilidades, y por tanto, disponen de menos tiempo libre.

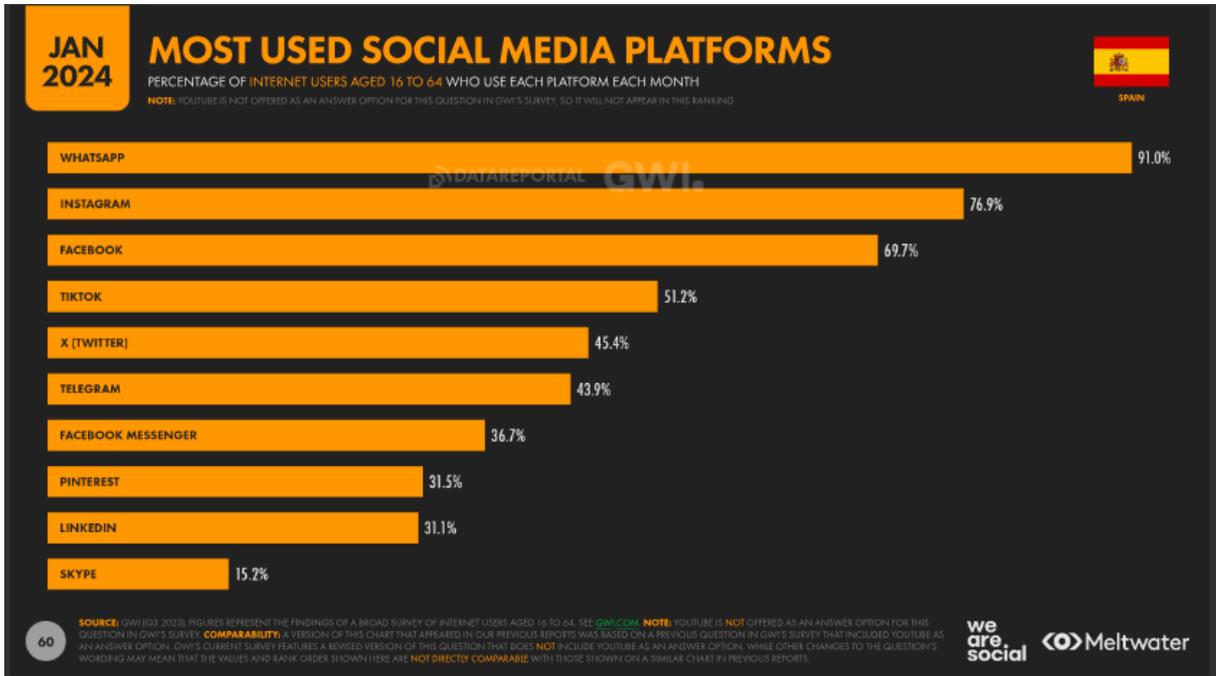
Esta ilustración es muy importante y relevante para entender y conocer como varía el consumo de redes sociales dependiendo del grupo de edad.

Por otra parte, es importante conocer que red social es ls más utilizada en España. Como se observa, la más utilizada es WhatsApp, con un 88% . Esto no es algo que sorprenda, ya que, es muy popular en todo el mundo. Gracias a esta, podemos enviar mensajes de texto, hacer videollamadas, enviar fotos, documentos o incluso archivos. Por lo tanto, es una herramienta esencial para la comunicación diaria.

En segundo lugar, se posiciona Instagram. Un 76,9% de los usuarios la consumen. Esta aplicación ha ido evolucionando con el paso del tiempo. Empezó siendo una herramienta básica, dónde únicamente se podían publicar fotos tomadas en el momento. Ahora, es una red mucho más completa que incluye distintas funciones, como *reels* o *stories*, cosa que hace que sea muy popular sobre todo entre los más jóvenes.

En tercer lugar se encuentra Facebook, seguido de Tiktok y Twitter. Por último, con un 15,2% de los usuarios se encuentra Skype, utilizada principalmente para hacer videollamadas. Esta red empezó siendo muy conocida y popular, pues era la primera aplicación creada para este uso. Sin embargo, con el tiempo, han ido apareciendo muchas

otras como Zoom, Teams o incluso WhatsApp, que han llegado a sustituirla por completo. Es por esto, que hoy en día, no es una aplicació que se utilice mucho.



Il·lustració 23: Redes sociales más utilizadas. Fuente: Meltwater

Otro aspecto también muy importante a tener en cuenta es el tiempo que dedican los españoles a cada una de las actividades que se pueden realizar con un teléfono móvil. A continuación se muestra una ilustración que explica muy bien este factor.

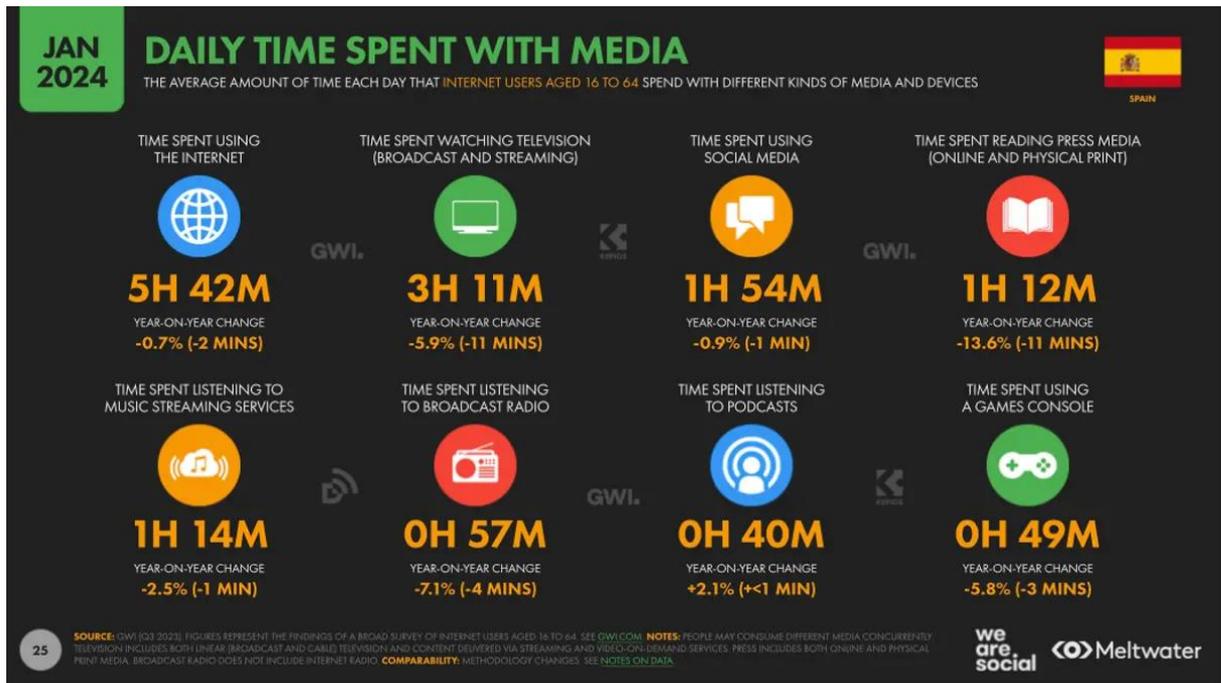


Ilustración 24: Tiempo de uso diario en la tecnología. Fuente: Meltwater

Los usuarios españoles pasan de media 5 horas y 42 minutos navegando en Internet. Aunque sigue siendo una cifra muy elevada, ha disminuido un 0,7% respecto al 2023. Esto significa que, a pesar de que la gente sigue dependiendo mucho del Internet, se ha reducido 2 minutos, lo que puede indicar que las personas están empezando a repartir su tiempo entre otro tipo de actividades.

Siguiendo con esto, un dato que llama mucho la atención, es la caída que ha experimentado la televisión. El tiempo que la gente dedica a ver la televisión está disminuyendo notablemente, ya que, han ido apareciendo nuevas aplicaciones o plataformas como YouTube o TikTok, que se están haciendo muy populares entre los usuarios.

Por otra parte, también se observa una caída significativa de 13,6%, respecto al tiempo invertido en la prensa física. Esto es debido a que hoy en día, la gente prefiere consumir noticias a través de periódicos online, a través de internet o incluso escuchar breves resúmenes.

Pero no todos son malas noticias, los podcasts están ganando popularidad, y a pesar de que ha habido un pequeño aumento del 2,1%, se espera que esta cifra siga aumentando con el paso del tiempo. La gente está empezando a acostumbrarse a esta nueva forma de aprender, mantenerse al día o informarse de lo sucedido.

No solo la tecnología ha revolucionado la vida de las personas, también la Inteligencia Artificial, un elemento que se ha puesto muy de moda. Este componente se refiere a un conjunto de tecnologías que permite que los ordenadores realicen funciones avanzadas,

como analizar datos o traducir palabras. Pero, ¿qué países lideran este ranking? En la siguiente imagen podemos observar los países pioneros de esta nueva forma de tecnología.



Ilustración 25: Países pioneros en Inteligencia Artificial. Fuente: [lideres-en-inteligencia-artificial](#)

Por una parte, están Estados Unidos, China, Alemania, Japón e Inglaterra, que son los países que lideran el ranking en investigación e inteligencia artificial, ya que cuentan con una tecnología muy avanzada, que les permite innovar y fortalecer su posición.

Por otra parte, los países en ascenso, son aquellos que están creciendo y desarrollando de forma muy rápida sus capacidades en inteligencia artificial.

Sin ninguna duda, la Inteligencia Artificial se ha vuelto casi imprescindible en la vida de las personas, pero también en las empresas. La IA puede automatizar la fabricación de persianas, mejorando su eficiencia, reduciendo costes, y previniendo posibles fallos que puedan aparecer en el equipo y en las maquinarias. Además, utilizando algoritmos de IA, las empresas pueden ofrecer productos personalizados, basados en las preferencias de los clientes, ya que, esta nueva herramienta puede analizar el comportamiento de compra de estos y sugerirles productos que se adapten a sus necesidades. Por ejemplo, persianas con materiales específicos, colores concretos, estilos preferidos o incluso diferentes diseños.

Gracias a todos los avances tecnológicos que han aparecido a lo largo de este tiempo, podemos decir que nos encontramos en un mundo muy digitalizado e innovador. Existen muchos indicadores que muestran la evolución que han tenido los países referidos a la

innovación. Al ser un aspecto muy importante, en la siguiente imagen, podemos comprobar aquellos países que lideran el ranking.

Como se observa, Suiza con una puntuación de 67,6 sobre 100, se sitúa en primer lugar. Suiza también destaca en áreas como la biotecnología y la farmacéutica, es por esto, que este liderazgo se debe a su fuerte inversión en investigación y desarrollo.

Suecia, se encuentra en segundo lugar con 64,2 puntos, seguido de Estados Unidos y Reino Unido.

En la posición número 26, se encuentra España, que aunque no se encuentre entre los primeros, cuenta con un sistema de innovación en crecimiento.

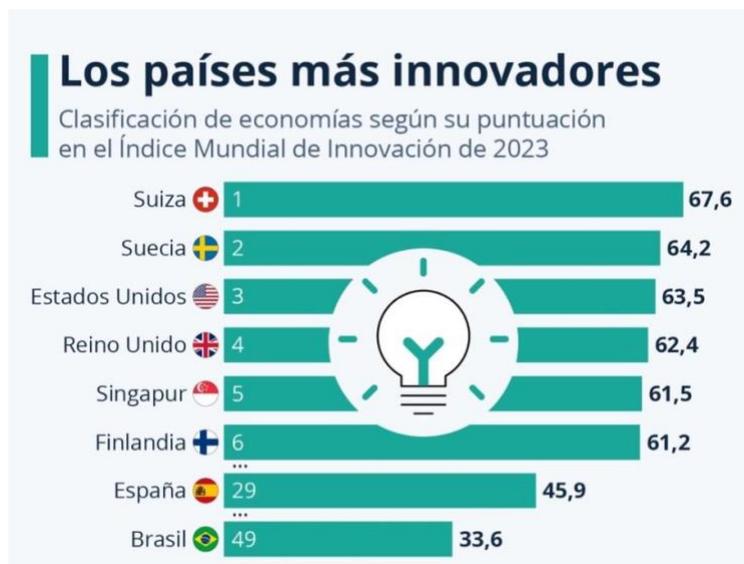


Ilustración 26: Países más innovadores en 2023. Fuente: statista.com

El sector de las persianas ha evolucionado significativamente gracias a las nuevas tecnologías y las innovaciones orientadas a mejorar la eficiencia de estas.

Las persianas inteligentes es una de las últimas innovaciones que ha aparecido. Estas, funcionan a través de asistentes de voz como Siri o Alexa, y mediante aplicaciones de móviles, que facilitan el ajuste de la iluminación y la privacidad sin necesidad de moverse de lugar. Además, incorporan sensores para ajustarlas automáticamente dependiendo de la luz solar, la temperatura o el momento del día. Por ejemplo, se cierran durante horas de mayor calor, y se levantan cuando falta luz en la habitación.

Otra de las nuevas innovaciones son las persianas fotovoltaicas, que incorporan células solares que captan la energía solar para su propio funcionamiento, contribuyendo a la reducción energética de las casas, y por tanto también a la factura de la luz.

Otra novedad son las persianas de oscurecimiento total y aislamiento acústico, diseñadas sobre todo para habitaciones de descanso o lugares de trabajo. Utilizan materiales opacos que no permiten el paso de la luz e incorporan una tecnología que permite reducir significativamente el ruido del exterior. Algunas de estas, cuentan con una construcción

más gruesa o con múltiples capas, lo que contribuye a una mayor capacidad de aislamiento.

4.1.2. Perfil estratégico

Después de analizar todas las variables que influyen en el macroentorno, se procederá a realizar un análisis del perfil estratégico, utilizando los puntos previamente mencionados. Esta herramienta permitirá evaluar los factores del entorno en una escala que va desde "Muy negativo" (MN) hasta "Muy positivo" (MP).

Dimensión	Aspectos considerados	MN	N	I	P	MP
Político-legal	Covid-19		X			
	Guerra de Ucrania		X			
	SMI				X	
Económico	PIB				X	
	Tasa desempleo		X			
	IPC		X			
Sociocultural	Respeto al medioambiente				X	
	Natalidad	X				
	Envejecimiento de la población	X				
Tecnológico	Inteligencia artificial				X	
	Redes sociales					X
	Nuevas tecnologías				X	

Tabla 1: Perfil estratégico. Fuente: elaboración propia

Observando la tabla anterior, se puede definir que existen 12 factores, de los cuales 6 se sitúan en lado negativo y muy negativo y los 6 restantes en el lado positivo.

Las dimensiones político-legal, económica y sociocultural, destacan por sus amenazas, ya que la mayoría de sus aspectos analizados son negativos. Por otro lado, en la dimensión tecnológica se observa una disminución de este número de amenazas, encontrando mayor número de oportunidades. Esto se debe al gran avance de las tecnologías que se ha acelerado cada vez más, para facilitar el día a día de las personas y empresas.

Aunque la situación es bastante equilibrada, es importante tenerla en cuenta al diseñar estrategias para la empresa. Esto conlleva hacer los ajustes necesarios y fortalecerla, de modo que la organización esté lista para enfrentar cualquier desafío que pueda presentarse.

4.1.3. Resumen amenazas y oportunidades

Para finalizar este apartado, se presenta un resumen de las amenazas y oportunidades identificadas a partir del análisis PEST y el perfil estratégico previamente realizado.

Una amenaza representa factores que pueden implicar desafíos o riesgos para la empresa, mientras que una oportunidad puede ofrecer ventajas o generar condiciones favorables para su desarrollo y crecimiento.

A continuación, se detalla la tabla resumen:

Dimensión	Amenazas	Oportunidades
Político-legal	Consecuencias Covid-19	
	Subida de precios por la guerra de Ucrania	
		Aumento del salario para las familias
Económico		Estabilización del PIB
	Mayor número de desempleados	
	Subida del IPC	
Sociocultural		Concienciarse con el cuidado del Medioambiente
	Bajo número de nacimientos	
	Aumento de personas mayores	
Tecnológico		Avance de la Inteligencia Artificial
		Mayor utilización redes sociales
		Innovación constante

Tabla 2: Tabla resumen Amenazas y Oportunidades. Fuente: Elaboración Propia

Después de elaborar la tabla resumen, se puede observar el equilibrio entre amenazas y oportunidades.

Por un lado, afecta positivamente toda la dimensión tecnológica, ya que, en los últimos tiempos, se está invirtiendo en el avance de las nuevas tecnologías, lo que favorece a los negocios a darse a conocer, o a poder optimizar algunas facetas de sus tareas en la empresa. Seguidamente, también se encuentra afectando positivamente al cuidado con el

medio ambiente, cada vez más las empresas y las familias están más concienciadas con que se debe de cuidar y respetar la naturaleza. Por último, en la dimensión económica y político-legal, está la recuperación del PIB y el aumento del Salario Mínimo, estas son

oportunidades para las familias y empresas debido a que obtienen mayor liquidez para desarrollar sus vidas con mayor tranquilidad.

Por otro lado, se hayan las amenazas, salvo en la dimensión tecnológica, se obtienen amenazas en el resto de las dimensiones, como son: aumento de las personas mayores, baja tasa de natalidad, subida del IPC, aumento de la tasa de desempleo y por último las consecuencias del Covid-19 y la Guerra de Ucrania. Todo esto es un peligro para el funcionamiento correcto de la empresa por lo que se debe adaptar de la mejor manera posible para no verse afectada.

Para concluir, gracias a la tabla resumen, se observa de forma clara todos los factores favorables y desfavorables que afectan a la empresa en su entorno.

4.2. Análisis del Microentorno

Una vez analizado el macroentorno, es imprescindible estudiar la otra parte del entorno, el microentorno. A diferencia del macroentorno, que abarca todos los factores externos y globales que afectan a la empresa, el microentorno hace referencia a todos los aspectos que se encuentran más cercanos y tienen una relación directa con la organización. A través de este estudio, se puede identificar los principales elementos necesarios para el éxito y el crecimiento de la empresa.

Para llevar a cabo este análisis, se hace uso de una técnica llamada “5 fuerzas de Porter”. Como su nombre indica, es una herramienta desarrollada por Michael Porter, economista y profesor de la Universidad de Harvard. El objetivo de este modelo es evaluar la competencia en el mercado y descubrir ventajas competitivas.

4.2.1. 5 fuerzas de Porter

Las 5 fuerzas de Porter consisten en la evaluación de cómo actúa nuestra competencia en el sector en el que se trabaja. Esta técnica tiene cinco factores clave, los cuales son, el poder de negociación con los proveedores, el poder de negociación con los clientes, la amenaza de productos sustitutivos, los posibles nuevos competidores y los competidores actuales de la empresa.



Ilustración 17: 5 Fuerzas de Porter. Fuente: <https://www.marketingandweb.es/marketing/cinco-fuerzas-de-porter/>

Seguidamente se va a estudiar cada una de las fuerzas nombradas anteriormente:

- El poder de los clientes:

Hace referencia a la capacidad que tienen los consumidores para influir en los precios, la calidad y las condiciones del producto o servicio. Los clientes son una parte fundamental dentro de cualquier empresa, pues es la principal fuente de ingresos, ya que son los que compran los bienes y servicios.

NovaPersi tiene una gran cantidad de clientes, aspecto muy beneficioso para esta, pues esto se traduce en un mayor volumen de ventas, y por tanto en un aumento de ingresos y de ganancias. Pero no todo es positivo, el hecho de contar con un número relativamente alto de clientes hace que la empresa pueda enfrentarse a un poder de negociación elevado por parte de estos.

La base de clientes de esta organización es muy amplia y diversa, lo que representa una ventaja significativa en su estrategia comercial. En primer lugar, la organización se dedica a atender clientes particulares, es decir, individuos que se ponen en contacto directamente con la empresa para adquirir productos específicos, como mosquiteras o ventanas. Este grupo de clientes es fundamental, ya que representa una fuente de ingresos constante, debido a la necesidad de mejora del hogar o renovación

Por otra parte, también trabajan con otras empresas, tanto grandes como pequeñas, que se acercan a NovaPersi con el objetivo de mejorar sus instalaciones con ventanas de alta calidad. Este es un grupo de clientes altamente potenciales, debido a que su tamaño y alcance puede influir significativamente en la empresa. Las organizaciones más grandes

a menudo tienen la capacidad de demandar condiciones específicas, como pueden ser precios más competitivos, plazos de entrega más amplios o incluso productos más personalizados. Este grupo, pueden tener un gran poder de negociación sobre la empresa, es por esto, que la organización ha de establecer y mantener relaciones sólidas con sus clientes, asegurando beneficio mutuo para ambas partes.

- El poder de los proveedores

Los proveedores son personas o entidades que suministran los bienes y servicios necesarios para que las empresas puedan ofrecer sus productos finales a los consumidores. Por lo tanto, son fundamentales para el funcionamiento de cualquier organización, pues permiten desarrollar su actividad de manera efectiva y eficiente.

Las organizaciones deben buscar aquellos que además de ofrecer precios competitivos, brinden un servicio de alta calidad y garanticen la confianza plena de sus productos. Además, es crucial mantener una relación sólida con estos, ya que, de esta forma, los proveedores pueden cumplir con sus compromisos de entrega, algo muy esencial para poder mantener la continuidad de las operaciones y evitar que se produzcan retrasos en la producción

Gracias a la gran cantidad de proveedores que tiene NovaPersi, la empresa se encuentra en una situación privilegiada dentro del mercado. Esta diversidad permite a la organización evaluar diferentes criterios para seleccionar a sus proveedores, considerando aspectos como la calidad de los productos, el coste, los plazos de entrega o las condiciones de pago. De esta manera, la organización puede optar por aquellos que mejor se adapten a sus necesidades o el que ofrezca condiciones más favorables.

La gran flexibilidad en la elección también brinda a la empresa la oportunidad de adaptarse a los cambios en la demanda. Si un proveedor no puede cumplir con los plazos de entrega acordados, NovaPersi, puede recurrir a otro proveedor que pueda satisfacer esas exigencias, minimizando el impacto en la producción y garantizando la satisfacción de los clientes.

Además, esta diversidad de proveedores permite a la empresa fomentar relaciones comerciales sólidas y a largo plazo. Estas relaciones pueden traducirse en muchos beneficios para esta, como pueden ser descuentos por volúmenes, condiciones de pago favorables o acceso a productos exclusivos que no están disponibles para otras empresas. Una gestión adecuada de las relaciones con los proveedores es un pilar fundamental para el éxito de la empresa y para continuar el ritmo de sus operaciones

- Competidores actuales

Los competidores son negocios que operan en el mismo mercado, y, por tanto, ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad. La competencia no solo se refiere a la similitud de los productos, sino también tiene en cuenta aspectos como la calidad del servicio al cliente, la disponibilidad, o el servicio postventa. Si dos empresas ofrecen lo mismo, pero una de ellas proporciona un mejor servicio o una mejor experiencia de compra, puede atraer a un mayor número de consumidores.

Actualmente NovaPersi se enfrenta a un entorno muy competitivo, ya que cuenta con dos grandes competidores que dominan el mercado. Estos competidores son “Continental Persianas S.L.” y “Bouper”, ambas empresas están bien posicionadas en el sector. Una de las ventajas que tienen en cuanto a Novapersi, es que están situadas en Sax y Villena respectivamente, por lo que está más cercano a la zona de mayor clientela de Novapersi. Además, llevan tiempo operando en el sector, lo que quiere decir que están bien consolidados. Estos rivales tienen una base de clientes leales y tienen un fuerte reconocimiento de marca, debido a su larga trayectoria en el mercado. Esto supone una amenaza para NovaPersi, pues los consumidores fieles suelen ser reacios a cambiar de empresas. Para superar estas dificultades, la empresa, debería desarrollar estrategias innovadoras que les permita diferenciarse de la competencia.

En los últimos años, la construcción de edificios y la renovación de casas ha sido muy habitual. Debido a esto, el sector en el que opera Novapersi ha crecido notablemente. Esto supone una oportunidad de crecimiento para las empresas del sector.

Es importante analizar también las barreras de movilidad y de salida. Las barreras de movilidad se refieren a los obstáculos que una empresa ha de enfrentar al intentar ingresar a nuevos segmentos de mercado, o bien cambiar su enfoque hacia otros productos o servicios. En este caso, son relativamente altas, ya que a la empresa le supondría una dificultad adaptarse a los cambios en el mercado. Cada segmento de mercado tiene sus propias regulaciones específicas que se han de cumplir, por tanto, NovaPersi, necesitaría adaptar esta normativa, cosa que implicaría tiempo y, sobre todo, recursos. Además, como se ha comentado anteriormente, en este sector la competencia es muy elevada. Si NovaPersi quisiese diversificarse hacia productos innovadores, como ventanas inteligentes o mosquiteras con tecnología avanzada, debería invertir mucho en investigación y desarrollo para competir en el mercado.

Por otro lado, las barreras de salida, se refiere a los factores que dificultan que una empresa abandone un mercado determinado. En el caso de NovaPersi, estas barreras son altas, ya que la industria de las ventanas y mosquiteras requiere una inversión bastante elevada en activos físicos especializados. La organización, ha invertido en maquinaria y herramientas de fabricación, para asegurar productos de alta calidad. Estos activos son

costosos y al ser específicos para la producción de ventanas, le resultaría complicado recuperar estos costes.

Por otro lado, si la empresa decide salir del mercado, puede enfrentar costes asociados al desmantelamiento de sus instalaciones o el pago de indemnizaciones a empleados. Con todo lo mencionado anteriormente, la empresa debe considerar sus opciones antes de abandonar el sector.

- Posible amenaza de competidores potenciales

Esta siguiente fuerza, se refiere a aquellas empresas que, aunque actualmente no operan en el mismo mercado, tienen la capacidad de ingresar y competir en el sector. Esto supone una amenaza significativa para las empresas ya establecidas, como NovaPersi, ya que la entrada de nuevas organizaciones en el mercado puede ofrecer a los consumidores una mayor variedad de opciones para elegir.

La posibilidad de que nuevos competidores ingresen en el mercado está impulsada por varios factores. En primer lugar, y uno de los más relevantes, es el atractivo del sector. Actualmente, este sector está experimentando un aumento notable, debido a tendencias del mercado como la renovación de los hogares.

La preocupación por la seguridad y la estética está impulsando a que muchos propietarios quieran renovar sus hogares, reemplazando las ventanas y mosquiteras antiguas, por unas nuevas, más modernas y eficientes. El hecho de que sea un sector atractivo supone una amenaza para nuestra empresa, pues aumenta el número de competidores.

Otro aspecto a tener en cuenta son las barreras de entrada en el sector. En este caso, son relativamente altas, lo que dificulta la entrada de nuevas empresas al mercado. Los costes iniciales son muy elevados. Para establecer una empresa dedicada a la fabricación y venta de ventanas y mosquiteras, se requieren inversiones significativas en maquinaria y tecnología, ya que las utilizadas en este proceso, son muy específicas y tienen un coste muy elevado.

Esto supone una oportunidad para nuestra empresa, ya que dificulta la entrada de nuevas empresas al mercado, cosa que es muy beneficiosa para aquellas organizaciones que ya están establecidas.

- Posible amenaza de nuevos productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son aquellos bienes o servicios que satisfacen una necesidad similar a los que NovaPersi ofrece, permitiendo a los consumidores diferentes alternativas para elegir.

Un claro ejemplo de producto sustitutivo son las cortinas opacas. Al igual que las ventanas, estas cortinas cumplen la función de controlar la luz en los hogares. Mientras

que las ventanas permiten la entrada de luz natural y vistas al exterior, las cortinas proporcionan privacidad y oscurecen el ambiente, algo que puede ser muy útil en habitaciones donde se busca menos luminosidad, como dormitorios.

El hecho de que existan productos sustitutivos supone una amenaza para nuestra empresa, ya que los consumidores pueden optar por estos productos si consideran que ofrecen un mejor precio o una mejor calidad.

Además, la presencia de productos sustitutivos puede influir en las decisiones de compra de los clientes, ya que pueden cambiar en función de las tendencias del mercado. Por ello, es crucial que NovaPersi esté atenta a las preferencias de los consumidores y las tendencias del mercado, para poder ajustar la oferta, satisfaciendo las necesidades de los clientes.

4.2.2. Tabla resumen Amenazas y Oportunidades

Para finalizar con el apartado de microentorno, se realiza un resumen de las amenazas y oportunidades detectadas durante la elaboración del análisis

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Alto atractivo del sector para nuevos competidores - Existencia de productos sustitutivos - Número de competidores elevado - Barreras de movilidad y de salida altas 	<ul style="list-style-type: none"> - Sector en crecimiento - Bajo poder de negociación con los proveedores - Cumplimiento de necesidades - Numero de proveedores elevado - Barreras de entrada en el sector altas - Elevado número de clientes

Tabla 3: Tabla resumen Amenazas y Oportunidades. Fuente: Elaboración Propia

Como observamos en la tabla anterior, nos encontramos en una situación de ventaja, pues la empresa cuenta con seis oportunidades frente a cuatro amenazas. Entre las amenazas destacan el atractivo del sector, el elevado número de competidores y la existencia de productos sustitutivos.

En cuanto a las oportunidades, se destaca el elevado número de clientes, el bajo poder de negociación de los proveedores y la capacidad de cumplir las necesidades del mercado. Todos estos factores pueden influir en las estrategias para adaptarse al entorno competitivo y alcanzar el éxito, por tanto, la empresa ha de trabajar para convertir esas amenazas en oportunidades



Capítulo V

Análisis Interno

5. Análisis interno

Después de llevar a cabo un análisis del entorno en el que opera la empresa, así como de identificar las amenazas y oportunidades que pueden impactar su desempeño, el siguiente paso es realizar una evaluación de los aspectos internos de la organización. Esta fase es fundamental para entender cómo está estructurada internamente la empresa, en relación con sus recursos y capacidades.

Para lograr esto, en primer lugar, se va a examinar cada área funcional de la compañía. Dentro de cada una de ellas, se identificarán los recursos tangibles, como por ejemplo el capital, y los intangibles, como la cultura organizacional o el conocimiento del personal. Además, se analizarán las capacidades de la empresa, es decir, cómo se utilizan esos recursos para generar valor y alcanzar los objetivos.

A continuación, se creará un perfil estratégico, que permitirá comparar la empresa con su principal competidor, para conocer las fortalezas de nuestra compañía y las áreas en las que podríamos mejorar.

Finalmente, a partir del análisis interno y la comparación estratégica, se elaborará una tabla resumen de las fortalezas y debilidades detectadas.

5.1. Identificación de recursos

Como se ha mencionado anteriormente, el primer paso es identificar los recursos que la empresa posee. Para ello, se hará una distinción clara entre dos tipos de recursos: los tangibles e intangibles.

Estos primeros son aquellos que pueden ser percibidos físicamente y pueden ser medidos o cuantificados. Se pueden incluir los recursos físicos, como pueden ser instalaciones de la empresa o maquinaria utilizada en la producción. También se distinguen los recursos financieros, que se refiere a los fondos disponibles, ya sea efectivo o inversiones que la empresa necesita.

Por otro lado, están los recursos intangibles, que son aquellos que carecen de una forma física y por tanto no se pueden tocar, medir ni cuantificar de manera directa. Dentro de esta categoría, se identifican los recursos humanos, y los recursos no humanos, referentes a los avances tecnológicos e innovaciones que la empresa ha desarrollado.

Siguiendo este método, se procede a la identificación de los recursos:



CÓDIGO	RECURSOS TANGIBLES FÍSICOS
R1	700 metros cuadrados de fábrica
R2	30 metros cuadrados de oficina
R3	3 impresoras
R4	2 furgonetas para distribuir los productos
R5	17 empleados
R6	6 mesas de oficina
R7	8 sillas de oficina
R8	Material de oficina
R9	Estanterías
R10	Material de seguridad (cascos, guantes, gafas, arneses...)
R11	Existencias
R12	Almacén para guardar existencias
R13	Herramientas (taladros, destornilladores, llaves...)
R14	3 escaleras para trabajar en alturas
R15	Maquinaria necesaria
R16	3 aires acondicionados
R17	2 fotocopiadoras
R18	2 cámaras de vigilancia
R19	6 ordenadores de oficina
R20	12 monitores de ordenador
R21	2 contenedores de desechos
R22	Cajas de madera para proteger los productos durante el envío
R23	Sistema de refrigeración

Tabla 4: Recursos tangibles físicos. Fuente: Elaboración Propia



CÓDIGO	RECURSOS FINANCIEROS
R24	El resultado del ejercicio en 2023 fue de 22.600 €
R25	Las ventas del año 2023 fueron de 879.239,54 €
R26	El total de activos de la empresa en 2023 fue de 531.147 euros
R27	El efectivo total de la empresa en 2023 fue de 211.157 euros
R28	La empresa ha incrementado sus fondos propios con respecto al año anterior, siendo en 2023 de 109.323 euros

Tabla 5: Recursos financieros. Fuente: Elaboración Propia

CÓDIGO	RECURSOS INTANGIBLES HUMANOS
R29	Empleados con mas de 10 años en el sector
R30	Realización de cursos de montaje de ventanas y mosquiteras
R31	2 especialistas en marketing digital
R32	Empleados con mas de 15 años en el sector de ventas al público
R33	Realización de cursos sobre los diferentes tipos de materiales y características
R34	Realización de 2 ferias anuales dónde se presentan productos nuevos

Tabla 6: Recursos intangibles humanos. Fuente: Elaboración Propia

CÓDIGO	RECURSOS INTANGIBLES NO HUMANOS
R35	Página web
R36	“Ingenio” de Grupo 77, herramienta para controlar el stock y realizar pedidos.
R37	Programa que ayuda a gestionar la interacción con los clientes, llamado “Salesforce”
R38	Programas como Adobe Illustrator o Canva para crear material promocional
R39	Programa de contabilidad, “ContaWin”
R40	Uso de Word y Excel
R41	“Productor compactos” de Gaia software.

Tabla 7: Recursos intangibles no humanos. Fuente: Elaboración Propia

Como bien se observa, se han elaborado cuatro tablas distintas para analizar los diferentes tipos de recursos de la empresa.

La primera tabla se centra en los recursos tangibles físicos. Como toda empresa, cuenta con elementos básicos de oficina que son esenciales para su funcionamiento diario, como material de oficina, ordenadores, mesas, sillas e impresoras. Sin embargo, al tratarse de una organización especializada en mosquiteras y ventanas, dispone de una amplia gama de herramientas y elementos de seguridad, que garantizan un ambiente seguro para los empleados.

La segunda de ellas, ofrece una visión detallada de la situación financiera de la empresa. Se recogen datos relevantes como las ventas totales, el resultado del ejercicio...

La tercera tabla, está dedicada a los activos intangibles relacionados con el capital humano de la organización. En este apartado se describen las experiencias y las habilidades que poseen los trabajadores. La empresa cuenta con un equipo de trabajadores muy especializados en este sector. Estos, poseen una gran experiencia acumulada a lo largo de los años, y además, la empresa implementa constantemente programas de formación que permite a los empleados adquirir nuevos conocimientos y habilidades.

Por último, la cuarta tabla se representan los activos intangibles que no están relacionados con el personal. Esta organización ha invertido en una variedad de softwares que son fundamentales para optimizar su gestión. Estos sistemas, permiten llevar un control eficaz de la información de los clientes y de las finanzas de la empresa. Además de contar, por supuesto, con una página web para informar a los interesados de los productos ofrecidos.

5.2. Identificación de capacidades

A continuación, se va a identificar las capacidades y habilidades que la empresa tiene, en relación con cada una de sus áreas funcionales. Se va a elaborar una tabla, que nos permitirá comprender de una manera más clara, cómo funciona cada departamento.

ÁREA FUNCIONAL	CAPACIDADES
Dirección	<p>C1: Capacidad de coordinar todas las áreas funcionales de forma adecuada (R1, R2, R5)</p> <p>C2: Capacidad de definir y comunicar una visión clara y a largo plazo. (R5, R29)</p> <p>C3: Capacidad de motivar al equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo (R25, R23, R24,R30)</p> <p>C4: Capacidad para adaptarse a los nuevos cambios del mercado (R25, R34)</p> <p>C5: Capacidad de gestionar los recursos financieros para maximizar la productividad (R5, R1, R2)</p> <p>C6: Capacidad de compromiso con prácticas sostenibles que mejoren la imagen de la empresa (R5, R33)</p>
Producción y Fabricación	<p>C7: Capacidad para introducir nuevas técnicas y tecnologías en la producción, mejorando la calidad del producto (R5, R29, R33)</p> <p>C8: Capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda (R5, R25, R34)</p> <p>C9: Capacidad de cumplir con todas las regulaciones y normativas de seguridad. (R5, R29, R10)</p> <p>C10: Baja capacidad de ampliar el almacén. (R2, R5)</p>
Lógica y distribución	<p>C11: Capacidad de planificar y optimizar rutas de entrega, reduciendo tiempos de transporte y costes. (R5, R4)</p> <p>C12: Capacidad de establecer alianzas con transportistas que garantizan un servicio de entrega fiable (R4, R29, R5)</p>

	<p>C13: Capacidad de cumplir con los plazos de entrega establecidos (R5, R4, R29)</p> <p>C14: Baja capacidad para obtener información en tiempo real sobre el estado de los envíos (R4, R5)</p>
Marketing	<p>C15: Capacidad para diseñar y ejecutar campañas publicitarias efectivas (R5, R31, R38)</p> <p>C16: Capacidad de desarrollar programas de fidelización que retengan a los clientes (R31, R38, R36, R37)</p> <p>C17: Capacidad de organizar eventos o ferias que permiten actuar directamente con los clientes interesados. (R5, R34)</p> <p>C18: Capacidad de ajustar las estrategias de marketing en función de sus ofertas, épocas del año... (R31, R32)</p>
Calidad y control	<p>C19: Capacidad de realizar controles en cada etapa de producción (R5, R29, R11)</p> <p>C20: Capacidad de recoger y analizar las opiniones de los clientes sobre la calidad de los productos, para mejorar (R36, R37)</p> <p>C21: Capacidad de identificar ineficiencias en los procesos de producción y proponer mejoras (R36, R37, R41)</p>
Atención al cliente	<p>C22: Capacidad de resolver rápidamente los problemas de los clientes (R37, R5, R32)</p> <p>C23: Capacidad de realizar seguimientos después de la compra, asegurando que los clientes están satisfechos y contentos (R37, R32)</p> <p>C24: Capacidad de utilizar nuevos sistemas de gestión de relaciones con clientes (R37, R42, R5)</p> <p>C25: Capacidad de atender a clientes que hablan diferentes idiomas. (R5, R37)</p>

Tabla 8: Capacidades e incapacidades de la empresa. Fuente: Elaboración Propia

Como bien se observa en la tabla anterior, la organización se distingue por tener 24 capacidades y 2 incapacidad.

Entre las capacidades más destacadas se encuentran la habilidad del equipo directivo para coordinar todas las áreas funcionales de la empresa, algo fundamental para que funcione correctamente y no se produzcan malos entendidos entre los diferentes departamentos. Esta buena coordinación es fundamental para garantizar que todos los objetivos se cumplen, y sobre todo, dentro del plazo establecido.

Además, la empresa se ha comprometido a cumplir con todas las regulaciones y normativas de seguridad, de esta forma, crea un entorno en el que los trabajadores se sientan seguros y valorados en sus puestos de trabajo.

Otra capacidad muy importante a tener en cuenta es la implementación de controles en cada etapa de producción, asegurándose que todos los productos cumplen con los estándares de calidad establecidos, lo que es vital para satisfacer las expectativas de los clientes, y por tanto, mantener la reputación de la empresa en el mercado.

Por otro lado, es necesario reconocer la incapacidad con la que cuenta la empresa, pues representa un desafío significativo para la organización. La organización presenta una baja capacidad para obtener información en tiempo real sobre el estado de los envíos. Esta limitación puede suponer un problema para la empresa, ya que sin acceso a información actualizada, es muy difícil prever los problemas de entrega o los retrasos, cosa que puede provocar insatisfacción en los clientes, y puede dañar la confianza en la empresa. La otra incapacidad es que, debido al alto volumen de producción, la empresa tiene una baja capacidad de ampliar su almacén, y ha tenido que alquilar un nuevo local situado dos calles más abajo, cosa que dificulta y retrasa el tiempo de producción.

5.3. Perfil estratégico

Siguiendo con el análisis interno de la empresa, el siguiente paso es realizar un perfil estratégico. Esto es crucial, ya que no solo nos va a ofrecer una visión clara de las fortalezas y debilidades de esta, sino que también permitirá obtener una comparación con su principal competidor, Continental. Es una pequeña empresa con muchos años en el este sector. Con sus empleados cualificados ofrece mosquiteras, persianas e incluso puertas de seguridad, ofreciendo a los clientes calidad y servicio al mejor precio.

Para llevar a cabo este perfil, se elaborará una tabla que incluirá todas las capacidades identificadas en el análisis funcional de la empresa, organizadas por departamentos, lo que permitirá una visión más estructurada.



	Capacidades	Debilidad	Igual	Fortaleza
Dirección	C1: Capacidad de coordinar todas las áreas funcionales de forma adecuada			X
	C2: Capacidad de definir y comunicar una visión clara y a largo plazo.		X	
	C3: Capacidad de motivar al equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo		X	
	C4: Capacidad para adaptarse a los nuevos cambios del mercado			X
	C5: Capacidad de gestionar los recursos financieros para maximizar la productividad			X
	C6: Capacidad de compromiso con prácticas sostenibles que mejoren la imagen de la empresa	X		
Producción y Fabricación	C7: Capacidad para introducir nuevas técnicas y tecnologías en la producción, mejorando la calidad del producto			X
	C8: Capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda		X	
	C9: Capacidad de cumplir con todas las regulaciones y normativas de seguridad.		X	
	C10: Baja capacidad de ampliar el almacén.	X		
	C11: Capacidad de planificar y optimizar rutas de entrega,			X



Lògica y distribución	reduciendo tiempos de transporte y costes.			
	C12: Capacidad de establecer alianzas con transportistas que garantizan un servicio de entrega fiable	X		
	C13: Capacidad de cumplir con los plazos de entrega establecidos			X
	C14: Capacidad para obtener información en tiempo real sobre el estado de los envíos	X		
Marketing	C15: Capacidad para diseñar y ejecutar campañas publicitarias efectivas		X	
	C16: Capacidad de desarrollar programas de fidelización que retengan a los clientes			X
	C17: Capacidad de organizar eventos o ferias que permiten actuar directamente con los clientes interesados.			X
	C18: Capacidad de ajustar las estrategias de marketing en función de sus ofertas, épocas del año...			X
Calidad y control	C19: Capacidad de realizar controles en cada etapa de producción		X	
	C20: Capacidad de recoger y analizar las opiniones de los clientes sobre la calidad de los productos, para mejorar	X		
	C21: Capacidad de identificar ineficiencias en los procesos de		X	

	producción y proponer mejoras			
Atención al cliente	C22: Capacidad de resolver rápidamente los problemas de los clientes		X	
	C23: Capacidad de realizar seguimientos después de la compra, asegurando que los clientes están satisfechos y contentos			X
	C24: Capacidad de utilizar nuevos sistemas de gestión de relaciones con clientes			X
	C25: Capacidad de atender a clientes que hablan diferentes idiomas.		X	

Tabla 9: Perfil estratégico de la empresa. Fuente: Elaboración Propia

Al analizar la tabla anterior, nos damos cuenta de que NovaPersi se posiciona favorablemente en comparación con su principal competidor. Destaca en 11 capacidades, lo que demuestra su fortaleza en diversas áreas. Por otro lado, presenta desventaja en 5 y se encuentra en la misma situación en 9 de ellas.,

La ventaja de NovaPersi se encuentra en varias áreas significativas. En primer lugar, su capacidad de realizar un seguimiento después de las compras. De esta forma se aseguran de que los clientes están satisfechos con el producto. Además, la empresa organiza eventos o ferias para actuar directamente con sus clientes, creando una experiencia más personal. Otro aspecto en el que NovaPersi destaca es mediante la introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo. De esta manera, la empresa mejora su eficiencia operativa y eleva la calidad de los productos. Asimismo, la implementación de programas de fidelización con los clientes es un punto a favor para la empresa, ya que refuerza la relación con los consumidores y fomenta la repetición de compras.

Sin embargo, a pesar de estas ventajas, la organización enfrenta algunos problemas en diversas áreas, donde se encuentra en desventaja. La empresa tiene dificultad para recoger y analizar opiniones de los clientes sobre la calidad de los productos. Tiene una baja capacidad para obtener información en tiempo real sobre el estado de los envíos, cosa que dificulta prever retrasos de pedidos.

5.4. Tabla resumen fortalezas y debilidades

En el siguiente apartado, se va a realizar una tabla dónde se resumen las fortalezas y debilidades de la empresa. Este resumen, proporcionará una visión clara de la situación actual de esta.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad de coordinar todas las áreas funcionales de forma adecuada. - Capacidad de definir y comunicar una visión clara y a largo plazo. - Capacidad de motivar al equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo - Capacidad para adaptarse a los nuevos cambios del mercado - Capacidad de gestionar los recursos financieros para maximizar la productividad - Capacidad para introducir nuevas técnicas y tecnologías en la producción, mejorando la calidad del producto - Capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda - Capacidad de cumplir con todas las regulaciones y normativas de seguridad - Capacidad de planificar y optimizar rutas de entrega, reduciendo tiempos de transporte y costes. - Capacidad de cumplir con los plazos de entrega establecidos - Capacidad para diseñar y ejecutar campañas publicitarias efectivas 	<ul style="list-style-type: none"> - Poca capacidad de comprometerse con prácticas sostenibles que mejoren la imagen de la empresa - Baja capacidad de establecer alianzas con transportistas que garantizan un servicio de entrega fiable - Baja capacidad para obtener información en tiempo real sobre el estado de los envíos - Poca capacidad de recoger y analizar las opiniones de los clientes sobre la calidad de los productos, para mejorar - Baja capacidad de ampliar el almacén.

<ul style="list-style-type: none">- Capacidad de desarrollar programas de fidelización que retengan a los clientes- Capacidad de organizar eventos o ferias que permiten actuar directamente con los clientes interesados- Capacidad de ajustar las estrategias de marketing en función de sus ofertas, épocas del año...- Capacidad de realizar controles en cada etapa de producción- Capacidad de identificar ineficiencias en los procesos de producción y proponer mejoras- Capacidad de resolver rápidamente los problemas de los clientes- Capacidad de atender a clientes que hablan diferentes idiomas.- Capacidad de realizar seguimientos después de la compra, asegurando que los clientes están satisfechos y contentos- Capacidad de utilizar nuevos sistemas de gestión de relaciones con clientes	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabla 10: Tabla fortalezas y debilidades. Fuente: Elaboración Propia

Observando la tabla anterior, y como bien se ha comentado anteriormente, NovaPersi, presenta un total de 20 fortalezas. Estas, representan aquellas capacidades en las que la empresa se encuentra en una posición de superioridad respecto a su competidor, o bien en la misma situación.

Sin embargo, en 5 de ellas se sitúa en una situación por debajo, lo que significa que son debilidades para la empresa. Estas, son aspectos que requieren especial atención y mejora. Por lo tanto, es fundamental que NovaPersi mejore estas áreas, para fortalecer la imagen ante los clientes y sobre todo, para potenciar el funcionamiento interno de la organización.

5.5. DAFO

Una vez completado el análisis interno y externo, el siguiente y último paso es elaborar un análisis DAFO. Esta herramienta es fundamental, ya que integra en una sola tabla, los resultados obtenidos del análisis PEST (que examina el entorno político, económico, sociocultural y tecnológico) y el Modelo de las 5 fuerzas de Porter (que analiza la competitividad en el sector, los proveedores, los clientes y los productos sustitutivos).

Este análisis, permite agrupar, como se ha comentado anteriormente, en una sola tabla las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que enfrenta la empresa. De esta manera, se obtiene una visión clara y completa de la situación actual de la organización.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Poca capacidad de comprometerse con prácticas sostenibles que mejoren la imagen de la empresa. 2. Baja capacidad de establecer alianzas con transportistas que garantizan un servicio de entrega fiable. 3. Baja capacidad para obtener información en tiempo real sobre el estado de los envíos. 4. Poca capacidad de recoger y analizar las opiniones de los clientes sobre la calidad de los productos, para mejorar. 5. Baja capacidad de ampliar el almacén. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Consecuencias Covid-19. 2. Subida de precios por la Guerra de Ucrania. 3. Mayor número de desempleados. 4. Subida de IPC. 5. Bajo número de nacimientos. 6. Aumento de personas mayores. 7. Alto atractivo del sector para nuevos competidores. 8. Existencia de productos sustitutivos. 9. Número de competidores elevado. 10. Barreras de movilidad y de salida altas.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES



<ol style="list-style-type: none">1. Capacidad de coordinar todas las áreas funcionales de forma adecuada.2. Capacidad de definir y comunicar una visión clara y a largo plazo.3. Capacidad de motivar al equipo, fomentando un ambiente de trabajo colaborativo.4. Capacidad para adaptarse a los nuevos cambios del mercado.5. Capacidad de gestionar los recursos financieros para maximizar la productividad.6. Capacidad para introducir nuevas técnicas y tecnologías en la producción, mejorando la calidad del producto.7. Capacidad de adaptarse a los cambios en la demanda.8. Capacidad de cumplir con todas las regulaciones y normativas de seguridad.9. Capacidad de planificar y optimizar rutas de entrega, reduciendo tiempos de transporte y costes.10. Capacidad de cumplir con los plazos de entrega establecidos11. Capacidad para diseñar y ejecutar campañas publicitarias efectivas.12. Capacidad de desarrollar programas de fidelización que retengan a los clientes.13. Capacidad de organizar eventos o ferias que permiten actuar directamente con los clientes interesados.14. Capacidad de ajustar las estrategias de marketing en función de sus ofertas, épocas del año...	<ol style="list-style-type: none">1. Aumento del salario para las familias.2. Estabilización del PIB.3. Concienciación con el cuidado de Medioambiente.4. Avance de la Inteligencia artificial5. Innovación constante.6. Bajo poder de negociación con los proveedores.7. Cumplimiento de necesidades.8. Numero de proveedores elevado.9. Barreras de entrada en el sector altas.10. Elevado número de clientes.11. Sector en crecimiento
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>15. Capacidad de realizar controles en cada etapa de producción.</p> <p>16. Capacidad de identificar ineficiencias en los procesos de producción y proponer mejoras.</p> <p>17. Capacidad de resolver rápidamente los problemas de los clientes.</p> <p>18. Capacidad de atender a clientes que hablan diferentes idiomas.</p> <p>19. Capacidad de realizar seguimientos después de la compra, asegurando que los clientes están satisfechos y contentos.</p> <p>20. Capacidad de utilizar nuevos sistemas de gestión de relaciones con clientes.</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Tabla 11: DAFO. Fuente: Elaboración Propia

Como se observa en la tabla anterior, la empresa presenta un total de 5 debilidades, Este número relativamente bajo, es un aspecto muy positivo, ya que indica que la organización tiene un buen control interno. Estas debilidades detectadas, son factores internos que, si no se trabajan, pueden suponer una desventaja frente a la competencia. Por este motivo, es esencial que la empresa identifique y aborde estas debilidades para fortalecer su rendimiento.

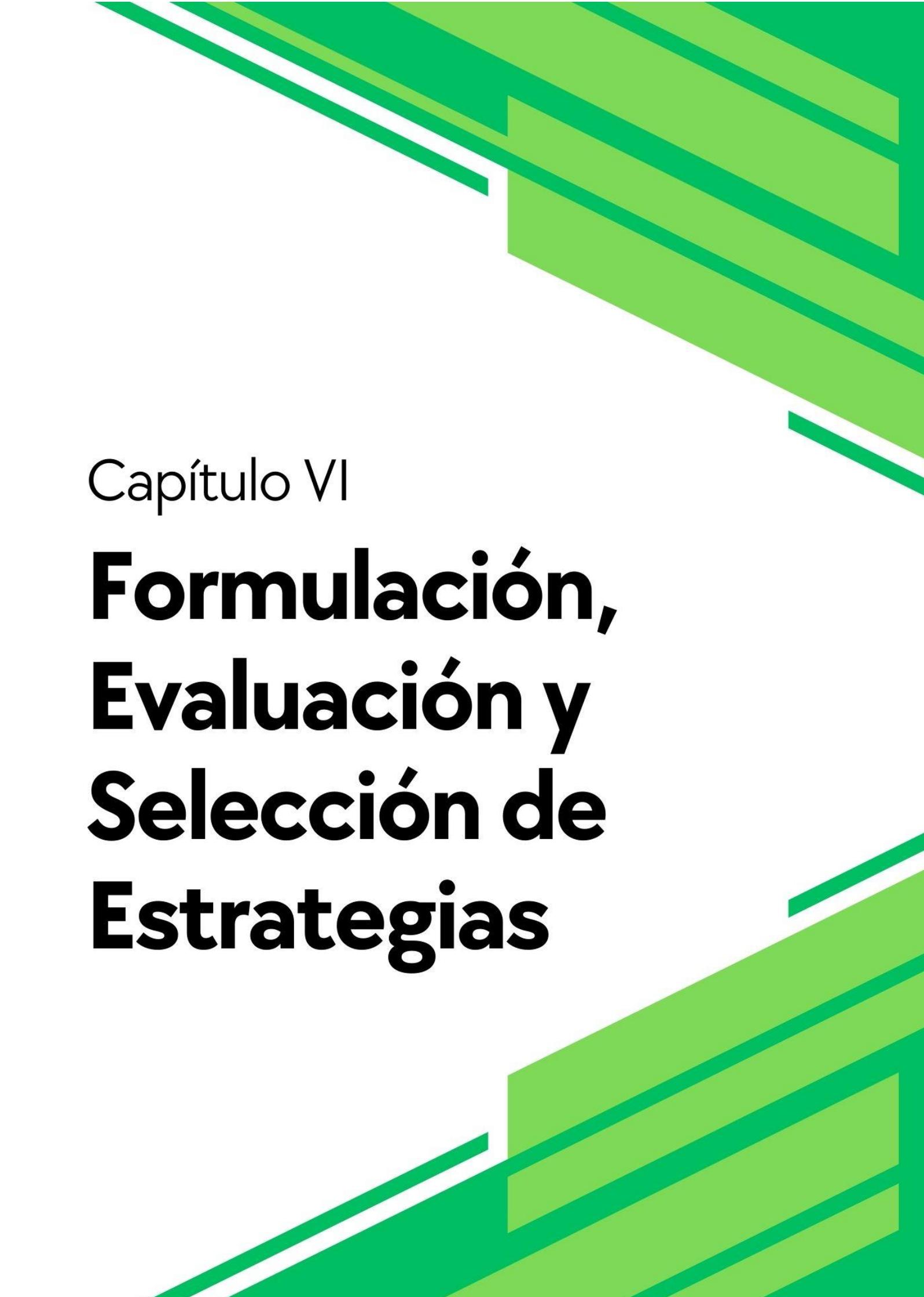
Por otra parte, las amenazas que enfrenta la empresa son bastantes, un total de 10. Estas, son factores externos que representan un riesgo para la empresa, porque esta, no las puede controlar. Entre ellas destacan las consecuencias del Covid-19, la subida del IPC y el elevado número de competidores.

Respecto a las oportunidades, la empresa ha identificado 11 factores que pueden facilitar el crecimiento y expansión. Estas oportunidades son también externas y pueden ayudar a la empresa a diferenciarse de su competencia.

Por último, es importante resaltar las fortalezas de la organización, que se han identificado 20. Estas, son aspectos internos que otorgan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Al ser un número tan elevado, podemos afirmar que la compañía se encuentra en una situación muy beneficiosa.

Con todo lo mencionado anteriormente, y analizando la imagen final de la empresa, concluimos que la situación de la compañía es más positiva que negativa. Esto se debe a

que presenta un número considerablemente mayor de oportunidades y fortalezas que de debilidades y amenazas. Aprovechando las fortalezas y las oportunidades, la empresa puede conseguir perfectamente sus objetivos, pero debería trabajar para mejorar esos riesgos y desafíos.



Capítulo VI

Formulación, Evaluación y Selección de Estrategias

6. Formulación, evaluación, selección y priorización de estrategias

En este siguiente capítulo, se va a llevar a cabo la formulación, evaluación y selección de las nuevas estrategias que implementará por la compañía NovaPersi. Este proceso es crucial para garantizar que todas las decisiones se alineen con los objetivos de esta.

Para empezar, se va a realizar la formulación de estrategias mediante la Matriz DAFO. Esta herramienta, permitirá establecer un conjunto de estrategias, utilizando la información obtenida en el análisis DAFO realizado anteriormente.

Una vez formuladas las estrategias, se procederá al apartado de evaluación, donde, a través de un proceso de tres fases, se elegirá aquella que se consideren más viables y factibles para nuestra empresa.

6.1. Formulación de estrategias

En primer lugar, como se ha mencionado anteriormente, se va a desarrollar la formulación de nuevas estrategias. Para ello, se utilizará la Matriz DAFO, una herramienta fundamental en la planificación estratégica, que permite generar diferentes opciones basadas en la disposición estratégica de la empresa. Esta matriz se construye a partir de la información obtenida en el análisis externo e interno, lo que nos proporciona una visión del entorno en el que opera la organización.

Esta matriz se divide en cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales se enfoca en una combinación específica de factores. Estas son: debilidades con amenazas, debilidades con oportunidades, fortalezas con amenazas y fortalezas con oportunidades.

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

Ilustración 28: Matriz DAFO. Fuente: Navas y Guerras (2023)

Tal y como vemos en la imagen anterior proporcionada por el libro de Navas y Guerras, las posibles estrategias pueden agruparse en cuatro tipos:

- Estrategias de supervivencia (**DA**): se generan opciones orientadas a encontrar una salida a un grave problema minimizando las debilidades y evitando las amenazas.
- Estrategias de reorientación (**DO**): tienen el objetivo de aprovechar los cambios y oportunidades que se presentan en la empresa.
- Estrategias defensivas (**FA**) tienen el objetivo de enfrentarse a las amenazas del entorno con las fortalezas que tiene la propia empresa.
- Estrategias ofensivas (**FO**): tratan de maximizar las fortalezas de las que dispone la empresa con el objetivo de aprovechar al máximo las oportunidades.

Una vez conocido lo mencionado anteriormente, se va a elaborar la Matriz DAFO enfocado a las estrategias que va a plantear la compañía:

		ANÁLISIS EXTERNO	
		AMENAZA	OPORTUNIDAD
ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDAD	D1-A10, D4, A10, D2, A9	D1-03, D4-O6, D4-O4
	FORTALEZA	F9-A4, F3-A10, F18-D7	F4-O3, F6-O4-O5, F5-O10

Tabla 12: Tabla de combinaciones DAFO. Fuente: elaboración propia

COMBINACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

1. D1-A10: Desarrollo de un plan para la sostenibilidad. Emplear prácticas sostenibles para mejorar la imagen de la empresa y diferenciarse de la competencia.
2. D4-A10: Encuestas y análisis de opiniones. Establecer un mecanismo para recoger y analizar las opiniones de los clientes, lo que ayudará a diferenciarse en un sector con la competencia tan elevada.
3. D2-A9: Asociarse con una empresa experta en logística. Realizar un acuerdo con una empresa de logística para poder abarcar mejor servicio y no verse tan afectado por los productos sustitutivos.

COMBINACIÓN DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES

4. D1-O3: Programas de captación de sostenibilidad. Implantar programas de formación para mejorar la capacidad de comprometerse con la sostenibilidad y así aprovechar la creciente concienciación ambiental.
5. D4-O6: Fortalecer la relación con los proveedores. Crear colaboraciones estratégicas con los proveedores para mejorar la capacidad de entrega y respuesta de la demanda.
6. D4-O4: Adopción de la inteligencia artificial. Implementar soluciones de IA para recolectar de y analizar los datos de los clientes de manera más efectiva, optimizando así la atención al cliente.

COMBINACIÓN FORTALEZAS Y AMENAZAS

7. F9-A4: Optimización de rutas ante cambios. Planificar y optimizar las rutas de entrega para reducir los costes y combatir así la subida del IPC.
8. F3-A10: Fomento del trabajo colaborativo. Aprovechar el buen ambiente de trabajo para adaptarse rápidamente a los cambios de mercado y a la competencia.
9. F18-D7: Atención al cliente multilingüe. Con el gran crecimiento del sector, aumentar la capacidad de atender a clientes que hablen distintos idiomas.

COMBINACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

10. F4-O3: Liderar la sostenibilidad. Utilizar la capacidad de adaptarse a los cambios de mercado y así ser pionero en el desarrollo de la sostenibilidad en el sector.
11. F6-O4-O5: Adopción de innovaciones tecnológicas. Implementar nuevas técnicas y tecnologías en la producción, alineándose con el avance de la IA y la innovación constante.
F5-O10: Innovación de productos y servicios. Utilizar los recursos financieros para maximizar la productividad y así atender al mayor número de clientes posible.

6.2. Evaluación y selección

Una vez planteadas las posibles opciones, y teniendo en cuenta la misión y la visión de la empresa, el siguiente paso es llevar a cabo la evaluación de las estrategias. Este proceso es esencial, ya que permitirá elegir cuales son las opciones más adecuadas para implementar, garantizando que se alineen con los objetivos de NovaPersi.

La evaluación de estrategias no puede ser un proceso formal y racional, pues es prácticamente imposible demostrar a priori que una estrategia tendrá éxito o será un fracaso. Para facilitar este proceso, los autores Johnson, Scholes y Whittington, proponen

tres criterios para evaluar las distintas opciones estrategias, siendo estos el ajuste, la aceptabilidad y la factibilidad de cada una de ellas.

6.2.1. Ajuste de estrategia

Como se ha mencionado anteriormente, el ajuste es la primera fase del proceso de evaluación. En esta etapa, el objetivo es analizar cómo las diferentes estrategias propuestas se adaptan al marco generado durante el análisis estratégico previo.

Para realizar este proceso, se empezará estableciendo una ponderación que refleje el grado de alineación de cada estrategia con resultados del análisis estratégico. A continuación, se analizará el nivel de importancia relativa de cada uno de los factores, asignando un valor entre 1 y 10, donde 1 representa una importancia mínima, y el 10 una importancia máxima.

Una vez establecidas las ponderaciones y los valores de importancia, se asignará una puntuación a cada una de las estrategias en función de la relación que tengan con cada uno de los factores analizados. Finalmente, se establecerá el valor de corte, que determinará que estrategias continúan el proceso de evaluación y cuáles de ellas son descartadas en la primera fase.

Después de haber realizado el ajuste de estrategia, se ha considerado los siguientes valores de corte. Esto significa que aquellas estrategias que no superen este umbral serán descartadas del proceso, y aquellas que sean iguales o superiores serán aceptadas.

	PUNTUACIÓN ABSOLUTA	PUNTUACIÓN RELATIVA
VALOR DE CORTE	>318	>655

Tabla 13: Valores de corte de las estrategias tras la fase de ajuste. Fuente: elaboración propia

A continuación, se puede observar una tabla con las estrategias y sus puntuaciones correspondientes, para así poder tener una perspectiva más clara de cada una y poder compararlas más fácilmente.

ESTRATEGIAS	PUNTUACIÓN ABSOLUTA	PUNTUACIÓN RELATIVA
Estrategia 1	311	649,32
Estrategia 2	331	691,32
Estrategia 3	329	686,44
Estrategia 4	335	710,02
Estrategia 5	321	666,12
Estrategia 6	346	716,80
Estrategia 7	315	650,76
Estrategia 8	311	651,76
Estrategia 9	273	579,13
Estrategia 10	312	653,11
Estrategia 11	288	604,06
Estrategia 12	304	636,31

Tabla 14: Puntuación absoluta y relativa de las estrategias. Fuente: elaboración propia

Tras realizar el ajuste de estrategia, se han considerado dos valores clave que se utilizarán para seleccionar las estrategias. El valor de corte absoluto es 318, y el relativo es 655. Por lo tanto, aquellas estrategias que sobrepasen el 318, serán consideradas para la siguiente etapa del proceso.

Con estos umbrales definidos, se ha determinado que las estrategias 2, 3, 4, 5 Y 6 han superado este valor. Esto significa que estas, alcanzan un nivel suficientemente alto según los criterios establecidos y, por tanto, avanzan a la siguiente etapa del proceso, la etapa de aceptabilidad.

En cambio, aquellas que no han sido mencionadas anteriormente, son inferiores a este umbral, y, por tanto, son descartadas del proceso.

6.2.2. Aceptabilidad de estrategia

Una vez finalizada la primera etapa del proceso y tras identificar la estrategia que han superado el valor de corte, se procede ahora a la segunda fase, que es la aceptabilidad de la estrategia.

Los criterios de aceptabilidad tratan de medir si las consecuencias de adoptar una determinada estrategia son aceptables o no para los distintos grupos de interés de la empresa. Para cualquier grupo una estrategia será aceptada cuando con ella mejore su situación

La aceptabilidad debe medirse en base a tres criterios: la rentabilidad y creación del valor, el riesgo y la reacción de los grupos de interés.

Para facilitar este análisis, a continuación, se elaborará una tabla incluyendo las estrategias que han llegado a esta fase, junto como los diferentes grupos de interés. Esta tabla permitirá visualizar de manera clara y estructurada la aceptabilidad de cada estrategia en función de los criterios mencionados. En ella, se incluirá la postura de cada grupo de interés, pudiendo ocurrir tres posibles casos. Si los grupos de interés aceptan la estrategia se marcará una “A”, si es rechazada se indicará una “R”, y si la estrategia resulta indiferente se marcará una “I”.

GRUPOS DE INTERÉS	E2	E3	E4	E5	E6
Directivos	A	A	A	A	A
Clientes	A	I	A	I	A
Trabajadores	A	A	A	A	A
Proveedores	I	A	I	A	I
Entidades financieras	I	I	A	I	A

	E2	E3	E4	E5	E6
ACEPTADAS	3	3	4	3	3
RECHAZADAS	0	0	0	0	0
INDIFERENTES	2	2	1	2	1

Tabla 15: Aceptabilidad de las estrategias según los grupos de interés de la empresa. Fuente: elaboración propia

Se han establecido cinco grupos de interés para NovaPersi, que son fundamentales para el funcionamiento de esta. Los directivos, son los que se encargan de tomar las decisiones clave. Los clientes, son las personas o empresas que adquieren los productos o servicios, y cuya satisfacción es crucial para el éxito de la empresa. Los trabajadores, es el personal interno que opera en la organización. Los proveedores, todas aquellas empresas o personas que suministran materiales para poder desarrollar el negocio correctamente. Por último, las entidades financieras, son los bancos y otras entidades importantes que proporcionan capital y financiación esenciales para las operaciones y el crecimiento de la empresa.

Tras haber aplicado el filtro de aceptabilidad, vemos que todas las estrategias han sido aceptadas por la mayoría de los grupos de interés. Esto significa que, cada estrategia cumple con las expectativas y requisitos de al menos la mayoría de los grupos. Por lo tanto, como no ha habido ninguna estrategia rechazada, todas estas se consideran viables y pasan a la siguiente y última etapa del proceso, la fase de factibilidad.

6.2.3. Factibilidad de estrategia

Una vez desarrolladas las dos primeras fases del proceso, la siguiente etapa es la factibilidad. Es importante destacar que todas las estrategias que hemos analizado hasta ahora han logrado superar los dos primeros filtros, lo que indica que son aceptadas por los grupos de interés. En esta última fase, se va a evaluar si estas estrategias son realmente viables para ser implementadas por la organización.

Para desarrollar este análisis se evaluarán dos aspectos importantes:

- La factibilidad financiera: este concepto hace referencia a la disponibilidad y acceso a los recursos financieros que necesita la empresa para llevar a cabo la estrategia
- Disponibilidad de recursos y capacidades: se refiere a determinar si la empresa contará con los recursos no financieros y las capacidades necesarias para implementar una estrategia en concreto.

Una vez claros ambos conceptos, se procede a analizar la factibilidad y la disponibilidad de cada una de las estrategias que han logrado llegar a la última etapa.

Se va a analizar en primer lugar la estrategia número 2: “Establecer un mecanismo para recoger y analizar las opiniones de los clientes, lo que ayudará a diferenciarse en un sector con la competencia tan elevada”. Esta estrategia se considera totalmente factible ya que su coste no es excesivo y si se implanta, la empresa puede verse muy favorecida. Ya que, si se conoce la opinión de los clientes de primera mano, la empresa puede utilizar dicha información para corregir errores y destacar en cuanto a su competencia.

En segundo lugar, encontramos la estrategia 3: “Realizar un acuerdo con una empresa de logística para poder abarcar mejor servicio y no verse tan afectado por los productos sustitutivos”. La estrategia anterior, no se considera factible ya que llevaría consigo un alto coste de implantación. A parte del alto coste, sería una inversión de tiempo considerable, debido a que se tendría que hacer varias reuniones con la empresa de transporte. Por otro lado, la empresa cuenta con dos transportistas, los cuales distribuyen perfectamente la mercancía.

Continuando con este apartado, se va a examinar la estrategia 4: “Implantar programas de formación para mejorar la capacidad de comprometerse con la sostenibilidad y así aprovechar la creciente concienciación ambiental”. La estrategia es factible, ya que su coste sería un poco elevado, pero se podría demandar las ayudas y subvenciones

proporcionadas por el Estado, lo que supliría en gran parte el gasto de estas formaciones. Si se implanta esta estrategia, debido al crecimiento de la concienciación con la sostenibilidad, sería un gran punto a favor comparándose con la competencia.



Por otro lado, la estrategia 5: “Crear colaboraciones estratégicas con los proveedores para mejorar la capacidad de entrega y respuesta de la demanda”. Al igual que la estrategia número 3, no es factible, ya que acarrearía un coste muy elevado para la empresa y a su vez, una gran pérdida de tiempo. Y al igual que se ha nombrado anteriormente, los transportistas propios de la empresa se encargan perfectamente de estas tareas.

Por último, y para finalizar con esta fase, se analizará la estrategia 6: “Implementar soluciones de IA para recolectar y analizar los datos de los clientes de manera más efectiva, optimizando así la atención al cliente”. Esta estrategia sería completamente factible. Primeramente, porque la utilización de las nuevas tecnologías y de la IA no suponen un coste muy elevado para la empresa, o en ocasiones, es nulo. Y en cuanto a la empresa, sería muy favorable para la corrección de errores y haría que se diferenciase de la competencia.

Como se ha observado, en el estudio anterior, tres de las cinco estrategias que se había planteado, resultan factibles. Las tres estrategias factibles no llevan consigo un coste excesivamente elevado, lo que no supondrá ningún problema para la empresa llevarlas a cabo. Además, la empresa tiene recursos y capacidades óptimos para poder ejecutar las estrategias.

Para acabar con el capítulo, se puede concluir que de las doce estrategias que se había propuesto inicialmente, siete de ellas han sido descartadas en el ajuste de la estrategia, la primera fase. Seguidamente, después de evaluar su aceptabilidad, no se descarta ninguna de ellas. Finalmente, se estudia su factibilidad y quedan tres estrategias seleccionadas, debido a que dos de ellas no eran factibles para la empresa.



Capítulo VII

Planes de Acción y Viabilidad Financiera

7. Planes de acción y viabilidad financiera

Una vez finalizado el capítulo anterior, a continuación, se va a desarrollar los distintos planes de acción, y se va a evaluar financieramente las estrategias que han sido consideradas válidas y factibles para poder ser implementadas por la compañía.

Primeramente, se van a diseñar los planes de acción. Estos, son un conjunto de acciones que la organización necesita realizar para poder desarrollar una estrategia que le permita alcanzar los objetivos. Se van a definir las distintas acciones, la fecha objetivo, los responsables y los recursos que se necesitan.

En segundo lugar, se estudiará la viabilidad financiera de cada una de las estrategias viables y factibles.

7.1. Planes de acción

En este apartado se han de tener en cuenta las tres estrategias que superaron las fases anteriores, que son las siguientes:

- Estrategia 2: “Establecer un mecanismo para recoger y analizar las opiniones de los clientes, lo que ayudará a diferenciarse en un sector con la competencia tan elevada”.
- Estrategia 4: “Implantar programas de formación para mejorar la capacidad de comprometerse con la sostenibilidad y así aprovechar la creciente concienciación ambiental”.
- Estrategia 6: “Implementar soluciones de IA para recolectar y analizar los datos de los clientes de manera más efectiva, optimizando así la atención al cliente”.

Una vez establecidas las estrategias que se van a analizar, se desarrollan los planes de acción, que consisten en cómo se van a llevar a cabo estas estrategias, teniendo en cuenta el objetivo final a conseguir, el horizonte temporal, el personal involucrado y los recursos que se necesitan para su desarrollo correcto.

En primer lugar, la estrategia número 2: “Establecer un mecanismo para recoger y analizar las opiniones de los clientes, lo que ayudará a diferenciarse en un sector con la competencia tan elevada”.

Objetivo: Lograr un aumento del 25% en la satisfacción del cliente dentro de los próximos 12 meses, basado en la calificación promedio de satisfacción, a partir de la implementación de un sistema de retroalimentación y análisis de opiniones de clientes.

Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
Crear y lanzar una encuesta de satisfacción postventa para los clientes, usando herramientas digitales como formularios web o encuestas via correo electrónico	7 de marzo	Responsable de informática	75€
Establecer unos KPIs, como la tasa de recomendaciones o la calificación de calidad de servicio	10 abril	Responsable de informática	170€
Implementar herramientas de análisis de datos para clasificar y segmentar las opiniones	28 abril	Responsable de informática	120€
Establecer un flujo de trabajo para poder responder y actuar sobre los comentarios negativos de los clientes en un plazo máximo de 48h	2 de mayo	Responsable de informática	100€
Realizar un análisis mensual y una reunion de seguimiento en la que se revisen los resultados y se establezcan planes de mejora continua	11 de mayo	Responsable de informática y directivos	100€

Tabla 16: Planes de acción para la estrategia 2. Fuente: elaboración propia

Para la estrategia anterior, en primer lugar, se ha definido un objetivo “Lograr un aumento del 2% en la satisfacción del cliente dentro de los próximos 12 meses, basado en la calificación promedio de satisfacción, a partir de la implementación de un sistema de retroalimentación y análisis de opiniones de clientes.”

Para poder lograr dicho objetivo se ha de implantar 5 acciones enumeradas en la tabla anterior, donde también se puede observar la fecha de implantación de cada acción, el departamento al cual va dirigida y es encargado de llevarla a cabo, y por último el precio del coste de la acción.

En segundo lugar, se va a realizar un plan de acción para la estrategia número 4: “Implantar programas de formación para mejorar la capacidad de comprometerse con la sostenibilidad y así aprovechar la creciente concienciación ambiental”.

Objetivo: "Capacitar al 100% de los empleados para finales del próximo año, logrando que al menos el 80% de ellos adquiera conocimientos prácticos sobre sostenibilidad y desarrolle habilidades para aplicar prácticas sostenibles en su ámbito laboral".

Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
Contratar un programa de formación estructurado en módulos que aborden temas clave como la gestión de residuos, eficiencia energética, reducción de emisiones...	10 de febrero	Directivos	1.000€
Incluir talleres prácticos y estudios de caso específicos al sector para facilitar la aplicación de los conceptos aprendidos	21 de febrero	Responsable Recursos Humanos	100€
Identificar y capacitar a un grupo de empleados motivados que	5 de mayo	Responsables de cada departamento	500€

pueden actuar como embajadores de sostenibilidad en sus respectivos departamentos			
Realizar evaluaciones periódicas para medir el progreso en la formación de los empleados y su compromiso con los objetivos de sostenibilidad.	20 de mayo	Responsable de Recursos Humanos	600€
Ofrecer incentivos a aquellos trabajadores que demuestren un compromiso ejemplar con la sostenibilidad	1 de junio	Responsable de Recursos Humanos y directivos	1.500€

Tabla 17: Planes de acción para la estrategia 4. Fuente: elaboración propia

El objetivo establecido de esta estrategia es "Capacitar al 100% de los empleados para finales del próximo año, logrando que al menos el 80% de ellos adquiera conocimientos prácticos sobre sostenibilidad y desarrolle habilidades para aplicar prácticas sostenibles en su ámbito laboral".

En los tiempos que corren, la sostenibilidad está presente en todos los ámbitos de nuestras vidas. Por lo que, si se lleva a cabo esta estrategia de forma correcta, servirá a la empresa para diferenciarse de la competencia y esto hará que obtenga más beneficios y más clientes.

Para que todo salga perfecto y se pueda conseguir el objetivo, la empresa debe seguir las cinco acciones establecidas, donde se puede ver quiénes son sus responsables, la fecha de aplicación y el precio de coste de cada acción.

Por último, se va a proporcionar el plan de acción para la estrategia número 6: "Implementar soluciones de IA para recolectar y analizar los datos de los clientes de manera más efectiva, optimizando así la atención al cliente".

Objetivo: "Incrementar en un 30% la eficiencia en la resolución de consultas de clientes en un periodo de 12 meses, mediante la implementación de soluciones de inteligencia artificial que analicen y respondan de manera proactiva las necesidades del cliente."

Acciones	Fecha Objetivo	Responsable	Recursos
Desarrollar o adquirir un chatbot basado en IA para atender las consultas de los clientes y que esté disponible 24h	10 de junio	Directivos	2.000€
Lograr que al menos un 60% de la consultas sean atendidas por el chatbot, reduciendo la necesidad de intervención humana en casos simples.	20 de junio	Responde de atención al cliente y directivos	400€
Implementar un sistema de recolección de datos para construir perfiles individualizados de los clientes, basados en su historial de interacciones y preferencias.	5 de Julio	Responsables de informática	2.000€
Aumentar la personalización en un 50% en la recomendaciones y respuestas de atención al cliente.	20 de julio	Responsable de informática	800€
Entrenar a los equipos de atención al cliente para interpretar los datos y actuar rápidamente sobre los insights generados por la IA.	15 de junio	Responsable de informática	1.500€

Tabla 17: Planes de acción para la estrategia 6. Fuente: elaboración propia



El objetivo principal de esta estrategia es "Incrementar en un 30% la eficiencia en la resolución de consultas de clientes en un periodo de 12 meses, mediante la implementación de soluciones de inteligencia artificial que analicen y respondan de manera proactiva las necesidades del cliente."

Esta última estrategia es la más costosa de todas, ya que supera los 6.000€ el llevarla a cabo. Pero realizar esta inversión, a pesar de ser elevada, va a servirle a la empresa para poder destinar tareas a sus trabajadores, que aporten mayor beneficio para la empresa, ya que la implantación de un sistema de atención al cliente basado en la inteligencia artificial, liberará a dos o más trabajadores que podrán realizar otra serie de acciones para la empresa.

Pasando a analizar los tres planes de acción, todos ellos abarcan un tiempo similar, ya que se prevee que antes de los 12 meses, las tres estrategias puedan estar implantadas y funcionando con normalidad. Sin embargo, la última estrategia, pese a que su plazo de implantación sea antes de estos 12 meses, puede que se alargue un poco más hasta que los programas de la IA y la personalización individualizada de cada uno de los clientes se asienten correctamente en la empresa.

Por otro lado, analizando los recursos necesarios, la empresa puede estar tranquila ya que a pesar de implantar tres nuevas estrategias al funcionamiento del negocio, las dos primeras no son de coste excesivamente elevado y van a poder rentabilizar muy bien esa pequeña inversión. Sin embargo, la última estrategia de "Implementar soluciones de IA para recolectar y analizar los datos de los clientes de manera más efectiva, optimizando así la atención al cliente", es la más costosa, pero por el simple hecho de que va a poder liberar de tareas a más de dos trabajadores, los cuales van a poder realizar otras tareas, como por ejemplo de producción. Esto puede ser muy beneficioso para la empresa ya que podrá aumentar su rendimiento en cuanto a la producción, gracias a la implantación de las nuevas tecnologías basadas en la IA.

Para acabar, los responsables de cada una de las acciones, deberán encargarse de que todas ellas se lleven a cabo dentro del plazo establecido. Teniendo en cuenta las estrategias que se van implantar, el departamento que más se verá afectado será el de informática, por la implantación de las nuevas tecnologías y de la IA. Salvo en la estrategia número 4 que el departamento que más se encargará de cumplir los plazos y que se lleven a cabo las acciones correctamente será el de Recursos Humanos.

7.2. Priorización de los Planes de Acción

En este apartado se va a realizar la priorización de los planes de acción, esto se lleva a cabo con la “Matriz de Priorización”, que gracias a ella, cuando existe un gran número de planes y un importante número de acciones, se puede ver muy fácilmente su prioridad en cuanto a la importancia y la urgencia de estos.

IMPORTANCIA	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> • “Establecer un mecanismo para recoger y analizar las opiniones de los clientes, lo que ayudará a diferenciarse en un sector con la competencia tan elevada” . <p>VIGILANCIA ESTRATÉGICA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Implantar programas de formación para mejorar la capacidad de comprometerse con la sostenibilidad y así aprovechar la creciente concienciación ambiental” . • “Implementar soluciones de IA para recolectar y analizar los datos de los clientes de manera más efectiva, optimizando así la atención al cliente”. <p>ACCIONES PRIORITARIAS</p>
	BAJA	<p>NO PONER EN MARCHA</p>	<p>TRASLADAR SU REALIZACIÓN A NIVELES OPERATIVOS</p>
		BAJA	URGENCIA ALTA

Tabla 18: Matriz de priorización. Fuente: elaboración propia

El funcionamiento de esta matriz consiste en que cuando hay un plan de acción que tenga una importancia de nivel alto, pero su nivel de urgencia es bajo, se situará en el cuadrante de “Vigilancia estratégica”. Lo que quiere decir que se tendrá en cuenta, pero hay que seguir analizando pros y contras antes de llevar a cabo el plan de acción.

Seguidamente, si la importancia es alta y la urgencia también lo es, se situará el plan de acción en el cuadrante de “Acciones prioritarias”. Esto significa que estas estrategias ya están preparadas para poder implantarse cuanto antes.

A continuación, si tenemos que ambas están al nivel bajo, el plan de acción se encontrará en “No poner en marcha”, lo que nos indica que debemos descartar dicha estrategia, ya que en estos momentos no es una prioridad para la empresa.

Por último, si el plan de acción tiene una urgencia alta y una importancia baja, se situaría en “Trasladar su realización a niveles operativos”. Esto quiere decir que el plan de acción no se llegaría a descartar y que podría implantarse en un futuro.

Una vez entendido cual es el funcionamiento de la matriz anterior, se pasa a explicar el análisis más detallado de la distribución de cada estrategia en su cuadrante correspondiente, justificando así su ubicación.

En el primer cuadrante, “Vigilancia estratégica” se encuentra la estrategia de “Establecer un mecanismo para recoger y analizar las opiniones de los clientes, lo que ayudará a diferenciarse en un sector con la competencia tan elevada”. Como se ha comentado anteriormente, si se encuentra ubicada en este cuadrante de la matriz, quiere decir que dicha estrategia necesita seguir siendo evaluada antes de llevarse a cabo. Esta estrategia es importante ya que debemos conocer cuál es la opinión del cliente para así poder mejorar, pero a su vez no es urgente, ya que si un cliente está descontento se pondría en contacto con nuestra empresa vía telefónica y el departamento de atención al cliente se pondría manos a la obra para solventar el problema del cliente. Debido a esto, la empresa puede seguir con dicho funcionamiento.

Seguidamente, en el segundo cuadrante “Acciones prioritarias”, se encuentra el resto de las estrategias a analizar.

Empezando por la primera estrategia, “Implantar programas de formación para mejorar la capacidad de comprometerse con la sostenibilidad y así aprovechar la creciente concienciación ambiental”. Esta estrategia se ubica aquí debido a que el tema de la sostenibilidad, en la actualidad se encuentra en boca de todos, es decir, que existe una creciente concienciación del cuidado del medio ambiente. Por lo que cada vez más clientes están demandando productos sostenibles y para poder cubrir estas necesidades, la empresa debe implantar cuanto antes dicha estrategia.

Por otro lado, la siguiente estrategia es “Implementar soluciones de IA para recolectar y analizar los datos de los clientes de manera más efectiva, optimizando así la atención al cliente”. Actualmente, las nuevas tecnologías están avanzando a pasos agigantados, lo que quiere decir que las empresas deben estar en continua formación para estar a un buen nivel competitivo con la competencia. Esta estrategia puede ser muy útil para la empresa, ya que puede cubrir una gran parte de las tareas de atención al cliente, mientras que los empleados que se encargaban de dichas tareas pueden avanzar en otras que sean más productivas, logrando así un mayor beneficio.

Con lo cual, esta estrategia debe llevarse a cabo cuanto antes, para que la empresa se vaya acostumbrando rápidamente al nuevo funcionamiento de estas nuevas tecnologías.

Para acabar, el orden de la implantación de las estrategias según su importancia y su urgencia sería el siguiente:

- Estrategia nº 6 “Implementar soluciones de IA para recolectar y analizar los datos de los clientes de manera más efectiva, optimizando así la atención al cliente”.
- Estrategia nº 4 “Implantar programas de formación para mejorar la capacidad de comprometerse con la sostenibilidad y así aprovechar la creciente concienciación ambiental”.
- Estrategia nº 2 “Establecer un mecanismo para recoger y analizar las opiniones de los clientes, lo que ayudará a diferenciarse en un sector con la competencia tan elevada”.

7.3. Viabilidad financiera

Una vez concluido el apartado anterior y teniendo claro el orden de implementación de las diferentes estrategias, el siguiente paso es proceder al análisis de la viabilidad financiera de dichas estrategias. Este análisis es crucial, ya que permite evaluar si la empresa cuenta con los recursos financieros necesarios para llevar a cabo la implementación de estas.

Para ello, se ha utilizado el Modeleva, una herramienta basada en Excel que facilita la valoración de proyectos empresariales y permite realizar un análisis de su viabilidad. Modeleva permite generar proyecciones financieras para los próximos cinco años, incluyendo la cuenta de resultados esperada, los gastos, ingresos y en análisis de dos indicadores fundamentales: El Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Rentabilidad (TIR).

Además, este modelo, permite simular tres escenarios financieros diferentes. Escenario realista, optimista y pesimista. Este primero parte de suposiciones que se consideran probables y factibles según la situación de la empresa y las condiciones del mercado. Este escenario es el más probable y seguro, ya que se basa en información precisa y confiable. El escenario optimista, supone que las condiciones del mercado y los factores internos de la empresa se desarrollan de la mejor manera posible. Por último, el pesimista, parte de la suposición de que las cosas no saldrán tan bien como se esperaba. La empresa podría enfrentar obstáculos y desafíos que dificultan la implementación de las estrategias.

Es importante considerar ciertos datos necesarios para poder llevar a cabo este proceso.

- Se ha determinado que la inversión total necesaria para llevar a cabo la implementación de las diferentes estrategias propuestas es de 10.965 euros. Esta cifra representa el total requerido para financiar todos los recursos necesarios para la ejecución.

- Se estima que los ingresos el primer año sean de 1.440.000 euros, y que aumenten un 3% el primer año y el tercero, cuarto y quinto año un 2%.
- Los costes variables serán de 100.000 euros. Los costes variables son aquellos que varían en función de la producción o las ventas. En este caso, estos costes están relacionados con la compra de materias primas, los costes asociados a la producción y los costes de transporte y logística. Si NovaPersi vende más productos, tendrá que adquirir más material y posiblemente tendrá que subcontratar más producción para satisfacer la demanda. Teniendo en cuenta esto, se espera que estos costes aumenten en la misma proporción que los ingresos.
- Los costes fijos serán de 90.000 euros. Estos, son aquellos que no dependen directamente de nivel de producción, es decir, se mantienen constantes independientemente de cuántas unidades se produzcan. En este caso, estos costes fijos incluyen los sueldos y salarios de los trabajadores, la seguridad Social, el alquiler del local, los servicios básicos (luz, agua, electricidad...), los seguros y los gastos administrativos.

Una vez conocidos todos estos datos, se han introducido en el Modeleva y se han obtenido estos resultados:

Proyecto Ejemplo		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Base ▾						
Margen Bruto		100.000	110.000	115.000	130.000	130.000
Costes Fijos		90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Amortización		0	0	0	0	0
BAIT		10.000	20.000	25.000	40.000	40.000
Imputación de Subvención		0	0	0	0	0
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
Ingresos Financieros		400	1.347	4.110	7.928	13.479
BAT		10.400	21.347	29.110	47.928	53.479
Base Imponible		10.400	21.347	29.110	47.928	53.479
Impuestos		2.496	5.123	6.986	11.503	12.835
BDT		7.904	16.224	22.124	36.426	40.644
Dividendos		0	0	0	0	0
Beneficio Retenido		7.904	16.224	22.124	36.426	40.644
Tasa Impositiva Efectiva		19,00%	19,00%	19,00%	19,00%	19,00%
Ingresos de Explotación		1.440.000	1.483.200	1.512.864	1.543.121	1.573.983
BDT		7.904	16.224	22.124	36.426	40.644

Ilustración 29: Cuenta de resultados esperados de la empresa. Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la imagen anterior presenta la cuenta de resultados esperados para NovaPersi, para los próximos cinco años, elaborada bajo el escenario realista. Esta cuenta de resultados es una herramienta clave en la planificación financiera, ya que incluye los ingresos, gastos y los beneficios esperados.

Se va a analizar en primer lugar los ingresos de explotación proyectados para la organización, los cuales muestran un aumento constante año tras año. Este incremento es un indicador muy positivo, que refleja una tendencia de crecimiento en las ventas de la empresa. Además, significa que las estrategias implementadas están siendo efectivas y están contribuyendo de manera positiva al funcionamiento de la compañía. Como se ha comentado anteriormente, se proyecta que los ingresos del primer año aumenten un 3%. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, este incremento se reduce, y en los años posteriores se prevé un aumento del 2%.

Los beneficios antes de impuestos es uno de los datos más importantes para evaluar la salud financiera de cualquier empresa, ya que refleja la rentabilidad de esta. Se observa que estos beneficios muestran una tendencia ascendente a lo largo de los años, lo que significa que hay un crecimiento sostenido, y que las estrategias están funcionando correctamente. En el primer año, la empresa registra unos beneficios de 10.000 euros, la cifra más baja de toda la proyección. Este resultado, refleja la fase inicial de crecimiento en el que la empresa realiza inversiones en infraestructura, tecnología y otros recursos necesarios para poder poner en marcha sus operaciones. A medida que el tiempo avanza, la empresa empieza a aprovechar de manera eficiente los recursos adquiridos durante el primer año, lo que indica un crecimiento de los beneficios.

En base a todo lo expuesto anteriormente, podemos concluir que las tres estrategias propuestas por la empresa son totalmente viables y factibles, desde un punto de vista financiero. Implementando estas estrategias, NovaPersi se asegura un crecimiento y estabilidad financiera en los próximos años.

Para asegurarnos de esto, la imagen siguiente muestra los resultados obtenidos en el VAN y la TIR, extraídos también del Modeleva.

Proyecto Eje	Escenario Bas	Pesimista	Base	Optimista
Inversión	100,0%	105,0%	100,0%	90,0%
Actividad	100,0%	92,0%	100,0%	102,0%
Precio	100,0%	98,0%	100,0%	103,0%
Costes Variables	100,0%	107,0%	100,0%	93,0%
Costes Fijos	100,0%	110,0%	100,0%	91,0%
Costes Financieros	100,0%	103,0%	100,0%	97,0%
Crecimiento	100,0%	80,0%	100,0%	101,0%
	Actual	Pesimista	Base	Optimista
VAN	1.831.254	346.946	1.831.254	3.190.957
TIR	81,66%	30,52%	81,66%	123,26%
TIR Capital	85,39%	37,72%	85,39%	104,65%

Ilustración 30: Resultados del VAN y TIR esperados. Fuente: elaboración propia



En este análisis se ha tomado como punto de partida el escenario base, que refleja condiciones que se consideran probables y realistas en función de las condiciones actuales del mercado. Se establece tomando el 100% de las variables clave. El objetivo de este análisis es determinar la viabilidad financiera a través del escenario base y luego ajustar las proyecciones para considerar posibles situaciones en otros dos escenarios: el optimista y el pesimista.

Respecto al escenario optimista, se han ajustado los valores de maneja que reflejen condiciones más favorables para la empresa. El primer ajuste es el precio de venta, que se sitúa por encima del 100%, ya que en este escenario, la empresa será capaz de aumentar sus beneficios. Sin embargo, los costes, se ajustan con valores inferiores al 100%, lo que indica que la organización experimenta una reducción en sus costes, traducándose esto en un aumento de la rentabilidad.

Por otra parte, en cuanto al escenario pesimista, se ajustan los valores, para reflejar una situación menos favorable. En este caso, el precio de venta se sitúa por debajo del 100%, lo que indica una reducción en los ingresos. Sin embargo, los costes se ajustan por encima del 100%, ya que enfrenta mayores gastos para sus operaciones.

Para reafirmar la viabilidad de las estrategias propuestas, es necesario analizar los resultados obtenidos en los cálculos financieros, que se reflejan en el VAN y la TIR. Estas dos herramientas son muy importantes, ya que ayudan a demostrar que las estrategias no solo son viables, sino que también son rentables.

El VAN obtenido es de 1.831.254, una cifra muy elevada, debido a que la empresa tiene unos ingresos y unos beneficios muy elevados. La TIR, es de 81,66%. Todo esto indica que la empresa, además de generar un valor con sus inversiones, está bien posicionada para asegurar una rentabilidad significativa a largo plazo.

Si se analiza el escenario pesimista, se observa que estos valores son inferiores a los obtenidos en el escenario base. Esto es completamente lógico y esperado, ya que, como se ha comentado en varias ocasiones, este escenario está diseñado para representar una situación desfavorable para la empresa, en la que se enfrentan condiciones económicas, de mercado o internas más complicadas. A pesar de esto, y aunque la rentabilidad esperada sea menor, el proyecto sigue siendo totalmente viable para la empresa.

Por otro lado, en el caso del escenario optimista, ocurre lo contrario. Los valores financieros obtenidos son muy elevados, lo que indica que, bajo condiciones más favorables, la empresa podría alcanzar niveles de rentabilidad significativamente mayores. Esto supone que, las estrategias no solo son viables, sino que además la empresa obtendría una rentabilidad superior en un entorno de crecimiento económico favorable.

Una de las razones por las cuales tanto el VAN como la TIR, en los tres escenarios, son tan elevados es porque este modelo de análisis tiene en cuenta el valor en continuidad o

valor residual de la empresa. Esto significa que representa todos los beneficios futuros, no solo el de los cinco años del análisis. Una vez finalizado los años del análisis, continua funcionando y por ello, le asigna ese valor en continuidad que hace que el VAN y la TIR sean tan elevados.

Por lo tanto, una vez analizado todos los aspectos clave, podemos afirmar que la implementación de las estrategias es factible y viable, independientemente del escenario económico en el que se encuentre la empresa en el momento de su ejecución. Esto significa que la empresa, sí que debería poner en marcha estas estrategias, ya que conseguiría aumentar las ventas, y por ende, los beneficios y mejorar su rentabilidad.



Capítulo VIII

Conclusiones

8. Conclusiones

Una vez completado todo el plan estratégico de NovaPersi, en este último apartado del proyecto, se van a desarrollar unas conclusiones. Aquí se van a resumir los principales resultados, con el objetivo de obtener una visión global del trabajo.

El primer lugar, el análisis del entorno general ha proporcionado una visión detallada tanto del macroentorno como del microentorno en el que opera la empresa. Respecto a este primero, la empresa se encuentra en una situación igualitaria, ya que cuenta con 6 amenazas, que representa factores externos negativos, y con 6 oportunidades, que son factores externos que afectan de forma positiva. Analizando el microentorno, también se encuentra en una situación dónde tiene el mismo número de amenazas que de oportunidades. No obstante, aunque es una situación muy positiva, la compañía ha de trabajar para transformar esas amenazas en oportunidades.

En segundo lugar, se ha realizado el análisis interno, dónde se han analizado las capacidades que tiene la empresa, y los recursos que posee para hacer poder desarrollar su negocio sin ningún inconveniente. Gracias a la tabla resumen, podemos concluir con certeza que la situación de NovaPersi es muy favorable, ya que cuenta con 20 fortalezas y 5 debilidades.

Tras elaborar ambos análisis, gracias al DAFO, se ha conseguido una visión global y final de la empresa. En esta tabla se han recogido todas las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que se han obtenido. La situación de la empresa, como se ha comentado anteriormente, es muy favorable, ya que los factores que impactan positivamente en su desarrollo superan de manera significativa a aquellos que podrían suponer obstáculos o desafíos

El siguiente paso ha sido la formulación de estrategias, una fase clave para definir las más adecuadas. En este caso, se han desarrollado doce estrategias, combinando diferentes factores y abordando distintas áreas que necesitan mejora y atención dentro de la empresa. En la primera fase del proceso, de las doce inicialmente planteadas, únicamente 5 de ellas, consiguieron pasar este primer filtro. Estas, fueron consideradas las más relevantes y adecuadas para la situación actual de la organización. Posteriormente, en la fase de aceptabilidad, ninguna de ellas fue rechazada, lo que refleja una aceptación general por parte de los grupos de interés. Finalmente, en la fase de factibilidad, se analizó la viabilidad de estas, considerando aspectos como los recursos necesarios o las capacidades. En esta etapa, dos de las estrategias fueron rechazadas. Por lo tanto, solo tres consiguieron pasar los tres filtros, considerando así que estas son las más factibles. El orden de implementación de las estrategias que se ha establecido gracias a la Matriz de priorización es el siguiente:

- Estrategia nº 6 “Implementar soluciones de IA para recolectar y analizar los datos de los clientes de manera más efectiva, optimizando así la atención al cliente”.
- Estrategia nº 4 “Implantar programas de formación para mejorar la capacidad de comprometerse con la sostenibilidad y así aprovechar la creciente concienciación ambiental”.
- Estrategia nº 2 “Establecer un mecanismo para recoger y analizar las opiniones de los clientes, lo que ayudará a diferenciarse en un sector con la competencia tan elevada”.

Por último, una vez conocidas las estrategias más viables y tras saber el orden en el que se van a implementar en la empresa, se estudió el análisis financiero de cada una de ellas. Al utilizar el Modeleva, se ha comprobado que las tres estrategias son completamente factibles y viables, independientemente del escenario en el que se encuentre la empresa en el momento de su ejecución. Esto se puede afirmar gracias al estudio del VAN y de la TIR, que indican además, que las estrategias son rentables, y por tanto, la organización debería ponerlas en marcha para un aumento de beneficios.

Al haber realizado este proyecto, he tenido la oportunidad de aplicar de manera práctica todos los conocimientos que he adquirido a lo largo de los cuatro años de la carrera de Administración y Dirección de Empresas. Esto ha sido fundamental, ya que sin esta formación, no habría sido capaz de afrontar algunas dificultades y obstáculos que me han surgido durante el desarrollo de este proyecto. Estoy convencido de que gracias a la realización del trabajo, mi capacidad para abordar situaciones empresariales reales, ha aumentado, y ha fortalecido mi preparación para enfrentar los retos que se me presenten, en un futuro no muy lejano, en el ámbito profesional



Capítulo IX

Bibliografía

9. Bibliografía

- *BOUTIQUE PERSIANERA VILLENA SL.* (s/f). Bouper.es. Recuperado el 6 de noviembre de 2024, de <http://www.bouper.es/>
- Diagnóstico, A. >., & Competidores, L. (s/f). *Fundamentos de negocio.* Nafin.com. Recuperado el 6 de noviembre de 2024, de https://www.nafin.com/portaln/FILES/secciones/capacitacion_asistencia/pdf/Fundamentos%20de%20negocio/Administracin/administracion2_2.pdf
- EpData. (2024). *España - Evolución de la tasa de paro juvenil - Desempleo de menores de 25 años* [Data set]. EpData - La actualidad informativa en datos estadísticos de Europa Press.
- Galán, J. S. (2018, noviembre 5). *Proveedor: Qué es, qué hace y ejemplos.* Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/proveedor.html>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica.* PRENTICE HALL.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2010). *Fundamentos de estrategia.* PRENTICE HALL.
- López, J. E. N., & Martín, L. Á. G. (2023). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa.*
- Martín, L. Á. G., & López, J. E. N. (2022). *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones.*
- *NovaPersi.* (2021, junio 11). NovaPersi. <https://novapersi.es/>
- *Persianas.* (s/f). BUENO. Recuperado el 6 de noviembre de 2024, de <https://www.continentalpersianas.es/>

- *Persianas Inteligentes: Innovación y Funcionalidad*. (s/f). Amevec.mx.
Recuperado el 6 de noviembre de 2024, de <https://amevec.mx/persianas-inteligentes-innovacion-y-funcionalidad/>
- Santander, B. (s/f-a). *¿Qué es el IPC o Índice de Precios de Consumo?* Banco Santander. Recuperado el 6 de noviembre de 2024, de <https://www.bancosantander.es/glosario/ipc-indice-precios-consumo>
- Santander, B. (s/f-b). *¿Qué es el PIB o Producto Interior Bruto?* Banco Santander. Recuperado el 6 de noviembre de 2024, de <https://www.bancosantander.es/glosario/pib-producto-interior-bruto>
- Wanatop, S. (2022, junio 27). *Productos sustitutivos en marketing: Definición y tipos*. *INFINITIA Industrial Consulting*.
<https://www.infinitiaresearch.com/noticias/productos-sustitutivos-marketing-definicion-tipos/>