



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

[Pla estratègic Miró Gas]

MEMORIA PRESENTADA PER:

Yessica Segui Fons

GRAU D' *Administració i Direcció d'Empreses*

Convocatòria de defensa: [Juliol 2017]

Contingut

CAPITOL 1. OBJECTE, MOTIVACIÓ I JUSTIFICACIÓ DEL TFG	3
1.1 Objecte del TFG.....	4
1.2 Motivació del TFG.....	4
1.3 Justificació del TFG	5
CAPITOL 2. MARC TEÒRIC.	6
2.1 Estratègia.....	7
2.2 Direcció estratègica.....	13
2.3 Planificació estratègica.....	14
CAPITOL 3. ANTECEDENTS.	17
3.1 Descripció de la empresa.....	18
3.2 Història.....	19
3.3 Estratègies seguides.....	20
CAPITOL 4. ANALISI ESTRATÈGICA.	23
4.1 Interna	24
4.1.1 Identificació dels recursos de l'empresa.....	24
4.2 Externa.....	31
4.2.1 Macroentorn	31
4.2.1.1. Anàlisi PEST	32
4.2.2 Anàlisi del microentorn	42
CAPITOL 5. FORMULACIÓ I AVALUACIÓ ESTRATÈGICA.....	50
5.1 Formulació de les estratègies.....	51
5.2 Avaluació de les estratègies.....	53
CAPITOL 6. PLANS D'ACCIÓ	60
6.1. Plans d'acció	61
6.1.1 Elaboració dels plans d'acció.....	61
6.2 Pressuposts	66
6.2.1 Objectius de l'empresa	66
6.2.2 Estratègia de l'empresa.....	67
6.2.3 Pla financer.....	69
CAPITOL 7. CONCLUSIONS.....	79
BIBLIOGRAFIA.....	82

**CAPITOL 1. OBJECTE, MOTIVACIÓ I
JUSTIFICACIÓ DEL TFG**

En el primer capítol va a introduir-se l'Objecte que és l'objectiu d'aquest treball, la motivació i justificació pel que es realitza, el que ens contestaria a les preguntes del ¿què?, ¿com? i ¿per què?.

1.1 Objecte del TFG.

L'objectiu d'aquest Treball final de Grau és realitzar el Pla Estratègic de l'empresa Miró-Gas on es definiran unes estratègies, un model de negoci i els procediments per a l'expansió de l'empresa.

1.2 Motivació del TFG.

La motivació de realitzar aquest treball, després de quatre anys de grau per a concloure amb tots els crèdits, és posar en pràctica els coneixements adquirits en les assignatures impartides i amb unes idees i una visió més professional.

Les assignatures del Grau en Administració i Direcció d'Empreses estan estructurades perquè es tinguen els coneixements sobre les diferents àrees de l'empresa, al finalitzar el grau. Totes aquestes assignatures han format part d'aquest projecte, de la forma que s'explicarà a continuació:

Conceptes bàsics (introducció a l'administració d'empreses, dret de l'empresa) → en aquestes assignatures s'introdueix al món de l'empresa, com són les normes jurídiques de les empreses, els conceptes bàsics d'aquestes, etc.

Antecedents i situació actual (Economia Mundial, Economia Espanyola, Microeconomia, Macroeconomia i Dret de l'Empresa) → és per a l'anàlisi tant de l'entorn macroeconòmic com l'econòmic espanyol.

Anàlisi estratègic (Estratègia i disseny de l'organització, Investigació Comercial, Economia Espanyola i Introducció a l'Administració d'Empreses) → Aquest apartat es necessari per als coneixements de l'entorn de l'empresa, s'analiza el microentorn, el macroentorn i la competència.

Anàlisi del pla de marketing (Investigació comercial i Direcció Comercial) → s'obtenen els coneixements del Marketing-Mix (Producte/servici, preu, distribució i promoció)

Anàlisi d'operacions i processos (Direcció de Producció i Operacions) → serveix per a la posada en marxa de l'empresa, seguint uns processos i adaptant-se als canvis.

Anàlisi de l'organització i RRHH (Direcció de RRHH, Estratègia i Disseny de l'Organització, Dret del Treball, Dret de l'Empresa) →és l'apartat on defineix la forma jurídica que explica com es realitzen les activitats i es desenvolupen les

relacions amb tercers. També s'especifiquen els llocs de treball i els perfils que es busquen dels futurs treballadors.

Anàlisi Econòmic Financer (Economia Financera, Introducció a la Comptabilitat i Anàlisi i Consolidació Comptable)→ s'analitza la rendibilitat, la liquiditat i la situació d'endeutament de l'empresa per a saber la viabilitat del projecte.

1.3 Justificació del TFG

En aquest Treball Final de Grau va a realitzar-se un pla estratègic sobre l'empresa Miró-Gas.

Es realitzarà després d'haver completat els crèdits de les assignatures impartides en el grau i després d'haver realitzat les pràctiques pertinents i per aconseguir els crèdits que queden per poder obtenir el títol del grau. S'ha elegit aquesta empresa, ja que les pràctiques d'empresa es van realitzar allí i es va plantejar que es podria abastir més mercat.

El pla estratègic va a realitzar-se per a saber la viabilitat de l'expansió de mercat, les estratègies a seguir i el cost financer que li suposaria a l'empresa realitzar una inversió d'aquest tipus.

Per a poder saber si és viable o no es va a realitzar una anàlisi estratègica, tant interna com externa, després d'haver fet aquest estudi es crearan unes estratègies, a continuació s'analitzaran i se seleccionaran les més adequades i les que millor s'adapten a l'empresa i per últim es desenvoluparà un estudi financer per saber si interessaria realitzar les estratègies seleccionades anteriorment.

CAPITOL 2. MARC TEÒRIC.

En aquest capítol va a realitzar-se una explicació de la teoria i de l'aplicació, que va a desenvolupar-se en aquest treball, que consta de l'estratègia, direcció estratègica i planificació estratègica.

2.1 Estratègia.

L'estratègia és l'orientació i abast d'una organització a llarg termini que permet aconseguir un avantatge en un entorn canviant mitjançant la configuració de recursos i capacitats, amb la intenció de satisfer els objectius dels grups d'interès. Podem definir-la com un conjunt d'activitats, fins i recursos que s'analitzen, organitzen y plantegen de tal forma que complisquen amb els objectius que l'organització va determinar en cert temps.

L'empresa necessita una direcció d'expansió i àmbit bé definit, ja que els objectius no sols satisfan les necessitats i es requereixen regles de decisió addicionals si l'empresa vol tindre un creixement ordenat i rendible.

Els objectius són els fins que busca una empresa, i les estratègies són els mitjos a través dels quals pretén arribar als objectius.

Els objectius de les seues corresponents estratègies permetran seleccionar les activitats prioritàries per al millorament del servici i aprofitar els avantatges que apareixen relacionades amb la seua activitat.

Hi han tres nivells d'estratègies que es detallen a continuació.

➤ **Estratègies corporatives o d'empresa:**

És quan una organització genera valor en un mercat, diversificant-se, és a dir comença a desenvolupar i coordinar diferents activitats. La principal estratègia corporativa és la de la Matriu Ansoff.

La Matriu de Ansoff serveix com a marge per a generar opcions sobre la direcció de desenvolupament de l'estratègia corporativa. Esta matriu parteix de la informació obtinguda en l'anàlisi estratègic (anàlisi DAFO). Cada quadrant de la matriu s'utilitza per a identificar opcions que ofereixen una combinació dels factors interns (fortaleses i debilitats) i externs (amenaces i oportunitats).

		Productes	
		Existents	Nous
Mercats	Existents	Protegir/ Construir	Desenvolupament del producte
	Nous	Desenvolupament de mercat	Diversificació

Taula 1. Matriu Ansoff.

Protegir/ Construir.

Protegir:

Aquesta opció es dona quan les organitzacions protegeixen o consoliden la seua posició en els mercats actuals amb productes actuals. Açò farà que es realitzen accions perquè el consum dels clients augmenten i atraure els clients potencials amb promocions i publicitat, es millorarà la imatge davant els clients dels competidors i se li donaran nous usos als productes.

La consolidació no significa quedar-se on s'està, ja que la situació del mercat canvia contínuament, de fet pot exigir un canvi i innovació considerables.

A vegades pot ser necessària una reestructuració mitjançant una reducció de grandària o l'eixida d'algunes activitats; tractant de centrar més les seues activitats entorn dels negocis bàsics o reestructurant la composició de la seua cartera de negocis.

Aquestes estratègies busquen millorar la rendibilitat de l'empresa mitjançant una major creació de valor. Poden donar-se dues situacions, l'existència d'un negoci amb mals resultats i la voluntat de reestructurar la cartera abandonant algun negoci.

Construir:

L'empresa tracta de guanyar quota de mercat, augmentant les seues vendes de productes actuals en els mercats actuals, mitjançant increments en la seua participació de mercat (variables comercials o obtenció d'avantatges competitius sostenibles) i desenvolupant la demanda global (augmentar la freqüència d'ús del producte, augmentar la quantitat d'ús o trobar altres usos).

Desenvolupament del producte.

L'empresa és manté en el mercat actual però es desenvolupen productes amb característiques noves i diferents. Les modificacions poden ser, accessòries (milloren lleugerament els productes) i substancials (suposen la substitució dels tradicionals)

També pot millorar-se l'atenció a les necessitats dels clients, ampliant la línia de productes de l'empresa.

A l'estar els mercats amb continu moviment és totalment lògic que siga necessari en determinades ocasions treure al mercat nous productes, l'actualització o la modificació per a satisfer les noves necessitats produïdes per els canvis donats.

Desenvolupament del mercat.

L'empresa tracta d'introduir els seus productes tradicionals en nous mercats. Els nous mercats poden ser noves àrees geogràfiques, noves funcions o nous segments o grups de clients.

Diversificació.

Aquesta estratègia consisteix a introduir nous productes a nous mercats existents. Açò pot implicar novetats en els coneixements, tècniques i instal·lacions, així com canvis en l'estructura organitzativa, els processos de direcció i en els sistemes de gestió. Ofereix menor seguretat aquesta estratègia, ja que qualsevol empresa quant més lluny estiga dels seus coneixements sobre aquells productes o serveis en els quals comercialitza i els mercats per on opera el seu risc a fracàs serà major.

Hi ha dos tipus de diversificació, **la diversificació relacionada** on existeix relació entre les activitats existents i les noves i poden ser la *integració vertical* que suposa l'entrada de l'empresa en activitats relacionades amb el cicle de producció d'un producte o servei, convertint-se en el seu propi proveïdor o client, aquesta integració és un moviment estratègic en la mateixa xarxa de valor: cap arrere (integra l'activitat d'algun dels seus proveïdors) o cap a davant (integra l'activitat d'algun dels seus clients). Per altra banda està *l'integració horitzontal* que és el desenvolupament en activitats complementàries a les actuals i consisteix en l'entrada de l'empresa amb nous productes en nous mercats en els quals el tipus de client és molt similar al dels mercats tradicionals de l'empresa, la raó bàsica d'adoptar aquestes estratègies és l'explotació de sinergies: compartint recursos (tangibles o intangibles per a generar economies d'abast) o transferint coneixements i/o habilitats (tecnològics, econòmics,...). Per altra banda està **la diversificació no relacionada** que suposa el desenvolupament de productes o serveis més enllà de les capacitats actuals o de la xarxa de valor. És la forma més dràstica de

creixement. L'objectiu és financer, buscant la reducció del risc global. Sol dur-se a terme mitjançant adquisició i fusió d'empreses.

Els quadrants de protegir/construir, el de desenvolupament del mercat i el de desenvolupament de producte corresponen a estratègies de creixement. Depenent de l'estatus de cada empresa en el moment de l'anàlisi la matriu permetrà escollir l'opció estratègica que suposarà un menor risc per el seu creixement, la matriu recomana que se seguisca un ordre per a elegir les estratègies a implementar, en primer lloc protegir/construir, seguidament del lloc desenvolupar nous mercats, després desenvolupar nous productes i per última diversificació. Com es pot observar en la Matriu d'Ansoff tota empresa abans d'elegir una estratègia de diversificació deu esgotar totes les opcions d'expansió.

➤ **Estratègies competitives o de negoci:**

És la qual una empresa s'enfronta als seus competidors siguen del mateix sector o indústria per intentar obtenir un rendiment superior al d'ells, mitjançant tècniques no necessàriament definida, ja que cada empresa pot innovar a la seua manera.

Aquests avantatges competitiu no sempre es poden mantenir per molt de temps, ja que els mercats canvien constantment i les empreses han d'estar pendents d'aquests canvis.

La definició segons Porter és emprendre accions ofensives o defensives per a crear una posició defensable en un sector, per a enfrontar-se amb èxit a les 5 forces competitives i obtenir un rendiment superior sobre la inversió de l'empresa.

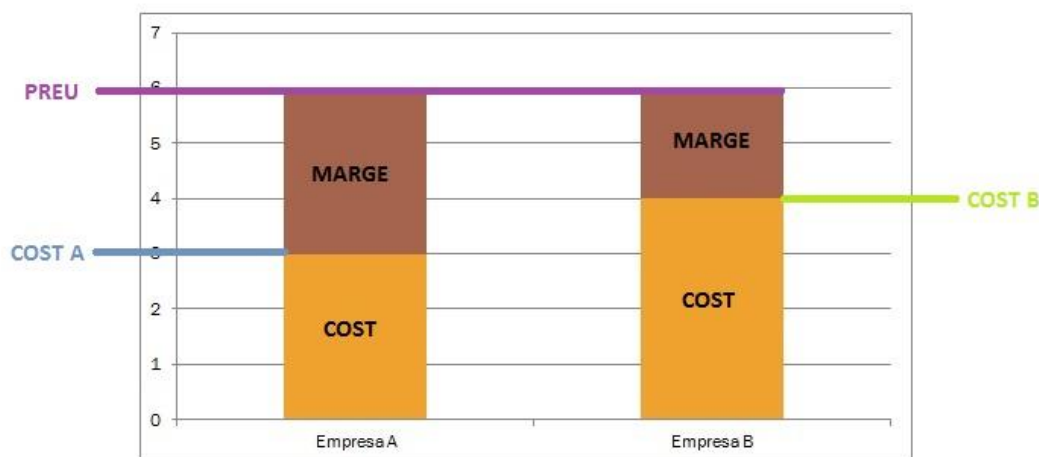
Estratègies competitives genèriques (Porter).

		Avantatge competitiu	
		Costos baixos	Diferenciació
Àmbit competitiu	Sector	Estratègia de lideratge en costos.	Estratègia de diferenciació.
	Segment	Estratègia de segmentació (Enfocament o Nínxol)	

Taula 2. Estratègies competitives genèriques Porter

Lideratge en costos.

Una empresa aconsegueix avantatge en costos quant té costos inferiors als dels seus competidors per a un producte o servei semblant o comparable en qualitat. Poden incloure accés preferencial a matèries primeres, tecnologia superior, corba de l'experiència i altres similars.



Gràfic 1. Lideratge en costos.

Diferenciació.

L'empresa busca que el seu producte/ servei siga percebut com a únic en el mercat per a justificar que el seu preu siga més alt que al de la resta de competidors. Si aquesta estratègia està bé implantada els clients estaran disposats a pagar més pels productes o servicis.



Gràfic 2. Diferenciació.

Les característiques de la diferenciació són: perseguir que l'empresa o els seus productes siguen percebuts com a únics en el mercat, provocar barreres d'entrada enfront de competidors, crea lleialtat dels clients i permetre preus i marges més elevats que empreses menys diferenciades.

Les fonts de diferenciació són: característiques observables o tangibles, característiques intangibles i empresa amb estil, reputació o prestigi.

Enfocament o Nínxol.

Consisteix a centrar-se en un segment i perseguir lideratge en costos o diferenciació.

➤ **Estratègies funcionals o operatives:**

Les estratègies funcionals suposen fixar els criteris que indiquen com han d'usar-se i aplicar-se els recursos i capacitats dins de cada àrea funcional, per a maximitzar la productivitat i donar suport els avantatges competitiu. El seu propòsit té tres aspectes, la comunicació dels objectius a curt termini, la creació d'un ambient que afavorisca el seu assoliment i la descripció de les accions necessàries per a l'assoliment dels objectius.

És important que els administradors de nivells inferiors participen en el desenvolupament de les estratègies, de manera que es puguem comprendre adequadament que és imprescindible a realitzar i estiguen amb un alt nivell de compromís amb el pla.

Les estratègies han d'anar coordinades entre si amb el fi de fer una reducció al mínim els conflictes que siguen inevitables, així com per a la millora

de les possibilitats de la realització de les metes organitzacionals. Cada una de les àrees funcionals compta amb distintes responsabilitats i per tant, prioritats diferents.

2.2 Direcció estratègica.

La direcció estratègica és aquella part de la direcció empresarial que té com a objectiu primordial formular estratègies i posar-les en pràctica. El model comporta una visió global i a llarg termini de l'empresa, així com una determinada forma d'analitzar la realitat i prendre les decisions pertinents. Defineix una actitud peculiar d'entendre la vida de l'empresa i el món dels negocis.

Les funcions bàsiques són el desenvolupament i motivació dels recursos i capacitats de l'empresa, la coordinació dels recursos perquè estiguen disponibles en la quantitat moment i lloc adequats i la cerca de rendes empresarials, és a dir, de creació de valor.

➤ Elements o fases de la direcció estratègica.

Pot considerar-se que el procés global de la direcció estratègica de l'empresa està format per tres grans fases o elements.

En primer lloc la comprensió de la posició estratègica de l'organització (**anàlisi estratègica**) que permet a la direcció fer una avaluació de la situació perquè una vegada definits els objectius, finalitats i metes de l'empresa, es pugui formular l'estratègia més adequada, per això l'anàlisi estratègic estudiarà tres elements que determinaran l'espai estratègic en el qual es desenvoluparà l'empresa, que serà a la volta els eixos damunt els quals es construiran les estratègies. Aquests elements són la definició de les finalitats i missions de l'empresa, l'anàlisi intern i extern.

En segon lloc les seleccions estratègiques per al futur (**formulació d'estratègies**). L'estratègia de l'empresa emfatitzarà els seus punts forts i minvarà els febles, podrà eixir al pas de les amenaces i aprofitar les oportunitats que aquests ofereix. A partir de l'anàlisi estratègic l'empresa intenta dissenyar diferents alternatives possibles per aconseguir la seua missió i objectius definits en funció del context marcat per l'anàlisi intern i l'extern.

Després de formular-se les diverses estratègies alternatives, en funció de diferents escenaris que poden presentar-se es trien les direccions de desenvolupament futur, les formes de creixement, el grau i les vies d'internacionalització i les estratègies competitives.

Una vegada elegida l'estratègia més adequada arriba el moment de posar-la en pràctica (**implantació d'estratègies**). Per a la implantació de

l'estratègia cal elaborar-se un pla estratègic que incloga els objectius i les decisions adoptades en les etapes anteriors així com els mitjos que es deuen emprar i el camí que es deu seguir perquè l'estratègia tinga èxit.

La implantació de l'estratègia es completa amb l'etapa de planificació i control estratègic que s'ocupa en primer lloc de la formalització i la revisió del procés de la implantació de l'estratègia. La segona funció és l'adequació d'aquesta estratègia a mesura que les condicions internes i externes van canviant, el que suposa verificar que els resultats estan alineats amb la missió y els objectius de l'empresa, i en cas contrari, corregir els errors tant en la fase d'implantació com en la de l'anàlisi, formulació o avaluació de l'estratègia.

2.3 Planificació estratègica.

És el procés de formalització de la direcció estratègica de l'empresa; suposa la plasmació en plans de tots els suposats i decisions que s'integren en el procés de direcció estratègica i és la principal eina de la direcció empresarial per a concebre un futur desitjable per a l'empresa i dissenyar els mitjos i alternatives adequades per a arribar fins ells.

Un sistema de planificació estratègica es pot entendre com el procés que fixa les grans orientacions i permet a l'empresa modificar, millorar o acomodar la seua posició davant a la competència.

➤ Pla estratègic.

El pla estratègic és un document en el qual l'alta direcció recull les decisions estratègiques corporatives a seguir per la seua companyia, per a posar en pràctica en els pròxims anys (entre 1 i 5 anys), per a aconseguir una empresa competitiva que li permeta satisfer les expectatives dels seus grups d'interés.

En el cas d'una empresa comercial, deu definir tres punts principal, objectius temporals i numèrics, polítiques i conductes internes que són variables sobre les que l'empresa pot influir directament per afavorir la obtenció dels objectius establits, i relacions d'accions finalistes, que són fets concrets dependents de l'empresa i fets per a solucionar una ètica específica d'aquesta.

➤ Planificació estratègica.

És un procés que comença amb l'aplicació d'un mètode per obtenir el pla estratègic i continua amb un estil de direcció que permet a l'empresa mantenir la seua posició competitiva dins d'un entorn canviant.

A **nivell corporatiu** defineix: la missió i visió de l'empresa, l'anàlisi estratègic general i el camp d'activitat de l'empresa, a través de decisions d'expansió, diversificació, creixement intern i extern, etc.

A **nivell de negoci** defineix: el posicionament competitiu de cada un dels seus negocis que permeten aconseguir un avantatge competitiu sostenible en el temps i l'anàlisi estratègic a nivell de negoci per a formular l'estratègia competitiva adequada.

A **nivell funcional** defineix: les necessitats formals que en les diferents àrees operatives exigeixen les estratègies corporatives i de negoci i la importància que les àrees funcionals tenen en la generació de les competències distintives de l'empresa.

➤ **El procés de planificació.**

El procés de planificació és considerat la primera funció del cicle administratiu, lligat a la resta de funcions damunt les quals influeix i de les que es retroalimenta en els diferents nivells de l'organització. Aquesta funció, determina quins són els objectius que deuen complir-se i el que deu fer per assolir-los.

És un model teòric per a projectar el futur, comença per establir els objectius i detallar els plans necessaris per assolir-los de la millor forma possible, a més determina on es pretén arribar, que deu fer-se, com, quan i quin ordre s'ha de seguir.

L'elaboració del pla estratègic es considera com una activitat d'alt nivell, per tant la màxima direcció deu participar activament, perquè té la visió i compta amb informació i el coneixement necessari per a proposar-lo. Aquest procediment facilita l'augment de l'eficiència i elimina de certa forma la improvisació.

En resum, es defineix el procés de planificació com el procés mitjançant una organització estableix la missió, visió, objectius i estratègies, sobre la base de l'anàlisi de l'entorn, amb la participació del personal de tots els nivells. Les estratègies estaran basades amb l'aprofitament dels recursos i capacitats de l'organització d'acord a les fortaleses, debilitats, oportunitats i amenaces detectades.

➤ **Etapas d'un pla estratègic.**

Un pla estratègic es forma per varies etapes:

Etape 1: l'anàlisi de la situació, permet conèixer la realitat en la qual opera l'organització.

Etapa 2: diagnòstic de la situació, permet conèixer les condicions actuals en les quals exerceix l'organització, es necessari entendre l'actual situació.

Etapa 3: declaració d'objectius estratègics, que són els punts futurs degudament quantificables, reals i mesurables.

Etapa 4: Estratègies corporatives, responen a les necessitats de les empreses i institucions per a respondre a les necessitats del mercat.

Etapa 5: plans d'actuació, integren els objectius, les polítiques i la seqüència d'accions principals d'una organització.

Etapa 6: seguiment, permet controlar l'evolució de l'aplicació de les estratègies.

Etapa 7: avaluació, és el procés que permet mesurar els resultats i veure com van complint-se els objectius.

CAPITOL 3.ANTECEDENTS.

En aquest capítol es farà una descripció de l'empresa, des que va ser fundada fins a l'actualitat, passant per tots els servicis que s'han anat afegint, la seua història i les seues estratègies seguides durant aquests anys.

3.1 Descripció de la empresa.

En aquest apartat es farà una descripció de l'empresa, on estan les oficines, qui va ser el fundador i altres dades d'importància.

Miró-Gas és una empresa de tradició familiar, fundada en Alcoi en l'any 1975 per José Miró i més tard traspasada a les seues filles, on estan les seves oficines en C/ Dean Miguel Julià, 11 (Barranquet de Soler) i dels d' on presten els seus servicis en Alcoi i comarca, així com per la resta de província d'Alacant i la de València. Oferint les millors solucions en calefacció, fontaneria, aires condicionats, climatització i instal·lacions de gas domèstics i industrials.

Respecte al sector en el qual s'entremen els seus clients és el sector de servicis oferint des de la seua professionalitat pel que es caracteritza aquesta empresa i amb la proximitat cap als seus clients.



Figura 1. Empresa en 1975, empresa en l'actualitat

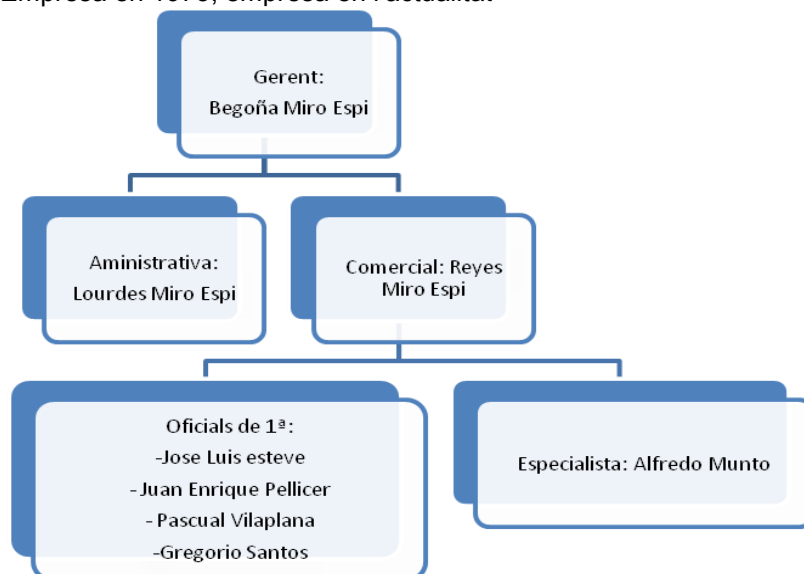


Figura 2. Organigrama de la empresa

3.2 Història.

En aquest apartat es va a parlar sobre la història de l'empresa, quan van anar introduint els servicis que ofereixen i els productes/servicis que ofereixen en l'actualitat.

Va ser fundada en 1975, per José Miró Guadix, l'empresa es dedicava sols a la fontaneria general i a l'instal·lació de banys i el manteniment d'aquests.

En 1982 començaren a introduir l'instal·lació i el manteniment de calefacció i d'aires condicionats.

En el 1999 decidiren introduir-se en el món de les instal·lacions de gas natural domèstic i industrial.

En el 2005 ampliaren els seus productes i servicis en la venda i instal·lacions d'estufes de pellets i per últim en el 2008 introduïren l'osmosi inversa.

Els productes i servicis que s'ofereixen s'anomenaran a continuació, dins dels servicis es crearan subgrups:

- ➔ **Instal·lació i manteniment de calefacció:** Calderes, termòstats, radiadors, tot el necessari per a mantenir la casa a temperatura ideal.
- ➔ **Instal·lació i manteniment d'aire condicionat:** filtres, vàlvules, ventiladors, Split, unitats exteriors o vaporitzadors, etc., tot el necessari per a tindre la climatització a punt perquè funcione quan es necessita.
- ➔ **Manteniment i instal·lació Osmosis Inversa:** Aigua de l'aixeta purificada, tecnologia que utilitza una membrana semipermeable per a eliminar ions, molècules i partícules més grans de l'aigua potable.
- ➔ **Manteniment i instal·lació de gas domèstic i industrial.** Tot el relacionat per a un bon funcionament de l'instal·lació.
- ➔ **Instal·lació i manteniment d'estufes de Pellets:** totes les solucions sostenibles.
- ➔ **Instal·lació i reparacions de banys:** aixetes, sanitaris, lavabos, seguretat per al bany.
- ➔ **Fontaneria general:** canonades, problemes en la pressió, el cabal o amb l'aigua calenta, etc.

3.3 Estratègies seguides.

Les estratègies són accions que una empresa realitza amb el fi d'arribar als seus objectius. Existeixen diferents tipus d'estratègies, corporatives, competitives i funcionals.

Les estratègies seguides per l'empresa son:

Estratègia competitiva. És la qual una empresa s'enfronta als seus competidors siguen del mateix sector o indústria per intentar obtenir un rendiment superior al d'ells, mitjançant tècniques no necessàriament definida, ja que cada empresa pot innovar a la seva manera.

La definició segons Porter és emprendre accions ofensives o defensives per a crear una posició defensable en un sector, per a enfrontar-se amb èxit a les 5 forces competitives i obtenir un rendiment superior sobre la inversió de l'empresa.

Estratègies competitives genèriques (Porter).

		Avantatge competitiu	
		Costos baixos	Diferenciació
Àmbit competitiu	Sector	Estratègia de lideratge en costos.	Estratègia de diferenciació.
	Segment	Estratègia de segmentació (Enfocament o Nínxol)	

Taula 3. Estratègies competitives genèriques Porter

Diferenciació.

L'empresa busca que el seu producte/ servei siga percebut com a únic en el mercat per a justificar que el seu preu siga més alt que al de la resta de competidors. Si aquesta estratègia està bé implantada els clients estaran disposats a pagar més pels productes o servicis.

Les característiques de la diferenciació són: perseguir que l'empresa o els seus productes siguen percebuts com a únics en el mercat, provocar

barreres d'entrada enfront de competidors, crea lleialtat dels clients i permetre preus i marges més elevats que empreses menys diferenciades.

En aquest cas l'empresa utilitza una estratègia competitiva de diferenciació, ja que realitza treballs més complexos i dels que altres empreses del sector no realitzen, per tant els serveis són percebuts com a únics en el mercat provocant barreres d'entrada enfront dels competidors.

Estratègia corporativa. És quan una organització genera valor en un mercat, diversificant-se, és a dir comença a desenvolupar i coordinar diferents activitats. La principal estratègia corporativa és la de la Matriu Ansoff.

Aquesta Matriu de Ansoff serveix com a marge per a generar opcions sobre la direcció de desenvolupament de l'estratègia corporativa. Aquesta matriu parteix de la informació obtinguda en l'anàlisi estratègic (anàlisi DAFO). Cada quadrant de la matriu s'utilitza per a identificar opcions que ofereixen una combinació dels factors interns (fortaleses i debilitats) y externs (amenaces i oportunitats).

		Productes	
		Existents	Nous
Mercats	Existents	Protegir/ Construir	Desenvolupament del producte
	Nous	Desenvolupament de mercat	Diversificació

Taula 4. Matriu Ansoff.

Les direccions estratègiques anteriors poden implantar-se a través de diferents mètodes de desenvolupament.

Pot ser un desenvolupament intern, que és la inversió en la mateixa empresa, aconseguint una major grandària i capacitat mitjançant noves instal·lacions, contractació de personal, etc. és la forma convencional de creixement de les empreses, desenvolupant les seues competències essencials, que poden ser dirigides cap als seus negocis actuals o cap a la introducció en altres nous; també pot ser un desenvolupament extern que resulta de l'adquisició, participació o control d'altres empreses, s'adquireixen capacitats ja existents, per tant el sector no creix.

També poden ser *aliances estratègiques* que estableixen vincles i relacions entre les empreses a través de formes jurídiques expresses o mitjançant acords explícits, però sense pèrdua de personalitat jurídica de cap d'elles.

Dins de les estratègies corporatives utilitza la matriu d'Ansoff l'estratègia de protegir. En aquest cas utilitza aquesta estratègia perquè protegeix el seu mercat actual i els seus productes actuals, s'adapta a la demanda del mercat afegint nous productes/servicis.

Al llarg de la vida de l'empresa ha implantat mètodes corporatius de desenvolupament intern invertint en la mateixa empresa, comprant nova maquinària i contractant personal nou qualificat per al desenvolupament dels nous servicis.

En aquest cas l'empresa també utilitza el mètode de desenvolupament d'aliança estratègica de xarxes que són acords pels quals dos o més organitzacions col·laboren juntes amb relacions formals que permeten avantatges mutus, ja que té acords en altres empreses de diferents sectors com per exemple en constructores que quan necessiten algun servei que aquesta pugui proporcionar, tenen l'acord de treballar junts. Aquesta aliança porta a l'adquisició de nous clients, augmenta les fortaleces i té uns riscos compartits.

CAPITOL 4. ANALISI ESTRATÈGICA.

En aquest capítol va a realitzar-se l'anàlisi interna de l'empresa, la qual consta dels recursos i les capacitats que té l'empresa, és a dir les fortaleeses i debilitats i l'anàlisi externa, la qual és un estudi del macroentorn i el microentorn de l'empresa per obtenir un avantatge competitiu.

4.1 Interna

L'anàlisi interna persegueix identificar les fortaleeses i les debilitats que té una empresa per a desenvolupar la seua activitat.

4.1.1 Identificació dels recursos de l'empresa

Els recursos suposen les unitats bàsiques de l'anàlisi, els factors o actius dels quals disposa i té el control l'empresa i per a ser útils deuen ser adequadament gestionats i combinats entre ells per a generar una capacitat. Els recursos es tenen i es controlen amb relativa independència de l'ús que l'empresa els done, són de caràcter individual.

Els recursos principals es divideixen en dos grups, els tangibles i els intangibles.

Recursos tangibles.

❖ Recursos tangibles físics.

R1. Oficina, la ubicació és en el carrer Dean Miguel Julià,11 té 30 m²

R2. Magatzem, la ubicació és en la mateixa que l'oficina i té 55 m²

R3. Treballadors, té 8 treballadors.

❖ Recursos tangibles financers.

R4. Capital Social: 6.010€

R5. Resultat de l'exercici del 2016: 5.854€

R6. Fons Propis: 197.591€

R7. Tresoreria: 31.224€

Recursos intangibles.

❖ Recursos intangibles no humans

- Tecnològics

R8. Servici a domicili 24 hores

R9. Pàgina Web

R10. Xarxes socials.

- Organitzatius.

R11. No pertany a cap organització.

❖ Recursos intangibles humans.

R12. Treballadors qualificats en cursos.

R13. Experiència en el sector des de l'any 1975 en el que van obrir.

R14. Treballadors experimentats en el sector.

R15. Alta motivació

R16. Lleialtat alta.

4.1.2 Identificació de les capacitats de l'empresa.

L'identificació de les capacitats permet a l'empresa determinar les fortaleses i les debilitats que té, amb el fi de poder mantenir i poder desenvolupar un avantatge competitiu.

L'anàlisi funcional és una tècnica que s'utilitza per identificar les competències laborals inherents a una funció productiva. Aquesta funció pot estar definida a nivell d'un sector ocupacional, una empresa, un grup d'empreses o tot un sector de la producció o els serveis.

L'anàlisi funcional no és un mètode exacte. És un enfocament de treball per apropar-se a les competències requerides mitjançant una estratègia deductiva. S'inicia establint el propòsit principal de la funció productiva o de serveis, baix anàlisi i es pregunta successivament que funcions cal dur a terme per a permetre que la funció precedent s'aconsegueisca.

Àrea Funcional	Capacitats
Direcció	<p>C1. Capacitat de control sobre tota l'infraestructura (R12, R13, R14)</p> <p>C2. Baixa capacitat per a innovar (R9,R10)</p> <p>C3. Nul desenvolupament de nous productes. (R14)</p> <p>C4. Falta de maneig en els inventaris (R3)</p> <p>C5. Falta de una direcció estratègica (R14)</p>
RRHH	<p>C6. Alta capacitat de contractar a treballadors experimentats. (R5,R7)</p> <p>C7. Capacitat de fer que els treballadors siguen lleials (R16)</p> <p>C8. Capacitat baixa de poder formar als treballadors. (R15)</p> <p>C9. Falta d'idiomes.(R12)</p>
Administració i Finançament	C10. Alta solvència (R5,R6,R7)
Comercial	<p>C11. Capacitat de buscar nous clients i refermar els actuals. (R12)</p> <p>C12. Tracte personalitzat al client (R13)</p> <p>C13. No compten amb programes de descomptes.(R11)</p>

Àrea de manteniment	C14. Capacitat de un bon manteniment de l'empresa (R12, R14) C15. Capacitat de una bona neteja al realitzar el servici(R12, R14)
Àrea de servicis	C16. Capacitat de un bon servici (R3) C17. Capacitat de un bon servici 24 h (R8) C18. Amplia gama de productes de qualitat (R13) C19. Excel·lent servici postvenda (R14) C20. Escasses possibilitats de diversificar el servici (R13)

Taula 5. Capacitats de l'empresa.

4.1.3 Avaluació dels recursos i capacitats.

Per a avaluar els recursos i les capacitats de l'empresa s'utilitzarà el perfil estratègic, complementant l'anàlisi funcional de l'empresa Miró-Gas, amb l'objectiu de saber el valor del potencial de l'empresa en cada un dels recursos i en cada una de les capacitats que distingeixen el seu marc competitiu i identifica els punts forts i dèbils.

Armando Jordà Sucesores es l'empresa amb la qual es va a comparar el perfil estratègic. Realitzen reparacions i reformes en fontaneria, així com també instal·lacions de calefacció, gas i aire condicionat, tenen 20 anys d'experiència en el sector i estan situats en Alcoi, compten amb una excel·lent relació qualitat-preu per al benefici dels clients i també tenen servici de: energia solar, instal·lacions de gasoil, mampares de bany, impermeabilitzacions i sistemes conta incendis.

Per poder realitzar el perfil estratègic cal elaborar necessàriament una taula on és reflecteixen les capacitats amb les següents valoracions, **IE**: importància estratègica, és a dir, la importància que té cada capacitat per a generar i mantenir avantatges competitius en el mercat, **MN**: molt negatiu, **N**: negatiu, **I**: indiferent, **P**: positiu, **MP**: molt positiu, **FR**: fortalesa relativa, que és la puntuació que es dóna a cada capacitat en Miró-Gas respecte al seu competidor.

Àrees	Capacitats	IE	MN	N	I	P	MP	FR
Direcció	Capacitats de control	9				OX		7,5
	Capacitats de innovar	8		X		O		3
	Capacitat de nous productes	8		XO				3
	Capacitat en els inventaris	6		X	O			3,5
	Capacitat de direcció estratègica	9	O	X				2
RRHH	Capacitats de contractació de treballadors experimentats	8				O	X	10
	Capacitat de lleialtat	8				O	X	10
	Capacitats de formació	8	X	O				1
	Capacitat d'idiomes	9		XO				4
Administració y Finançament	Capacitats de solvència	9			O	X		8
Comercial	Capacitats de cerca de clientes i refermar els actuals	7				O X		7,5
	Capacitat de tracte personalitzat al client	10					OX	9,5
	Capacitat de programes de descomptes	3	O	X				1,5
Manteniment	Capacitats de manteniment de l'empresa	8				O	X	10
	Capacitats de neteja en un servici	8				O	X	10
Servicis	Capacitats de bon servici	8		O			X	10
	Capacitats de bon servici 24 h	8	O				X	10
	Capacitat de gama	9				O	X	8

	productes de qualitat							
	Capacitat d'excel·lent servici postvenda	10			O		X	5
	Capacitat de diversificar el servici	7				OX		6,5

Taula 6. Recursos i capacitats.

La **X** es refereix a Miró-Gas amb línies blaves.

La **O** es refereix a Armando Jordà Sucesores amb línies roges.

Totes les capacitats les quals s'han comentat abans tenen una importància estratègica alta, ja que cadascuna d'elles és indispensable en l'empresa i d'igual manera aquestes poden representar una fortalesa o una debilitat en cas contrari.

Analitzant la taula elaborada anteriorment es poden notar la distinció de 6 àrees en les quals es poden observar més forteses que debilitats, comparant amb el nostre competidor podem dir que conta les seues capacitats per debilitats, per tant concloem que per a Miró-Gas no és una situació difícil, ja que es posiciona en una bona situació, exceptuant en l'àrea de direcció, RRHH, comercial i l'àrea de servicis, que son un punt un poc més flux i podrien considerar-se com una debilitat comparat amb l'empresa competidora nomenada anteriorment (Armando Jordà Sucesores).

4.1.4 Obtenció de la matriu de forteses i debilitats.

Partint dels resultats obtinguts anteriorment es va a obtenir una matriu en la qual es representarà gràficament la relació que existeix entre la importància estratègica de les capacitats amb les forteses relatives d'aquestes, permetent d'aquesta manera obtenir un diagnòstic precís, que ajuda a prendre decisions d'acord amb els objectius formulats.

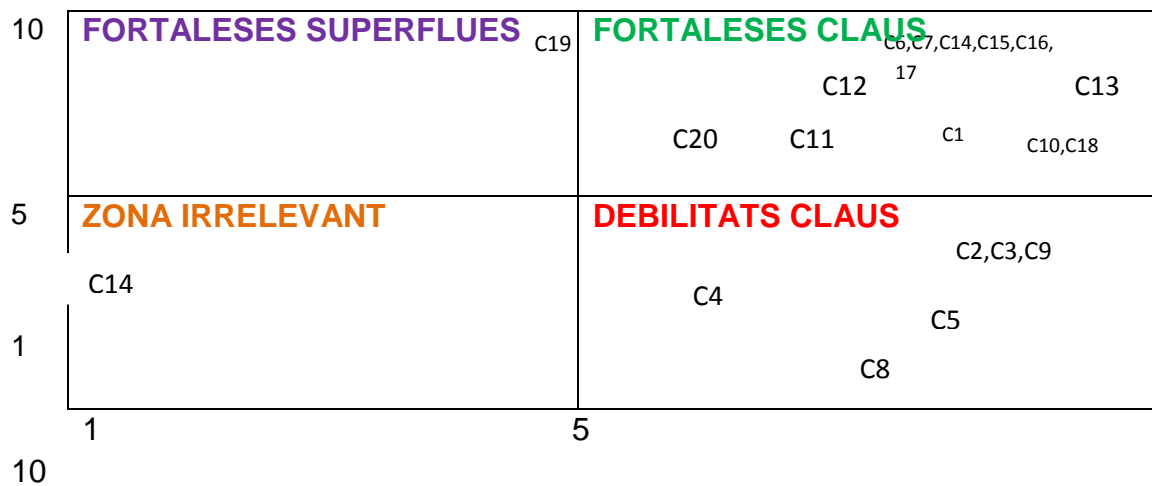


Figura 3. Matriu de fortalezes i debilitats.

Analitzant la matriu s'ha conclòs que són unes fortalezes clau afermades, ja que no es troben pròximes a convertir-se en debilitats, però si algunes de les debilitats clau es volgueren convertir en fortalezes, no es requeriria molta dedicació i implicació, ja que la puntuació no és molt baixa.

Tenint en compte l'explicat anteriorment, a continuació va a realitzar-se una taula resum de cada una de les fortalezes i de les debilitats de l'empresa.

Fortaleses	Debilitats
C1. Capacitat de control sobre tota l'infraestructura (R12, R13, R14) C6. Alta capacitat de contractar a treballadors experimentats. (R5,R7) C7. Capacitat de fer que els treballadors siguen lleials (R16) C10. Alta solvència (R5,R6,R7) C11. Capacitat de buscar nous clients i refermar els actuals. (R12) C12. Tracte personalitzat al client (R13) C14. Capacitat de un bon manteniment de l'empresa (R12, R14) C15. Capacitat de una bona neteja al realitzar el servici(R12, R14) C16. Capacitat de un bon servici (R3) C17. Capacitat de un bon servici 24 h (R8) C18. Amplia gama de productes de qualitat (R13) C19. Excel·lent servici postvenda (R14)	C2. Baixa capacitat per a innovar (R9,R10) C3. Nul desenvolupament de nous productes. (R14) C4. Falta de maneig en els inventaris (R3) C5. Falta de una direcció estratègica (R14) C8. Capacitat baixa de poder formar als treballadors. (R15) C9. Falta d'idiomes.(R12) C13. No compten amb programes de descomptes.(R11) C20. Escasses possibilitats de diversificar el servici (R13)

Taula 7. Resum fortalezes i debilitats.

A l'analitzar la taula anterior es pot dir que te més fortalezes que debilitats, per tant és necessari mantindre'ls i millorar-los per a que no es convertisquen en debilitats, és necessari implementar diferents estratègies que ajuden a millorar les debilitats i aconseguir que es convertisquen en fortalezes.

4.2 Externa

L'anàlisi externa és el conjunt d'eines de recopilació de dades, estudi, observació i anàlisi del mercat en el qual actua l'empresa. Aquesta anàlisi es realitza en dos àmbits: Macroentorn i Microentorn.

4.2.1 Macroentorn

Es va a analitzar el macroentorn de Miró-Gas, per a dur a terme aquesta eina es procedirà a realitzar una anàlisi PEST, que identifica els factors de l'entorn general que afecten a les empreses, per a això es realitzarà un estudi dels factors polític-legals, econòmics, socioculturals i tecnològics que afecten l'empresa. L'objectiu que és cerca és identificar aquelles variables que influïsquen en les estratègies de l'empresa perquè es puguem prendre les millors decisions possibles.

El límit d'actuació abastarà la província d'Alacant.

4.2.1.1. Anàlisi PEST

L'anàlisi PEST identifica els factors de l'entorn general que van a afectar a l'empresa. Aquesta anàlisi es realitza abans de realitzar el DAFO, en el marc de la planificació estratègica. Es tracta d'una ferramenta estratègica útil per a comprendre els cicles d'un mercat, la posició d'una empresa o la direcció operativa.

Els factors es classifiquen en quatre blocs:

1. Polític-legal:

- Modificació de la Norma UNE 60670. Canonades i vàlvules de seguretat per a instal·lacions de gas. Durant l'edició del congrés CONAIF del 2015 es va presentar a l'auditori els detalls per a tornar a definir alguns dels conceptes i materials que utilitzen en les instal·lacions de gas: tipus de canonades, elements, accessoris i les seues unions i dispositius de seguretat, segons el material i pressió, com són les vàlvules de connexió i limitadors de caudal.
- Noves normes en canonades i el seu ús en sistemes de protecció contra incendis. S'han establert normes de canonades com la UNE-EN 10216 referida a canonades d'acer sense soldadura per a usos a pressió, UNE-EN 10217-1 sobre canonades d'acer soldat per a usos a pressió i la UNE-EN 10255 referida a canonades d'acer no alejat aptes per a soldadura i roscat, soldats o sense soldadura.
- Amb l'objectiu de renovar les actuals calderes domèstiques de calefacció per calderes de condensació que siguen més eficients i així contribuir en la protecció del medi ambient i reduir el consum energètic, la Generalitat Valenciana subvenciona mitjançant el Pla RENHATA 2017. L'import de l'ajuda es formarà de dues parts; l'aportació del IVACE que serà de 250€ per cada caldera substituïda que s'ingressarà directament en el compte bancari del sol·licitant i per altra banda l'aportació de l'empresa instal·ladora que consistirà en un descompte de 50€ que s'aplicarà directament en la factura abans de l'IVA. Per tant l'import de la subvenció serà com a màxim de 300€, es no podrà superar el 30% del cost total de l'instal·lació, pel que l'ajuda es podrà reduir fins a la dita quantitat.
- Subvencions per a la rehabilitació d'edificis, s'aproven les bases reguladores que regiran durant els exercicis 2015,2016 i 2017, els

objectius són l'execució d'obres i treballs de manteniment i intervenció en les instal·lacions fixes i equipaments propis, així com elements i espais privatis comuns dels edificis i habitatges.

2. Econòmic:

S'encarrega d'analitzar el cicle econòmic, l'evolució del PNB, el tipus d'interès, evolució de preus, taxa d'atur, distribució dels recursos, etc.

- Segons les estimacions del Producte Interior Brut (PIB) espanyol en l'any 2017, encara el seu quart any d'expansió, i ho fa al voltant del 3%, més d'un punt per damunt de la mitja europea. Els indicadors econòmics mostren una bona arrancada d'any que ens porta a revisar una dècima a l'alça el creixement esperat per a 2017, fins +2'9%. Per tant, l'activitat experimentarà un lleuger alentiment després del +3'2% registrat en 2016.
- De cara a 2017 s'espera una lleugera desceleració, si bé es revisa una dècima a l'alça l'estimació de creixement. El consum seguirà fort, però és suavitzarà lleugerament, el que condicionarà el creixement del conjunt del PIB.

El Consum Privat va ser el protagonista de l'expansió en 2016, ja que la despesa pública y la inversió es van alentir en relació al 2015. Per la seua part, l'aportació del sector exterior es tornà positiva. Aquest any esperem una dinàmica similar, el consum fort encara que podria suavitzar-se per la pèrdua de poder adquisitiu, una inversió empresarial estabilitzada, una construcció que consolida la seua expansió i el sector exterior que millora la seua aportació positiva.

El fet que totes les partides estiguen en positiu implica que l'economia té una expansió equilibrada. El Sector Exterior contribuirà a l'expansió del PIB durant els pròxims dos anys.

- La taxa d'atur en Alcoi ha disminuït en un 0,88% fins març del 2017.

Evolución del Paro Alcoy/Alcoi (Alicante)			
Fecha	Tasa de Paro Registrado	Nº de parados registrados	Población
Marzo 2017	23,26% 	5.756,00	59.198,00
2016	24,14% 	5.909,00	59.198,00
2015	27,01% 	6.569,00	59.567,00
2014	30,27% 	7.274,00	59.675,00
2013	32,94% 	7.858,00	60.105,00
2012	33,50% 	8.085,00	60.837,00

Taula 8. Taxa d'atur d'Alcoi.

En la taula anterior es pot veure com la taxa dels parats ha anat disminuint des de l'any 2012 fins març del 2017, encara que també s'observa que el nombre de població d'Alcoi ha anat també disminuint durant els anys fins a arribar al 2016 i 2017 que s'ha mantingut en 59.198 habitants.

- La taxa de parats en Espanya disminueix.



Gràfic 3. Taxa de parats en Espanya.

Com es pot observar en aquesta gràfica la taxa de parats en Espanya des del 2013 ha anat disminuint. En el 2017 ha baixat en 48.559 persones en març fins a arribar als 3.702.317 parats, aquesta quantitat queda per davall dels nivells dels últims 7 anys. L'atur cau en 1,3%, el tercer millor registre en un mes de març des del 2002.

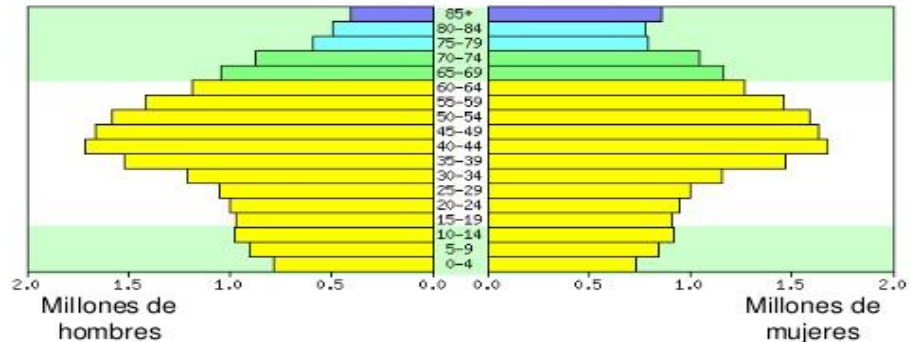
- En la franja que va de l'Olleria a Ibi passant per Alcoi es concentra el 7% de l'indústria de la comunitat. Un eix industrial de 14.500 treballs que facturen 2.000 milions d'euros.
- Els efectes de la crisi comencen a disminuir en la comarca.
- Avança el pla de reindustrialització en el municipi d'Alcoi.

3. Soci-cultural:

S'encarrega d'analitzar l'evolució demogràfica, distribució de renda, estil de vida, nivell educatiu, patrons culturals, etc.

- Segons la piràmide de població s'observa que les majors franges de població per edats van des dels 30 als 55 anys.

Pirámide de la población española 2017



Gràfic 4. Piràmide de població espanyola.

- L'evolució demogràfica ha sigut negativa durant els últims anys, ja que ha baixat la població.

2011	2012	2013	2014	2015	2016
61.093	60.837	60.105	59.675	59.567	59.198

Figura 3. Evolució demogràfica.

- Nivell de cultura, hi ha al voltant d'un 34% que no tenen estudis, dins d'aquest percentatge s'inclouen els que no saben llegir ni escriure i no tenen acabada la Primària. La resta inclou totes les persones que tenen algun estudi.

ESTADÍSTICAS DE LA POBLACIÓN - ALCOY - Nivel cultural		
Nivel cultural	Hombres	Mujeres
No Lee/Escribe o Difícult	2.785	2.814
Primaria Incompleta	6.780	8.056
EGB 1 Completo	5.921	5.960
EGB 2 Completo	6.936	5.915
F.Profesional 1	1.110	1.361
F.Profesional 2	653	700
B.Superior,BUP,COU	1.546	1.763
Título de Grado Medio	43	36
Título Superior	1.169	1.445
Diplomados	278	746
Arquitecto, Ingeniero Tec	490	180
Estudios Superiores no Un	7	8
Doctorado Postgrado	264	264
No aplicable menor 16 año	2.107	1.982
Valor Desconocido	2	

Figura 4. Nivell de cultura.

➤ **Hàbits de compra i consum dels residents en Alcoi.**

La quantificació de la despesa generada pels residents en el comerç minorista permet comparar, en termes monetaris, la dotació comercial existent amb les necessitats de la demanda. En aquest sentit, l'objectiu és quantificar el consum que els residents d'Alcoi realitzen.

Alcoi té una població de 50.198 persones que realitzen una despesa en béns i serveis per càpita d'aproximadament 10.898 euros/any.

D'aquesta despesa un 30.5% es destina a la compra de béns de comerç, és a dir articles comercialitzats en establiments minoristes. Les compres que els residents realitzen suposen un volum de negoci en el comerç minorista de 207 milions d'euros. La major part d'aquesta despesa es destina a la compra de productes d'alimentació, drogueria i higiene (55.9%) i articles d'equipament personal (18.8%)

Taula despesa mitja per persona i total en béns i servicis dels residents en Alcoi, 2016		
	Despesa mitja per persona	%
Pa i cereals	253	2.32
Carn i xarcuteria	348	3.20
Peix	165	1.52
Fruites i verdures	288	2.64
Begudes	200	1.83
Productes d'ultramarí	331	3.03
Articles d'higiene i cuidat personal	163	1.50
Articles de neteja de la llar	110	1.01
Béns diaris	1.858	17.05
Peces de vestir	442	4.05
Calçat	138	1.26
Articles de viatge i altres personals	46	0.42
Equipament personal	625	5.74
Mobiliari	96	0.88
Tèxtil de la llar	48	0.44
Radio, Televisió i so	58	0.53

Cristalleria, vaixel·la i parament	25	0.23
Aparells de calefacció i electrodomèstics	101	0.93
Bricolatge	46	0.42
Equipament del llar	374	3.43
Productes de oci i cultura	163	1.50
Tecnologia	50	0.46
Altres productes diversos de consum ocasional	253	2.32
Altres productes de consum ocasional	467	4.28
Bens de consum	3.324	30.50
Tabacs	158	1.45
Tintoreria, Sastreteria i lloguer de roba	5	0.05
Lloguers relacionats amb l'habitatge	2.557	23.47
Servicis relacionats amb el manteniment de l'habitatge	941	8.63
Servicis de salut i estètica	302	2.77
Vehicles i el seu manteniment	1.208	11.08
Despeses de transport	97	0,89
Servicis de comunicacions	327	3.00
Reparació d'aparells elèctrics i electrònics	0	0
Oci, espectacles i cultura	450	4.13
Ensenyament	132	1.21
Consum fora de la llar	929	8.52
Segurs diversos	365	3.35
Altres serveis	104	0.95
Altres bens i serveis	7.574	69.50
Total bens i serveis	10.898	100

Taula 9. Despesa mitjana per persona i total en béns i servicis dels residents d'Alcoi en l'any 2016.

4. Tecnològic:

S'encarrega d'analitzar la despesa pública en I+D, el grau d'obsolència, la maduresa de les tecnologies convencionals, desenvolupament de nous productes, la velocitat de transmissió de la tecnologia, etc.

Si s'acoten els factors tecnològics a la comunitat valenciana i més concretament a la ciutat d'Alcoi podem destacar els següents factors:

- El IVACE anima a les empreses a apostar per les energies renovables. La directora general d'energia de la Generalitat Valenciana ha animat a les empreses alcoianes a apostar per l'eficàcia energètica i les energies renovables.
- Les millores en infraestructures de vies de comunicació han facilitat la comunicació amb la ciutat d'Alcoi i el Comptat. Ja que l'autovia del Mediterrani A-7 comunica de manera excel·lent València-Alacant passant per Alcoi.
- Naix una revolucionària App per a empreses de manteniment o reparacions, es tracta d'un software que està revolucionant el concepte de les tècniques de treball tradicionals fins al punt en què moltes empreses ja compten amb ell. Aquest avanç ha arribat a un sector que es mantenia tradicional i arcaic fins ara. Es tracta d'una App per a gestionar i atendre al client. Aquesta App funciona per a tota l'empresa, des del moment en què l'administratiu despenja el telèfon i atén al client el procés de l'App comença, el treball entra en la base de dades i l'operari ja pot visualitzar-lo en el seu mòbil, aquest està connectat constantment a l'oficina de l'empresa i aquest està al dia de tot, evitant marcar en agendes de paper, o memoritzant la informació, i també tindrà la informació necessària del client, treball a realitzar, el material exigint per a la reparació, etc.
- Ja són diverses marques d'electrodomèstics (Samsung, Lg, Mitsubishi Electric, etc) que han incorporat en els climatitzadors o splits la possibilitat de connectar-se a WI-FI, pel que ja es pot controlar des de qualsevol lloc a través de l'App de la marca corresponent. L'usuari pot regular des de qualsevol lloc la temperatura desitjada, així com rebre actualitzacions en temps real sobre el rendiment i el consum energètic diari, resoldre incidències quan ho necessiten i sincronitzar altres dispositius amb l'equip.
- L'empresa catalana Hydrokemós ha desenvolupat una tecnologia electroquímica que permet descontaminar de nitrat les aigües de pous i aqüífers subterranis sense generar residus. Consisteix en uns mòduls amb uns elèctrodes de ferro i titani per els que circula l'aigua

en unes determinades condicions de voltatge i intensitat. Aquesta tècnica permet reduir el contingut de nitrat fins a les quantitats requerides i ho fa de forma que no deixa cap residu, ja que converteix aquest compost en nitrogen gas i oxigen, a diferència d'altres tecnologies disponibles actualment com seria l'electrodiàlisi, les resines d'intercanvi iònic la osmiosi inversa, que separen el nitrat però generen salmorra.

4.2.1.2 Perfil estratègic de l'entorn.

El perfil estratègic de l'entorn permet resumir i concretar les conclusions de l'anàlisi PEST. Per a elaborar-lo se segueixen dues fases, la primera és l'elaboració d'una llista dels factors clau de l'entorn i l'altra es la valoració de com afecten a l'empresa els factors anteriors en una escala de molt negatiu, negatiu, indiferent, positiu i molt positiu. La valoració es fa de forma subjectiva.

		MN	N	I	P	MP
Dimensió Polític-legal	Legislació canonades i vàlvules de seguretat per a instal·lacions de gas				X	
	Legislació canonades i el seu ús en sistemes de protecció contra incendis				X	
	Subvenció renovació calderes					X
	Subvenció rehabilitació d'edificis.					X
Dimensió Econòmica	Situació econòmica				X	
	Paro				X	
	Indústria				X	
	Crisi				X	
	Reindustrialització				X	
Dimensió Socio-cultural	Variable demogràfica			X		
	Evolució de la població		X			
	Nivell de cultura			X		
	Mediambiental				X	
	Hàbits de compra				X	
Dimensió tecnològica	Incentiu en energies renovables					X
	Millora Infraestructures de comunicació					X
	App per a empreses de manteniment					X
	WIFI en aires condicionats				X	
	Descontaminar aigües sense crear residus				X	

Taula 10. Perfil estratègic de l'entorn.

4.2.1.3 Amenaces i oportunitats derivades de les dimensions de l'entorn.

Després d'haver realitzat l'anàlisi del macroentorn de l'empresa Miró-Gas, van a classificar-se els resultats obtinguts per mitjà d'una taula d'amenaces i oportunitats. Les amenaces són situacions negatives, externes al programa o projecte, que puguen atemptar contra aquest, pel que arribat al cas, pot ser necessari dissenyar una estratègia adequada. Les oportunitats són aquells factors positius, que es generen en l'entorn i que una vegada identificats puguen ser aprofitats.

	Amenaces	Oportunitats
Polític-legal		<ul style="list-style-type: none"> • Modificació de la legislació de canonades i vàlvules de seguretat per a instal·lacions de gas • Modificació de la legislació de canonades i el seu ús en sistemes de protecció contra incendis • Subvenció IVACE • Subvenció per a la rehabilitació d'edificis
Econòmic		<ul style="list-style-type: none"> • Descendeix el atur. • Situació econòmica • Foment de l'indústria. • Efectes de la crisi en disminució. • Reindustrialització.
Socio-cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Descendeix la 	<ul style="list-style-type: none"> • Evolució de la

	població	població.
		<ul style="list-style-type: none"> • Efectes positius mediambientals • Hàbits de compra
Tecnològic		<ul style="list-style-type: none"> • Incentiu en energies renovables. • Millores de comunicació amb grans ciutats. • Creació de App per a empreses de manteniment • WiFi en aires condicionats • Descontaminació d'aigües sense crear residus

Taula 11. Amenaces i oportunitats.

En la taula anterior s'observen moltes més oportunitats que amenaces, l'única amenaça que hi ha es troba en la dimensió soci-cultural. Les oportunitats estan repartides en totes les altres dimensions, la dimensió que més oportunitats obté és la dimensió econòmica.

4.2.2 Anàlisi del microentorn

El microentorn es la part de l'entorn més pròxima a l'activitat de l'empresa, és a dir, el sector d'activitat econòmica al qual pertany l'empresa. Els objectius de l'anàlisi del mateix són detectar l'atractiu del sector i identificar els factors estructurals clau de l'èxit. El ell es busca posar de manifest les oportunitats i amenaces que el microentorn ofereix a l'empresa i que determinen la seua capacitat d'obtenir beneficis, en cada una de les seues unitats d'estratègia de negoci.

Per a dur a terme el següent anàlisi s'identificaren en primer lloc el nº d'empreses en el sector, dins de la província d'Alacant. Sent aquest molt elevat y molt heterogènies les empreses existents, es realitzarà una segmentació estratègica. Açò portarà la realització d'un mapa de grups estratègics que facilitarà identificar tot allò de fora de l'empresa que puga tenir un impacte sobre ella.

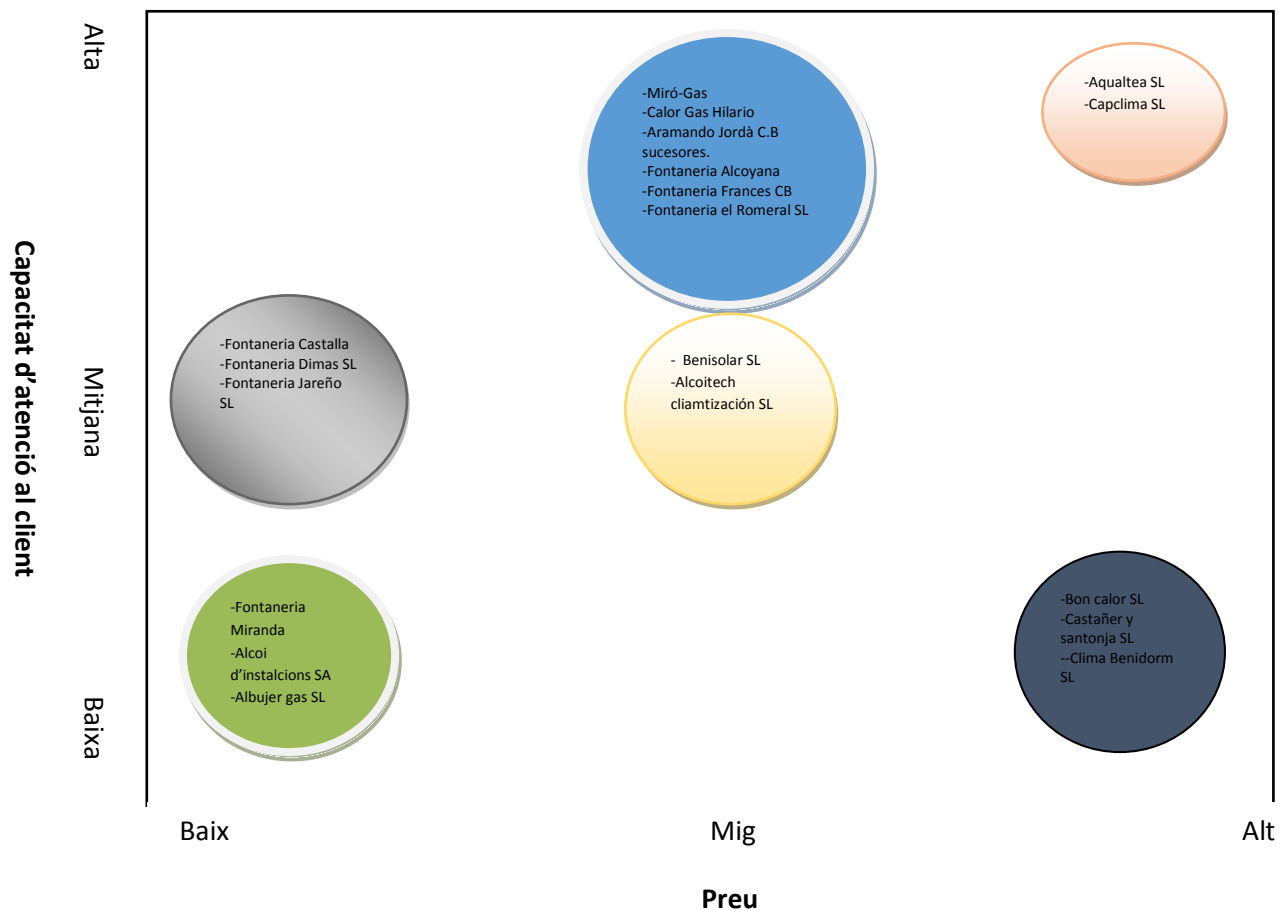
4.2.2.1 Identificació de grups estratègics.

Per a realitzar aquesta segmentació s'utilitza el concepte de grups estratègics (conjunt d'empreses en un sector que segueixen una mateixa o similar estratègia). L'anàlisi de grups estratègics pot contribuir a comprendre elements com l'estructura del sector o l'evolució del sector.

S'elaborarà un mapa de grups estratègics que representarà els grups estratègics d'un sector basant-se en dues dimensions.

En aquest cas van a escollir-se les empreses del sector que estiguen dins de la província d'Alacant. A partir d'aquest filtre s'han dividit dues dimensions:

- Capacitat d'atenció al client, alta, mitjana i baixa.
- Preu dels servicis, que va des d'alt, mitjà i baix.



*En tots aquests grups hi ha més nombres d'empreses, s'han seleccionat uns quants.

Gràfic 5. Grups estratègics.

Els segments que s'han obtingut en el mapa de grups estratègics són 6: de preu baix i capacitat d'atenció al client mitjà, de preu baix capacitat d'atenció al client baix, de preu mitjà capacitat d'atenció al client mitjà, de preu mitjà

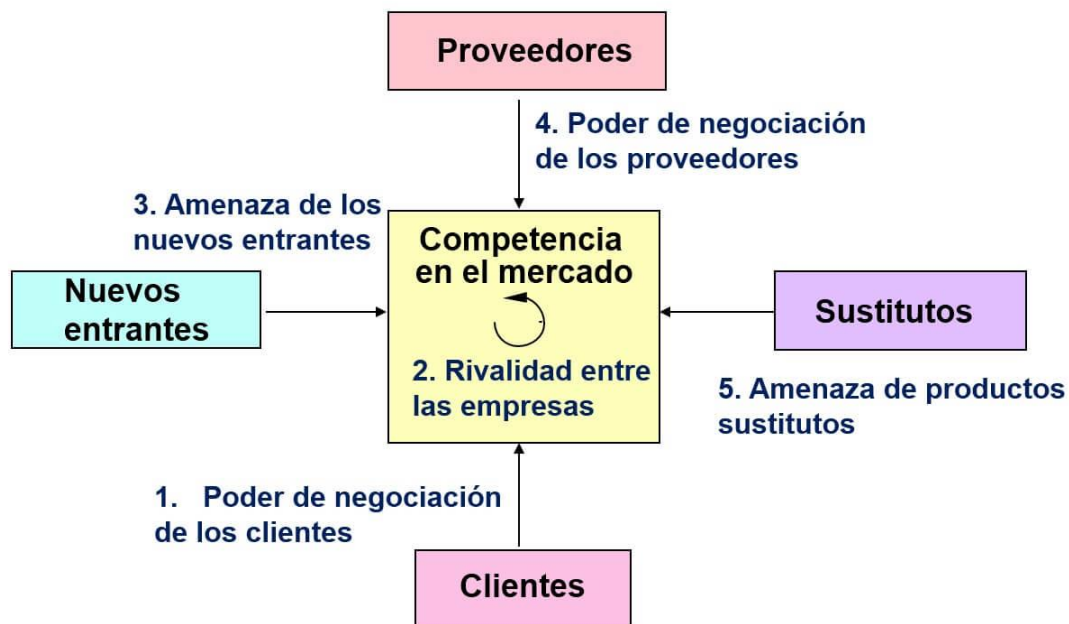
capacitat d'atenció al client alt, de preu alt capacitat d'atenció al client alt, i de preu alt capacitat d'atenció al client baix.

L'empresa que s'està analitzant es troba en el segment de preu mitjà i capacitat d'atenció al client alta.

4.2.2.2. Anàlisi del grup estratègic, 5 forces de Porter.

Les 5 forces de Porter és un model desenvolupat per analitzar qualsevol indústria en termes de rendibilitat. Segons Porter va indicar en 1979, la rivalitat amb els competidors ve donada per quatre elements o forces que combinades creen una quinta força: la rivalitat entre els competidors.

Una vegada analitzada la conveniència o no de dividir el sector en segments més xicotets es deu procedir a analitzar l'atractiu del sector o del segment elegit. Deu de tenir en compte el següent a l'aplicar un segment, els productes substitutius, els competidors potencials, els clients i els proveïdors, com es pot veure en l'esquema que es mostrarà a continuació.



Competidors en el sector:

- ✓ El nº de competidors és elevat, com es pot observar en el cercle blau del mapa del grup estratègic, ja que en un principi es van identificar sis competidors directes. A continuació es compararan en la taula següent

EMPRESES	Nº DE TREBALLADORS	SERVICIS	RESULTAT DE L'EXERCICI
Miró Gas	8	Instal·lació i manteniment de calefacció, Instal·lació i manteniment d'aire condicionat, Manteniment i instal·lació Osmosis Inversa, Manteniment i instal·lació de gas domèstic i industrial, Instal·lació i manteniment d'estufes de Pellets, Instal·lació i reparacions de banys, Fontaneria general	5.854€
Fontaneria Frances C.B	3	Canonades, calefacció i aire condicionat	-27.274€2
Fontaneria El Romeral	2	Instal·lació, reparació i conservació de fontaneria, fred, calor i condicionament d'aire.	-10.146€
Calorgas Hilario	9	Instal·lació, muntatge i manteniment de sistemes de calefacció, refrigeració i contra incendis, canonades i venda al detall de maquinària i accessoris relatius a piscines i xemeneies.	3.525€

Armando Jordà C.B Sucesores	5	Servicis de canonades, calefacció, gas i aire condicionat.	1.245€
Fontaneria Alcoyana	7	Instal·lació de sistemes de calefacció i aire condicionat	1.205€

Taula 12. Competidors en el sector.

- ✓ El ritme de creixement està en augment, tindrà un creixement del 2'5% segons l'OCDE (Organització per a la Cooperació i Desenvolupament Econòmic), ja que estem eixint de la crisi, l'atur baixarà al 17'5% i la gent està més disposada a gastar-se diners, fent reformes, canviant instal·lacions velles, etc.
- ✓ Les barreres d'eixida són baixes, ja que la maquinària, la infraestructura poden ser venudes a altres empreses del sector. Per altra part la barrera de mobilitat seria baixa, ja que comptem amb les infraestructures necessàries per a canviar de sector, sols haurien de variar el preu i la capacitat d'atenció al client.

Competidors potencials:

Els principals competidors potencials serien:

- ✓ Els del cercle groc, pel preu i la capacitat d'atenció al client, encara que tenen menys capacitat d'atenció al client aquests compten amb quasi els mateixos servicis que Miró Gas. La seua barrera d'entrada seria baixa, ja que compten amb les infraestructures necessàries, i sols haurien de fer canvis mínims per a convertir-se en competidors del mateix sector.
- ✓ Els del cercle roig, per la capacitat d'atenció al client màxima, encara que tenen un preu més elevat, poden realitzar ofertes pel que els clients preferisquen els seus servicis. La seua barrera d'entrada és molt baixa, ja que compta amb les infraestructures adequades, sols hauria de variar els seus preus per a passar a ser competidor del mateix sector.
- ✓ També seran competidors potencials empreses noves, empreses d'altres províncies que es traslladen a la província d'Alacant. Les empreses noves tindran una barrera d'entrada alta, ja que no compten amb les infraestructures necessàries, les empreses existents d'altres províncies

tindran una barrera d'entrada baixa, perquè ja tenen les infraestructures necessàries i sols harien de tindre una mobilitat geogràfica.

- ✓ Aquest sector no és massa atractiu, ja que hi ha moltes empreses que es dediquen al mateix i està ja molt explotat.

Productes substitutius.

Els productes substitutius serien les altres empreses dels altres cercles.

- ✓ Cercle verd, capacitat d'atenció al client baixa i preu baix, serien un producte substitutiu si els clients es fixaren en el preu.
- ✓ Cercle blau obscur, capacitat d'atenció al client baix i preu alt, podria passar a ser substituït si canvia la seva capacitat d'atenció al client.
- ✓ Cercle gris obscur, capacitat d'atenció al client mitjana i preu baix, seria producte substitutiu si els clients sols miraren el preu.
- ✓ Cercle groc, capacitat d'atenció al client mitjana i preu mitjà, seria un producte substitutiu si els clients no li dinaren importància a la capacitat d'atenció al client.
- ✓ Cercle roig, capacitat d'atenció al client alta i preu alt, seria un producte substitutiu si els clients no li donaren importància a pagar més per la mateixa capacitat d'atenció al client.
- ✓ No hi ha obsolescència.
- ✓ Els costos de canvi són baixos, ja que sols haurien de canviar la capacitat d'atenció al client o el preu.

Proveïdors:

- ✓ El nombre de proveïdors és elevat pel que es una oportunitat per a l'empresa perquè té poder de negociació.
- ✓ Diferenciació no hi ha.
- ✓ La integració vertical cap avant no és molt complicada, ja que no tindria uns costos molts elevats, ja que compten ja amb les infraestructures necessàries i la inversió seria baixa.

Clients:

- ✓ El nombre de clients és alt, perquè hi ha moltes persones que necessiten els servicis oferts, els clients en els quals treballa són particulars.
- ✓ Els clients en aquest cas no tenen poder de negociació, ja que els preus són fixes.
- ✓ Té una diferenciació baixa a la resta de competidors, però per a captar l'atenció dels clients presta un servici d'alta qualitat a un preu mitjà.
- ✓ La integració vertical cap arrere és molt baixa, ja que es necessita molta inversió per aconseguir les infraestructures.

4.2.2.3 Amenaces i oportunitats derivades de les 5 forces de Porter.

A continuació es realitzarà una taula resum en la que es parlarà de les amenaces actuals cap a Miró-Gas, que són elements que es deuen tenir en compte perquè afecten el negoci; i de les possibles oportunitats que hi ha actualment es deuen considerar per a maximitzar els beneficis de l'empresa.

	Amenaces	Oportunitats
Competidors en el sector	<ul style="list-style-type: none"> • N° de competidors elevats • Barrera de mobilitat baixa 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritme de creixement en augment. • Barrera de eixida baixa
Competidors Potencials	<ul style="list-style-type: none"> • Nous competidors. • Barrera de entrada baixa per a les empreses existents 	<ul style="list-style-type: none"> • Barrera de entrada alta per a noves empreses. • Sector no atractiu
Productes substitutius	<ul style="list-style-type: none"> • Competidors que cobreixen les mateixes necessitats. • Preus baixos • Costos de canvi baixos 	<ul style="list-style-type: none"> • No hi ha obsolescència del producte.

Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa diferenciació. • Integració vertical cap avant alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociació.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa diferenciació 	<ul style="list-style-type: none"> • N^o elevat de clients • Integració vertical cap arrere baixa. • Poder de negociació nul

Taula 13. Amenaces i oportunitats derivades de les 5 forces de Porter.

En el resum realitzat s'observen més o menys la mateixa quantitat d'amenaces que d'oportunitats, destaca que en els competidors del sector i potencials hi ha el mateix nombre d'amenaces i d'oportunitats.

Observem que les nostres amenaces són realment complicades de controlar o de solucionar-les, ja que seria molt costós per a l'empresa portar a terme les polítiques de solució. Les oportunitats serien fàcilment aprofitables, ja que no seria requerida molta inversió per a poder obtenir un benefici d'elles.

**CAPITOL 5. FORMULACIÓ I AVALUACIÓ
ESTRATÈGICA**

5.1 Formulació de les estratègies

Per aconseguir el plantejat anteriorment és necessari formular una Matriu DAFO, es realitza de manera complementària per a generar opcions estratègiques a partir de la posició estratègica d'una empresa. Aquesta matriu parteix de la informació obtinguda en l'anàlisi estratègica.

La Matriu DAFO genera opcions estratègiques a partir de la posició estratègica d'una empresa i pateix d'informació obtinguda en l'anàlisi estratègica, cada quadrant de la matriu s'utilitza per a identificar opcions que ofereixen una combinació dels factors interns (fortaleses i debilitats) i externs (amenaces i oportunitats).

La combinació que l'empresa determina com a més important donarà l'orientació estratègica que es deu seguir.

A continuació es presentarà la matriu DAFO de l'empresa Miró Gas en la qual s'especificaran quines són les seues fortaleses, debilitats, amenaces i oportunitats, d'igual manera es formularan estratègies les quals pretenen solucionar les diverses problemàtiques que presenta l'empresa.

	FORTALESES (F)	DEBILITATS (D)
	1. Capacitat de control sobre tota la infraestructura 2. Alta capacitat de contractar a treballadors experimentats. 3. Capacitat de fer que els treballadors siguen lleials. 4. Alta solvència. 5. Capacitat de buscar nous clients i refermar els actuals. 6. Capacitat de un bon manteniment de l'empresa. 7. Capacitat de una bona neteja al realitzar el servici. 8. Capacitat de un bon servici. 9. Capacitat de un bon servici 24 h. 10. Amplia gama de productes de qualitat.	1. Baixa capacitat per a innovar. 2. Baixa capacitat de desenvolupar nous servicis. 3. Capacitat baixa de formar als treballadors. 4. Falta de maneig en els inventaris. 5. Falta de una direcció estratègica. 6. Falta d'idiomes. 7. No compten amb programes de descomptes. 8. Escasses possibilitats de diversificar el servici.

	11. Excel·lent servici postvenda.	
<p>OPORTUNITATS (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Modificació de la legislació de canonades i vàlvules de gas. 2. Modificació canonades i ús de sistemes contra incendis. 3. Subvenció IVACE. 4. Subvenció per a rehabilitació d'edificis. 5. Descendeix el atur. 6. Situació econòmica. 7. Foment de l'indústria. 8. Efectes de la crisi en disminució. 9. Reindustrialització. 10. Evolució de la població. 11. Efectes positius mediambientals. 12. Hàbits de compra. 13. Incentiu en energies renovables. 14. Millores de comunicació amb grans ciutats. 15. Creació d'App per a empreses de manteniment. 16. WIFI en aires condicionats. 17. Descontaminació d'aigües sense crear residus. 18. Ritme de creixement en augment. 19. Barrera de eixida baixa. 20. Barrera de entrada alta per a noves empreses. 21. Sector no atractiu per a competidors potencials. 	<p>ESTRATEGIES FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Crear la targeta de fidelitat, on s'acumulen punts per servici, per a intercanviar per descomptes. (F5,O24) 2) Fer-se accionista de una nova empresa que ha entrat en el sector (F4,O20) 3) Valoració dels clients als treballadors per el tracte i servici realitzat i al millor treballador del mes premiar-lo amb algun incentiu econòmic. (F3,O27) 4) Comprar als proveïdors en grans volums per a tindre costos més baixos. (F4,O23) 5) Fer contractes amb altres empreses d'altres servicis, com per exemple hotels per a realitzar els treballs de fontaneria, manteniment de calderes, etc. (F5,O24) 	<p>ESTRATEGIES DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 6) Organitzar cursos formatius per als treballadors per a servicis nous (D3,O19) 7) Introduir la instal·lació de depuradores per a piscines. (D1,O24) 8) Introduir un programa d'stock (D4, O15) 9) Oferir plans "renove"(D7,O3) 10) Contractació de treballadors en pràctiques. (D3, O5)

<p>22. No hi ha obsolescència del producte.</p> <p>23. Poder de negociació en proveïdors.</p> <p>24. N^o elevat de clients</p> <p>25. Integració vertical cap arrere baixa per a clients.</p> <p>26. Poder de negociació nul dels clients.</p> <p>27. Situació econòmica positiva</p>		
<p>AMENACES (A)</p> <p>1. N^o de competidors elevats</p> <p>2. Barrera de mobilitat baixa</p> <p>3. Nous competidors</p> <p>4. Barrera de entrada baixa per a les empreses existents</p> <p>5. Competidors que cobreixen les mateixes necessitats.</p> <p>6. Preus baixos</p> <p>7. Costos de canvi baixos</p> <p>8. Baixa diferenciació de proveïdors.</p> <p>9. Baixa diferenciació de clients</p> <p>10. Integració vertical cap avant alta per a proveïdors.</p> <p>11. Descendeix la població.</p>	<p>ESTRATEGIES FA</p> <p>11) Introduir la calefacció radiant (calefacció per baix dels taulells del pis) i obertura de tenda expositora. (F4,A5)</p> <p>12) Introduir la instal·lació de plaques solars (F2,A5)</p> <p>13) Fer contractes amb empreses de construcció (F5,A1)</p>	<p>ESTRATEGIES DA</p> <p>14) Buscar nous socis per ampliar l'empresa a altres comunitats autònomes (D1,A1)</p> <p>15) Introduir-se en el sector de la construcció (D1, A2)</p> <p>16) Obrir una tenda de venda al públic (D1,A2)</p> <p>17) Fer cursos a la direcció de l'empresa de gestió d'empreses (D5,A1)</p> <p>18) Fer cursos d'anglès tant la direcció com els treballadors (D6,A5)</p>

Figura 6. Matriu DAFO.

Com es pot observar s'han plantejat 18 possibles estratègies que pretenen contrarestar les amenaces i les debilitats de l'empresa donant suport amb les fortaleses i les oportunitats actuals que té l'empresa.

5.2 Avaluació de les estratègies.

Després de fer l'anàlisi DAFO s'avaluaran totes les estratègies tretes anteriorment per a procedir a la puntuació d'aquestes i determinar quines d'elles són més encertades i implantar-les en l'empresa.

Filtre 1

A través de l'ajust s'intenta conèixer com les estratègies s'adapten al marc generat en l'anàlisi estratègic. Representa una primera selecció de les diferents opcions estratègiques segons criteris de racionalitat.

Els mètodes de valoració de l'ajust de les estratègies tracten de comparar les diferents opcions estratègiques i establir una ordre de preferència de cada estratègia.

Es difícil valorar de manera quantitativa cada estratègia, de manera que puga ser establida aquesta comparació.

Per això es ponderaran cada un dels factors clau obtinguts en l'anàlisi DAFO, incloses la missió i la visió de l'empresa Miró Gas.

Es valoraran cada una de les opcions estratègiques disponibles en funció del grau en què s'ajusten l'anàlisi estratègic, elegint la major puntuació relativa.

Factor s	Valor	Ponderació	Puntuacions relatives								
			E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9
TOTAL S	458	100	744,98	707,78	690,70	758,39	829,48	856,68	794,97	840,82	831,30

Factors	Valor	Ponderació	Puntuacions relatives									
			E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	
TOTALS	458	100	808,62	802,66	818,52	860,75	668,19	634,06	634,06	794,02	863,69	

Taula 14. Filtre 1, puntuacions relatives.

S'ha establert el tall en 700, utilitzant el filtre. S'eliminen les estratègies: E3, E14, E15 i E16. Per tant es queden: E1, E2, E4, E5, E6, E7, E8, E9, E10, E11, E12, E13, E17 i E18.

Filtre 2

Els criteris d'acceptabilitat tracten de mesurar si les conseqüències d'adoptar una determinada estratègia són acceptades o no per als diferents grups en l'empresa.

Grups d'interès/ Estratègies	E 1	E 2	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E1 0	E1 1	E1 2	E1 3	E1 7	E1 8
Directius	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Treballadors	I	I	I	√	√	√	√	I	X	√	√	√	√	√
Proveïdors	√	√	X	√	I	√	I	√	I	√	√	√	√	I
Clients	√	I	I	I	I	√	I	√	X	√	√	I	√	√

√ *Accepta*, I *indiferent*, X *rebutja*.

Taula 15. Filtre 2, criteris d'acceptabilitat.

E1. Crear la targeta de fidelitat, on s'acumulen punts per servici, per a intercanviar descomptes. Aquesta estratègia és acceptada pels directius, proveïdors i clients, ja que es beneficia a aquests grups d'interés, per altra banda aquesta estratègia als treballadors de l'empresa els és indiferent, ja que no els afecta.

E2. Fer-se accionista d'una nova empresa que ha entrat en el sector. Aquesta estratègia sols és positiva per a directius i proveïdors, ja que per als directius tindran més beneficis i per als proveïdors perquè opten a tindre altre client. I per als altres grups els és indiferent perquè no els afecta.

E4. Comprar als proveïdors en grans volums per a tindre costos més baixos. Aquesta estratègia sols és positiva per als directius de l'empresa, ja que tindran uns costos més baixos i per tant obtindran més benefici. Per altra banda per als treballadors i els clients els serà indiferent, ja que no els afecta en cap aspecte i per als proveïdors serà negatiu, ja que vendran més quantitat, però a un preu inferior al que podrien vendre els productes.

E5. Fer contractes amb altres empreses d'altres servicis, com per exemple hotels per a realitzar els treballs de fontaneria, manteniment de calderes, etc. Per als grups d'interés de directius, treballadors i proveïdors serà positiu, ja que tindran més feina, més beneficis i hauran de comprar més material per a realitzar els treballs, per altra banda per als clients serà indiferent perquè no els afecta en cap aspecte.

E6. Organitzar cursos formatius per als treballadors per a servicis nous. En aquest cas sols afectarà positivament als directius i als treballadors i pel que fa als proveïdors i clients no els afecta i els és indiferent.

E7. Introduir la instal·lació de depuradores per a piscines. En aquest cas aquesta estratègia es positiva per a tots els grups d'interés, ja que els afecta a tots positivament.

E8. Introduir un programa d'Stock. Aquesta estratègia seria positiva sols per a directius i treballadors, ja que tindrien controlat el material del qual disposen per a realitzar els treballs, pel que fa als proveïdors i clients no els afectaria per tant seria indiferent per a ells.

E9. Oferir plans "renove". Seria positiva per a directius, proveïdors i clients, perquè obtindrien més treball i més benefici, per altra banda comprarien més als proveïdors i seria més barat per als clients. Per als treballadors seria indiferent perquè no els afecta.

E10. Contractació de treballadors en pràctiques. Per als directius seria positiva, ja que als treballadors en practiques no els paguen tant i per tant tindrien més beneficis i per contra per a treballadors i clients seria negatiu, ja que els treballadors haurien d'estar pendents dels treballs realitzats per ells i per altre costat els clients prefereixen que els realitzen els treballa gent qualificada i ja amb una experiència. Per als proveïdors aquesta estratègia els resultaria indiferent.

E11. Introduir la calefacció radiant (calefacció per davall dels taulells del pis) i obertura de tenda expositora. En aquest cas aquesta estratègia és positiva per a tots els grups d'interès ja que els afecta a tots positivament.

E12. Introduir la instal·lació de plaques solars. En aquest cas aquesta estratègia es positiva per a tots els grups d'interés, ja que els afecta a tots positivament.

E13. Fer contractes amb empreses de construcció. Aquesta estratègia és positiva per als grups d'interés dels directius, treballadors i proveïdors i per als clients els serà indiferent ,ja que no els afecta en cap aspecte.

E17. Fer cursos a la direcció de l'empresa de gestió d'empreses. Serà positiva per a tots els grups perquè és una millora de l'empresa, ja que a millor gestió millor funcionament.

E18. Fer cursos d'anglés tant la direcció com els treballadors. Serà positiu per a directius, treballadors i clients, ja que podran comunicar-se entre clients que parlen altra llengua i serà més fàcil a tendre als dubtes i servicis

prestats. Per als proveïdors els resultarà indiferent perquè els afectarà a cap àmbit.

Una vegada realitzat el filtre 2, després de realitzar la taula i la seua corresponent explicació es veu que les estratègies 2, 4, 6, 8 i 10 no són vàlides ni acceptables per als distints grups d'interés de l'empresa, per tant les estratègies nomenades anteriorment seran descartades quedant-se pel moment amb les estratègies 1, 5, 7, 9, 11, 12, 13, 17, 18.

Filtre 3

En aquest filtre, va analitzar-se el funcionament de l'estratègia en la pràctica. Tractant de conèixer les possibilitats d'implantació, la disponibilitat dels recursos i capacitats necessàries i l'adequació de l'horitzó temporal dels canvis prevists.

Com ja s'ha nomenat en l'anterior punt es quedaran les següents estratègies:

Estratègia 1:

Aquesta estratègia afecta a l'empresa positivament, ja que atrau a més clients sense cap inversió, ja que sols hauria d'establir la promoció.

Estratègia 5:

Aquesta estratègia no suposaria ninguna inversió i seria positiva per a l'empresa, ja que aconseguiria més clients per tant més beneficis.

Estratègia 7:

En aquesta estratègia suposaria una xicoteta inversió, però seria positiva per a l'empresa, ja que captaria més clients per un nou servici que oferir. S'hauria de formar als treballadors o per contra contractar a treballadors que ja estigueren formats per a realitzar aquest treball.

Estratègia 9:

Aquesta estratègia és positiva, ja que no suposa cap inversió per a dur-la a terme per a l'empresa i es guanyarien clients.

Estratègia 11:

Aquesta estratègia suposaria una inversió i seria positiva per a l'empresa, ja que aconseguiria més clients i per tant més beneficis.

Estratègia 12:

Aquesta estratègia no suposaria ninguna inversió i seria positiva per a l'empresa, ja que aconseguiria més clients per tant més beneficis.

Estratègia 13:

Aquesta estratègia no suposaria cap inversió i seria positiva per a l'empresa ja que, aconseguiria més clients per tant més beneficis.

Estratègia 17:

Serà positiva per a l'empresa, no tindrà uns costos molt elevats per a dur-la a terme, ja que sols haurà de pagar el curs.

Estratègia 18:

Aquesta estratègia serà molt positiva per a l'empresa, ja que els costos no seran molt elevats, sols es tindrà que pagar el curs i es captaran més clients, perquè tindran més capacitat per a poder comunicar-se en clients que parlen l'idioma.

Aquestes estratègies compleixen amb la possibilitat d'implantació amb els recursos i capacitats de l'empresa i són adequades en l'horitzó temporal, ja que no és necessari una forta inversió en infraestructures ni grans acords financers.

Ja que en el filtre 3 es queda amb un gran nombre d'estratègies es procedirà a realitzar una matriu de prioritització per a implantar aquestes, amb un ordre de puntuació que anirà des de la més important o urgent fins a la menys important o menys urgent per a implantar-la.

Importància	Alta	Vigilància estratègica E1, E7, E12, E17	Accions prioritàries E5, E9, E11, E13, E18
	Baixa		
		Baixa	Alta
		Urgència	

Figura 6. Matriu de priorització.

Després d'haver complimentat la matriu de priorització s'ha arribat a la conclusió de què les estratègies més importants i amb més urgència a implantar seran les estratègies 5, 9, 11, 13, 18.

CAPITOL 6.PLANS D'ACCIÓ

En aquest capítol van a realitzar-se els plans d'acció de les estratègies seleccionades en el capítol anterior, aplicant tècniques complementàries per a la formalització de l'última etapa de la direcció estratègica. Va a realitzar-se l'elaboració dels plans d'acció, prioritització d'aquests i la elaboració de pressuposts.

6.1. Plans d'acció

6.1.1 Elaboració dels plans d'acció.

Els plans d'acció és la fase de major concreció dins del pla estratègic, l'estratègia déu traduir-se en accions concretes per a ser una estratègia efectiva, en primer lloc es déu assignar un responsable perquè supervise i execute plans d'acció en els terminis prevists, després d'assignar els recursos humans, materials i financers requerits, a la volta és necessari avaluar els costos prevists i per últim jerarquitzar l'atenció i dedicació que es deu prestar als plans en funció d'urgència i importància.

Estratègia 5: Fer contractes amb empreses d'altres servicis, com per exemple hotels per a realitzar els treballs de fontaneria, manteniment de calderes, etc.			
Objectiu: Captació de clients.			
ACCIONS	DATA OBJETIU	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir al responsable de direcció per a mostrar l'objectiu plantejat i analitzar costos, temps i recursos necessaris	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies
2. Buscar les possibles empreses per a que siguem nous clients.	1 mes	Comercial	Temps: 30 dies.
3. Realitzar un informe sobre les possibles empreses per a que siguem nous clients.	1 setmana	Comercial	Temps: 7 dies.
4. Reunir al responsable de direcció per a mostrar les possibles noves empreses.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia
5. Contactar amb les possibles empreses per a concertar una reunió.	2 setmanes	Comercial	Temps: 15 dies

6. Visita a les empreses per exposar servicis.	2 setmanes	Comercial	Temps: 15 dies
7. Visita a les empreses que han decidit comptar amb els servicis oferts per acordar les condicions del contracte.	1 setmana	Comercial	Temps: 7 dies
8. Redacció dels acords amb els nous clients.	1 dia	Gestoria	Inversió: 300€
9. Visita a les empreses per firmar els contractes.	2 dies	Comercial	Temps: 2 dies

Estratègia 9: Oferir plans "renove"			
Objectiu: Captació de clients.			
ACCIONS	DATA OBJETIU	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir al responsable de direcció per a mostrar el objectiu plantejat i analitzar costs, temps i recursos necessaris.	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies
2. Busqueda de les subvencions oferides.	2 setmanes	Administració	Temps: 15 dies
3. Reunir al responsable de direcció per a informar de les subvencions oferides.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia
4. Decisió de quines subvencions van a portar-se a terme.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia
5. Informar-se de condicions per a poder-se implantar.	3 dies	Administració	Temps: 3 dies
6. Publicar-se en les rets socials de l'empresa.	1 dia	Comercial	Temps: 1 dia

7. Informar a clients per telèfon d'aquestes subvencions	1 mes	Comercial	Temps : 30 dies
--	-------	-----------	-----------------

Estratègia 11: Introduir calefacció radiant (calefacció per baix els taulells del pis) i obertura de tenda expositora.			
Objectiu: Captació de clients.			
ACCIONS	DATA OBJETIU	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir al responsable de direcció per a mostrar el objectiu plantejat i analitzar costs, temps i recursos necessaris.	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies
2. Obrir una bossa de feina per a la contractació de personal qualificat per a exercir el treball demanat.	1 mes	Administració	Temps: 30 dies.
3. Selecció dels possibles nous treballadors.	15 dies	Gerent	Temps: 15 dies
4. Avís als candidats	1 setmana	Administració	Temps: 7 dies.
5. Entrevistes als candidats.	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies
6. Selecció dels candidats que aporten totes aquelles qualitats que es demanen.	2 dies	Gerent	Temps: 2 dies
7. Avís a els seleccionats.	2 dies	Administració	Temps: 2 dies
8. Elaboració del contracte.	1 dia	Gestoria	Inversió: 80€

9. Explicació de les condicions i firma del contracte.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia
10. Cerca de locals per comprar.	3 dies	Comercial	Temps: 3 dies
11. Reunir al responsable de direcció per a mostrar les opcions que hi han.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia
12. Decisió de quin local va a ser comprat.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia
13. Contactar amb el propietari del local per informar del interès de compra.	1 dia	Comercial	Temps: 1 dia
14. Desplaçar-se per a vorel local.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia
15. Informar al propietari que si que es vol comprar.	1 dia	Comercial	Temps: 1 dia
16. Firma del contracte compra-venda.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia

Estratègia 13: Fer contractes amb empreses de construcció.			
Objectiu: Captació de clients.			
ACCIONS	DATA OBJETIU	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir al responsable de direcció per a mostrar el objectiu plantejat i analitzar costos, temps i recursos necessaris.	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies
2. Buscar les possibles empreses per a que siguem nous clients.	1 mes	Comercial	Temps: 30 dies.
3. Realitzar un informe sobre les possibles empreses per a que	1 setmana	Comercial	Temps: 7 dies.

siguen nous clients.			
4. Reunir al responsable de direcció per a mostrar les possibles noves empreses.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia
5. Contactar amb les possibles empreses per a concertar una reunió.	2 setmanes	Comercial	Temps: 15 dies
6. Visita a les empreses per exposar servicis.	2 setmanes	Comercial	Temps: 15 dies
7. Visita a les empreses que han decidit comptar amb els servicis oferts per acordar les condicions del contracte.	1 setmana	Comercial	Temps: 7 dies
8. Redacció dels acords amb els nous clients.	1 dia	Gestoria	Inversió: 300€
9. Visita a les empreses per firmar els contractes.	2 dies	Comercial	Temps: 2 dies

Estratègia 18: Fer cursos d'anglès tant la direcció com els treballadors			
Objectiu: Captació de clients.			
ACCIONS	DATA OBJETIU	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir al responsable de direcció per a mostrar el objectiu plantejat i analitzar costs, temps i recursos necessaris.	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies

2. Busqueda de cursos d'anglès	1 mes	Comercial	Temps: 30 dies.
3. Tria de cursos que cobreixquen les necessitats demandades.	1 setmana	Comercial	Temps: 7 dies
4. Contactar amb l'acadèmia d'anglès per a posar-se d'acord amb els horaris de les classes i forma de pagament.	1 dia	Comercial	Temps: 1 dia
5. Informació als treballadors de l'empresa de la iniciativa que s'ha pres.	1 dia	Gerent	Temps: 1 dia
6. Impartir les classes d'anglès.	1 any	Gerent	Temps: 365 dies Inversió: 3840€
7. Cada 3 mesos prova per saber els coneixements adquirits.	4 dies	Gerent	Temps: 4 dies

6.2 Pressuposts

En aquest apartat es definiran els objectius de l'empresa, l'estratègia que s'utilitzarà per augmentar les vendes, formada per una estratègia de producte, de capital, una estratègia financera i una estratègia a curt termini i per finalitzar s'elaborarà el pressupost realista per saber si les estratègies seran viables o no, també s'elaboraran un escenari pessimista i altre optimista.

6.2.1 Objectius de l'empresa

L'objectiu de l'empresa és augmentar les vendes en un 5%. També s'obrirà una tenda expositora de sol radiant en Alcoi.

L'estratègia que s'utilitzarà per a augmentar les vendes serà la de les 4 p's:

- Producte: en l'estratègia de producte serà la satisfacció de les necessitats dels clients.

- Posicionament: per a aquesta estratègia s'expandirà en altres ciutats on no es trobe els servicis/ producte que ofereix l'empresa.
- Promoció: es promocionarà l'apertura de la tenda expositora posant anuncis a la radio local d'Alcoi, per mitjà del boca a boca i per rets socials.
- Preu: s'establirà el preu al producte/ servicis nous i es mantindran la resta de preus.

6.2.2 Estratègia de l'empresa.

Una vegada establerts els objectius i analitzat la situació de l'empresa és desenrotllaran les següents estratègies:

6.2.2.1 Estratègia de producte

L'estratègia de producte determina el volum de vendes a realitzar en el futur, una vegada establert el pressupost, es determinaran els costos que es tindran per a portar-lo a terme.

Per a incrementar els beneficis es realitzaran els següents canvis:

- Incrementar les vendes en un 6% anual.
- Increment amb una tenda expositora de sol radiant.
- El resultat d'explotació variarà en 60.000€ el primer any i els següents tindran un increment del 6%.

Estratègia de producte				
	2017	2018	2019	2020
Increment vendes	300.877,00 €	346.008,55 €	363.308,98 €	381.474,43 €
Previsió despeses explotació	-7.179,00 €	-67.179,00 €	-71.209,74 €	-75.482,32 €

Taula 16. Estratègia de producte realista.

6.2.2.2 Estratègia de capital

Per realitzar activitats en l'empresa és necessari realitzar algunes inversions perquè finalment és aconseguisquen els objectius marcats. Aquesta necessitat d'invertir es veu que es recull en el pla d'inversió. Per aquestes inversions establertes és vora que fonts són les necessàries per a poder finançar-se.

Una vegada realitzat, es presentaran les següents situacions.

- ✓ Total necessitats > Total finançament = Dèficit

- ✓ Total necessitats < Total finançament = Superàvit
- ✓ Total necessitats = Total finançament = situació perfecta

En realitzar l'anteriorment definit, se sabrà si és viable o no.

Política d'inversió

Va a invertir-se en l'apertura d'una tenda expositora de sol radiant.

Política d'inversió			
	2017	2018	2019
Obertura tenda	60.000 €		
Amortització	6.000 €	6.000 €	6.000 €

Taula 17. Política d'inversió realista.

Política de finançament

Per a la realització dels objectius marcats, es necessitarà un finançament extern, en un préstec bancari, ja que amb el finançament intern no és suficient. Aquest préstec bancari és, un contracte amb l'entitat bancaria, ens facilitarà una quantitat de diners en una sola entrega.

En el contracte es deuran complir unes condicions de finançament establertes que seran les següents:

- ❖ Dades identificatives del prestatari i el prestador.
- ❖ El tipus d'interés.
- ❖ Import que es prestarà.
- ❖ El termini de devolució.
- ❖ El sistema d'amortització.
- ❖ Les restriccions imposades pel prestatari.
- ❖ La periodicitat de les quotes.

L'entitat bancaria que va a elegir-se pel finançament serà el banc Sabadell, ja que és el que més s'adequa a les necessitats. El préstec presenta els següents trets:

- ❖ Import màxim: 60.000€
- ❖ TIN: 6%

- ❖ TAE: 6.16%
- ❖ Comissió d'apertura: 0%

Per al finançament de les inversions necessitarem el següent finançament:

Política de finançament					
	2017	2018	2019	2020	2021
Autofinançament	30.000 €				
Amortització préstec	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €	6.000 €
Interès préstec (6,16%)	3.809 €	3.809 €	3.809 €	3.809 €	3.809 €
Total	9.809 €	9.809 €	9.809 €	9.809 €	9.809 €

Taula 18. Política de finançament realista.

6.2.2.3 Estratègia financera

- ✓ L'immobilitzat material s'amortitzarà de forma lineal a 10 anys.
- ✓ No es pagaran dividends.
- ✓ La provisió per a riscos y despeses serà de 20.000€

6.2.2.4 Estratègia a curt termini

- ✓ Les vendes seran a 30 dies.
- ✓ L'objectiu de tresoreria serà de 20.000€
- ✓ Les existències es renoven mensualment i suposaran el 10% de les compres anuals que pugen a 118.302€ i es pagaran a 120 dies.

6.2.3 Pla financer

A continuació és detallaran els quadres del pla financer. Es realitzaran tres tipus d'escenaris, el realista, el pessimista i l'optimista.

Es realitzarà en primer lloc el realista amb les dades anteriorment exposades.

Compte de resultats previsional.				
		2018	2019	2020
1	Vendes	315.920,85	331.716,89	348.302,74
2	Compres a proveïdors	118.302,00	118.302,00	118.302,00
3	Variació d'existències	-62.910,20	0,00	0,00
4	Despeses de personal	146.142,00	146.142,00	146.142,00
5	Cost de vendes (2-3+4)	327.354,20	264444	264444
6	Benefici d'explotació (1-6)	-11.433,35	67272,8925	83858,73713
7	Ingres financer	763,00	763,00	763,00
8	Ingres extraordinari	0,00	0,00	0,00
9	Amortitzacions	6.000,00	6.000,00	6.000,00
10	Despesa financera a ll/t	3.946,18	3.946,18	3.946,18
11	Despesa financera a c/t	0,00	0,00	0,00
12	Provisions	20.000,00	20.000,00	20.000,00
13	Resultats abans d'imposts	-40.616,53	38.089,71	54.675,55
14	Compensació pèrdues	0,00	40.616,53	0,00
15	Imposts	0,00	-758,05	16.402,67
16	Resultat després d'imposts	-40.616,53	-1.768,78	38.272,89
17	Dividends	0,00	0,00	0,00
18	Reserves	-40.616,53	-1.768,78	38.272,89
19	Autofinanciació (9+12+14+18)	-14.616,53	64.847,76	64.272,89

Taula 19. Compte de resultats previsional realista.

Quadre de necessitats netes de capital corrent.					
		Inicial	2018	2019	2020
	Existències	110.231,00	47.320,80	47.320,80	47.320,80
1	Var. Existències	0,00	-62.910,20	0,00	0,00
	Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
2	Var. Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
	Efectes a cobrar	43.800,00	78.980,21	82.929,22	87.075,68
3	Var. Efectes a cobrar	0,00	35.180,21	3.949,01	4.146,46
	Tressoreria objectiu	31.224,00	51.224,00	71.224,00	91.224,00
4	Var. Tressoreria objectiu	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
5	Var. Actius corrents	0,00	-7.729,99	23.949,01	24.146,46
	Proveïdors	0,00	39.434,00	39.434,00	39.434,00
6	Var. Proveïdors	0,00	39.434,00	0,00	0,00
	Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
7	Var. Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
	Imposts a pagar	1.951,00	0,00	-758,05	16.402,67
8	Var. Imposts a pagar	0,00	-1.951,00	-758,05	17.160,71
9	Var Passius corrents	0,00	37.483,00	-758,05	17.160,71
	Necessitats netes de capital corrent (5-9)	0,00	-45.212,99	24.707,06	6.985,75

Taula 20. Necessitats netes de capital corrent realista.

Presupost de capital				
		2018	2019	2020
Presupost d'inversions				
1	Despese d'inversió	66.000,00	6.000,00	6.000,00
	SalDOS de programes anteriors(amortització préstec a llt)	6.000,00	6.000,00	6.000,00
	Inversions d'expansió	60.000,00	0,00	0,00
2	Necessitats nets de capital corrent	-45.212,99	24.707,06	6.985,75
3	Amortització fina. A llt	0,00	0,00	0,00
	Aplicació de la provissió	0,00	0,00	0,00
4	Inversions financeres	0,00	0,00	0,00
	Compte a cobrar per desinversió	0,00	0,00	0,00
	Total inversions	20.787,01	30.707,06	12.985,75
Presupuest de financiació				
5	Autofinanciació	-14.616,53	64.847,76	64.272,89
6	Financiació externa	60.000,00	0,00	0,00
	Ampliació de capital	30.000,00	0,00	0,00
	Prèstec	30.000,00	0,00	0,00
7	Desinversió	0,00	0,00	0,00
	Venta de participació empresa	0,00	0,00	0,00
	Total financiació	45.383,47	64.847,76	64.272,89
	Superàvit/dèficit	24.596,45	34.140,70	51.287,14
	Superàvit/dèficit acumulado	24.596,45	58.737,15	110.024,29

Taula 21. Pressupost de capital realista.

Presupost de tressoreria				
		2018	2019	2020
1	Cobrament per vendes	280.740,64	327.767,88	344.156,28
2	Pagament per explotació	225.010,00	264.444,00	264.444,00
3	Tressoreria d'explotació	55.730,64	63.323,88	79.712,28
4	Cobrament per ampliació de capital	30.000,00	0,00	0,00
5	Cobrament per préstec	30.000,00	0,00	0,00
6	Pagament per amortitzacions financeres de deutes a llt	6.000,00	6.000,00	6.000,00
7	Pagament per despeses d'inversió productiva	60.000,00	0,00	0,00
8	Tressoreria per operacions de capital	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00
9	Cobrament per interesos de cartera	763,00	763,00	763,00
10	Pagament per interesos de deutes a llt	3.946,18	3.946,18	3.946,18
11	Pagament per interesos de deutes a ct	0,00	0,00	0,00
12	Pagament d'imposts	1.951,00	0,00	-758,05
13	Tressoreria neta	44.596,45	54.140,70	71.287,14
14	Saldo inicial	31.224,00	75.820,45	129.961,15
15	Tressoreria acumulada	75.820,45	129.961,15	201.248,29

Taula 22. Pressupost de tressoreria realista.

Després d'haver realitzat els quadres de l'escenari realista, es pot observar que l'estructura interna de l'empresa ha estat sotmesa a canvis d'estructura prou substancials, com l'augment de la despesa a llarg termini, amb un préstec bancari, amb un increment de les vendes d'un 6%, obrir la tenda expositora de sol radiant, etc.

També es pot dir que l'empresa no presenta problemes de liquiditat, encara que té un deute per el préstec demanat a llarg termini. Es pot dir que aquest pla financer és viable.

A continuació es realitzarà l'optimista en el qual variarà l'estratègia de producte.

Estratègia de producte.

Per a incrementar els beneficis es realitzaran els següents canvis:

- Incrementar les vendes en un 15% anual
- Increment amb una tenda expositora de sol radiant.
- El resultat d'explotació variarà en 60.000€ el primer any i els següents tindran un increment del 9%.

Estratègia de producte				
	2017	2018	2019	2020
Increment vendes	300.877,00 €	346.008,55 €	397.909,83 €	457.596,31 €
Previsió despeses explotació	-7.179,00 €	-67.179,00 €	-73.225,11 €	-79.815,37 €

Taula 23. Estratègia de producte optimista.

Pla financer optimista

Compte de resultats previsional.				
	2018	2019	2020	
1 Vendes	346.008,55	397.909,83	457.596,31	
2 Compres a proveïdors	118.302,00	118.302,00	118.302,00	
3 Variació d'existències	-62.910,20	0,00	0,00	
4 Despeses de personal	146.142,00	146.142,00	146.142,00	
5 Cost de vendes (2-3+4)	327.354,20	264444	264444	
6 Benefici d'explotació (1-6)	18.654,35	133465,8325	193152,3074	
7 Ingres financer	763,00	763,00	763,00	
8 Ingres extraordinari	0,00	0,00	0,00	
9 Amortitzacions	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
10 Despesa financera a ll/t	3.946,18	3.946,18	3.946,18	
11 Despesa financera a c/t	0,00	0,00	0,00	
12 Provisions	20.000,00	20.000,00	20.000,00	
13 Resultats abans d'imposts	-10.528,83	104.282,65	163.969,12	
14 Compensació pèrdues	0,00	10.528,83	0,00	
15 Imposts	0,00	28.126,14	49.190,74	
16 Resultat després d'imposts	-10.528,83	65.627,67	114.778,39	
17 Dividends	0,00	0,00	0,00	
18 Reserves	-10.528,83	65.627,67	114.778,39	
19 Autofinanciació (9+12+14+18)	15.471,17	102.156,50	140.778,39	

Taula 24. Resultats previsionals optimista.

Quadre de necessitats netes de capital corrent.				
	Inicial	2018	2019	2020
Existències	110.231,00	47.320,80	47.320,80	47.320,80
1 Var. Existències	0,00	-62.910,20	0,00	0,00
Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
2 Var. Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectes a cobrar	43.800,00	86.502,14	99.477,46	114.399,08
3 Var. Efectes a cobrar	0,00	42.702,14	12.975,32	14.921,62
Tressoreria objectiu	31.224,00	51.224,00	71.224,00	91.224,00
4 Var. Tressoreria objectiu		20.000,00	20.000,00	20.000,00
5 Var. Actius corrents	0,00	-208,06	32.975,32	34.921,62
Proveïdors	0,00	39.434,00	39.434,00	39.434,00
6 Var. Proveïdors		39.434,00	0,00	0,00
Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
7 Var. Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposts a pagar	1.951,00	0,00	28.126,14	49.190,74
8 Var. Imposts a pagar		-1.951,00	28.126,14	21.064,59
9 Var Passius corrents	0,00	37.483,00	28.126,14	21.064,59
Necessitats netes de capital corrent (5-9)	0,00	-37.691,06	4.849,18	13.857,03

Taula 25. Taula necessitats netes de capital corrent optimista.

Presupost de capital				
Presupost d'inversions	2018	2019	2020	
1 Despesa d'inversió	66.000,00	6.000,00	6.000,00	
Saldos de programes anteriors(amortització préstec a llt)	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
Inversions d'expansió	60.000,00	0,00	0,00	
2 Necessitats netes de capital corrent	-37.691,06	4.849,18	13.857,03	
3 Amortització fina. A llt	0,00	0,00	0,00	
Aplicació de la provissió	0,00	0,00	0,00	
4 Inversions financeres	0,00	0,00	0,00	
Compte a cobrar per desinversió	0,00	0,00	0,00	
Total inversions	28.308,94	10.849,18	19.857,03	
Presupuest de financiació				
5 Autofinanciació	15.471,17	102.156,50	140.778,39	
6 Financiació externa	60.000,00	0,00	0,00	
Ampliació de capital	30.000,00	0,00	0,00	
Préstec	30.000,00	0,00	0,00	
7 Desinversió	0,00	0,00	0,00	
Venta de participació empresa	0,00	0,00	0,00	
Total financiació	75.471,17	102.156,50	140.778,39	
Superàvit/dèficit	47.162,23	91.307,33	120.921,36	
Superàvit/dèficit acumulado	47.162,23	138.469,56	259.390,92	

Taula 26. Pressupost de capital optimista.

Presupost de tressoreria				
		2018	2019	2020
1	Cobrament per vendes	303.306,41	384.934,51	442.674,69
2	Pagament per explotació	225.010,00	264.444,00	264.444,00
3	Tressoreria d'explotació	78.296,41	120.490,51	178.230,69
4	Cobrament per ampliació de capital	30.000,00	0,00	0,00
5	Cobrament per préstec	30.000,00	0,00	0,00
6	Pagament per amortitzacions financeres de deutes a ll	6.000,00	6.000,00	6.000,00
7	Pagament per despeses d'inversió productiva	60.000,00	0,00	0,00
8	Tressoreria per operacions de capital	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00
9	Cobrament per interesos de cartera	763,00	763,00	763,00
10	Pagament per interesos de deutes a ll	3.946,18	3.946,18	3.946,18
11	Pagament per interesos de deutes a ct	0,00	0,00	0,00
12	Pagament d'imposts	1.951,00	0,00	28.126,14
13	Tressoreria neta	67.162,23	111.307,33	140.921,36
14	Saldo inicial	31.224,00	98.386,23	209.693,56
15	Tressoreria acumulada	98.386,23	209.693,56	350.614,92

Taula 27. Pressupost de tressoreria optimista.

Balanç previsional.				
	INICIAL	2018	2019	2020
Immobilitzat material brut	25.120,00	85.120,00	85.120,00	85.120,00
-Amortització acumulada	0,00	6.000,00	12.000,00	18.000,00
Immobilitzat material net	25.120,00	79.120,00	73.120,00	67.120,00
Existències	110.231,00	47.320,80	47.320,80	47.320,80
Deudes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres actius líquits	77.375,00	77.375,00	77.375,00	77.375,00
Efectes a cobrar	43.800,00	86.502,14	99.477,46	114.399,08
Tressoreria	31.224,00	98.386,23	209.693,56	350.614,92
Total Actiu	287.750,00	388.704,17	506.986,81	656.829,79
Capital social	6.010,00	36.010,00	36.010,00	36.010,00
Fons propis	197.591,00	197.591,00	197.591,00	197.591,00
Reserves	0,00	0,00	65.627,67	180.406,06
Creditor a ll/t	31.458,00	31.458,00	31.458,00	31.458,00
Resultats exercicis anteriors	0,00	-10.528,83	0,00	0,00
Provisions		20.000,00	40.000,00	60.000,00
Préstec a ll/t	0,00	24.000,00	18.000,00	12.000,00
Altres passius fixes	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveïdors	0,00	39.434,00	39.434,00	39.434,00
Altres passius líquits	50.740,00	50.740,00	50.740,00	50.740,00
Imposts a pagar	1.951,00	0,00	28.126,14	49.190,74
Total Passiu	287.750,00	388.704,17	506.986,81	656.829,79

Taula 28. Balanç previsional.

Després d'haver realitzat els quadres de l'escenari optimista, es pot observar que l'estructura interna de l'empresa ha estat sotmesa a canvis d'estructura prou substancials, com l'augment de la despesa a llarg termini, amb un préstec bancari, amb un increment de les vendes d'un 15%, obrir la tenda expositora de sol radiant, etc.

Amb aquest escenari, es pot dir que l'empresa no presenta problemes de liquiditat, encara que té un deute per el préstec demanat a llarg termini. Es pot dir que aquest pla financer és viable.

A continuació es realitzarà el pessimista en el qual variarà l'estratègia de producte.

Estratègia de producte.

Per a realitzar l'escenari pessimista variarà l'estratègia de producte:

- Descendeixen les vendes en un 15% anual
- Increment amb una tenda expositora de sol radiant.
- El resultat d'exploració variarà en 60.000€ el primer any i els següents tindran un increment del 9%.

Estratègia de producte				
	2017	2018	2019	2020
Increment vendes	300.877,00 €	-255.745,45 €	217.383,63 €	-184.776,09 €
Previsió despeses explotació	-7.179,00 €	-67.179,00 €	-73.225,11 €	-79.815,37 €

Taula 29. Estratègia de producte pessimista.

Pla financer pessimista.

Compte de resultats previsional.				
	2018	2019	2020	
1 Vendes	-255.745,45	217.383,63	-184.776,09	
2 Compres a proveïdors	118.302,00	118.302,00	118.302,00	
3 Variació d'existències	-62.910,20	0,00	0,00	
4 Despeses de personal	146.142,00	146.142,00	146.142,00	
5 Cost de vendes (2-3+4)	327.354,20	264444	264444	
6 Benefici d'explotació (1-6)	-583.099,65	-47060,3675	-449220,0876	
7 Ingres financer	763,00	763,00	763,00	
8 Ingres extraordinari	0,00	0,00	0,00	
9 Amortitzacions	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
10 Despesa financera a II/t	3.946,18	3.946,18	3.946,18	
11 Despesa financera a c/t	0,00	0,00	0,00	
12 Provisions	20.000,00	20.000,00	20.000,00	
13 Resultats abans d'imposts	-612.282,83	-76.243,55	-478.403,27	
14 Compensació pèrdues	0,00	612.282,83	0,00	
15 Imposts	0,00	-206.557,92	-143.520,98	
16 Resultat després d'imposts	-612.282,83	-481.968,47	-334.882,29	
17 Dividends	0,00	0,00	0,00	
18 Reserves	-612.282,83	-481.968,47	-334.882,29	
19 Autofinanciació (9+12+14+18)	-586.282,83	156.314,36	-308.882,29	

Taula 30. Compte de resultats previsionals pessimista.

Quadre de necessitats netes de capital corrent.				
	Inicial	2018	2019	2020
Existències	110.231,00	47.320,80	47.320,80	47.320,80
1 Var. Existències	0,00	-62.910,20	0,00	0,00
Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
2 Var. Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectes a cobrar	43.800,00	-63.936,36	54.345,91	-46.194,02
3 Var. Efectes a cobrar	0,00	-107.736,36	118.282,27	-100.539,93
Tressoreria objectiu	31.224,00	51.224,00	71.224,00	91.224,00
4 Var. Tressoreria objectiu		20.000,00	20.000,00	20.000,00
5 Var. Actius corrents	0,00	-150.646,56	138.282,27	-80.539,93
Proveïdors	0,00	39.434,00	39.434,00	39.434,00
6 Var. Proveïdors		39.434,00	0,00	0,00
Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
7 Var. Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
Imposts a pagar	1.951,00	0,00	-206.557,92	-143.520,98
8 Var. Imposts a pagar		-1.951,00	-206.557,92	63.036,93
9 Var Passius corrents	0,00	37.483,00	-206.557,92	63.036,93
Necessitats netes de capital corrent (5-9)	0,00	-188.129,56	344.840,19	-143.576,86

Taula 31. Necessitats netes de capital corrent pessimista.

Presupost de capital				
Presupost d'inversions	2018	2019	2020	
1 Despesa d'inversió	66.000,00	6.000,00	6.000,00	
Saldos de programes anteriors(amortització préstec a llt)	6.000,00	6.000,00	6.000,00	
Inversions d'expansió	60.000,00	0,00	0,00	
2 Necessitats netes de capital corrent	-188.129,56	344.840,19	-143.576,86	
3 Amortització fina. A llt	0,00	0,00	0,00	
Aplicació de la provissió	0,00	0,00	0,00	
4 Inversions financeres	0,00	0,00	0,00	
Compte a cobrar per desinversió	0,00	0,00	0,00	
Total inversions	-122.129,56	350.840,19	-137.576,86	
Presupuest de financiació				
5 Autofinanciació	-586.282,83	156.314,36	-308.882,29	
6 Financiació externa	60.000,00	0,00	0,00	
Ampliació de capital	30.000,00	0,00	0,00	
Préstec	30.000,00	0,00	0,00	
7 Desinversió	0,00	0,00	0,00	
Venta de participació empresa	0,00	0,00	0,00	
Total financiació	-526.282,83	156.314,36	-308.882,29	
Superàvit/dèficit	-404.153,27	-194.525,82	-171.305,43	
Superàvit/dèficit acumulado	-404.153,27	-598.679,09	-769.984,52	

Taula 32. Pressupost de capital pessimista.

Presupost de tressoreria				
		2018	2019	2020
1	Cobrament per vendes	-148.009,09	99.101,36	-84.236,16
2	Pagament per explotació	225.010,00	264.444,00	264.444,00
3	Tressoreria d'explotació	-373.019,09	-165.342,64	-348.680,16
4	Cobrament per ampliació de capital	30.000,00	0,00	0,00
5	Cobrament per préstec	30.000,00	0,00	0,00
6	Pagament per amortitzacions financeres de deutes a ll	6.000,00	6.000,00	6.000,00
7	Pagament per despeses d'inversió productiva	60.000,00	0,00	0,00
8	Tressoreria per operacions de capital	-6.000,00	-6.000,00	-6.000,00
9	Cobrament per interesos de cartera	763,00	763,00	763,00
10	Pagament per interesos de deutes a ll	3.946,18	3.946,18	3.946,18
11	Pagament per interesos de deutes a ct	0,00	0,00	0,00
12	Pagament d'imposts	1.951,00	0,00	-206.557,92
13	Tressoreria neta	-384.153,27	-174.525,82	-151.305,43
14	Saldo inicial	31.224,00	-352.929,27	-527.455,09
15	Tressoreria acumulada	-352.929,27	-527.455,09	-678.760,52

Taula 33. Pressupost de tressoreria pessimista.

Balanç previsional.					
		INICIAL	2018	2019	2020
	Immobilitzat material brut	25.120,00	85.120,00	85.120,00	85.120,00
	-Amortització acumulada	0,00	6.000,00	12.000,00	18.000,00
	Immobilitzat material net	25.120,00	79.120,00	73.120,00	67.120,00
	Existències	110.231,00	47.320,80	47.320,80	47.320,80
	Deudes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
	Altres actius líquits	77.375,00	77.375,00	77.375,00	77.375,00
	Efectes a cobrar	43.800,00	-63.936,36	54.345,91	-46.194,02
	Tressoreria	31.224,00	-352.929,27	-527.455,09	-678.760,52
	Total Actiu	287.750,00	-213.049,83	-275.293,39	-533.138,74
	Capital social	6.010,00	36.010,00	36.010,00	36.010,00
	Fons propis	197.591,00	197.591,00	197.591,00	197.591,00
	Reserves	0,00	0,00	-481.968,47	-816.850,76
	Creditor a ll/t	31.458,00	31.458,00	31.458,00	31.458,00
	Resultats exercicis anteriors	0,00	-612.282,83	0,00	0,00
	Provisions		20.000,00	40.000,00	60.000,00
	Préstec a ll/t	0,00	24.000,00	18.000,00	12.000,00
	Altres passius fixes	0,00	0,00	0,00	0,00
	Proveïdors	0,00	39.434,00	39.434,00	39.434,00
	Altres passius líquits	50.740,00	50.740,00	50.740,00	50.740,00
	Imposts a pagar	1.951,00	0,00	-206.557,92	-143.520,98
	Total Passiu	287.750,00	-213.049,83	-275.293,39	-533.138,74

Taula 34. Balanç previsional pessimista.

Després d'haver realitzat els quadres de l'escenari pessimista, es pot observar que l'estructura interna de l'empresa ha estat sotmesa a canvis d'estructura gens substancials, com l'augment de la despesa a llarg termini, amb un préstec bancari, amb una disminució de les vendes d'un 15%, obrir la tenda expositora de sol radiant, etc.

En aquest cas l'empresa presenta problemes de liquiditat i d'endeutament per el préstec realitzat per poder obrir la tenda expositora, l'empresa compta amb dèficit i amb la tresoreria.

Com a conclusió final del pla financer i després d'haver realitzat els pressuposts, es pot dir que les estratègies seleccionades són viables, ja que l'empresa obtindrà beneficis si es produirà un escenari real i optimista, per altre costat si es produirà l'escenari pessimista, l'empresa tindrà pèrdues per tant es haurien de canviar les estratègies perquè es tingueren beneficis.

CAPITOL 7. CONCLUSIONS.

En primer lloc s'ha analitzat la pròpia empresa i el seu microentorn i macroentorn, a partir d'aquests anàlisis, s'han trobat debilitats i amenaces, per a corregir-les s'han buscat unes estratègies mitjançant una anàlisi DAFO. També s'han trobat unes fortaleses i oportunitats que amb l'anàlisi DAFO i amb les estratègies s'han refermat.

Seguidament s'ha portat a terme els filtres per a descartar estratègies menys viables o menys importants i anar quedant-se amb les més viables i que més interessin a l'empresa.

Després es realitzaran els plans d'acció de les estratègies prioritàries que han eixit d'haver realitzat la matriu de priorització.

Després d'haver analitzat el microentorn, el macroentorn i la mateixa empresa, realitzat la matriu DAFO i aplicat els plans d'acció per a Miró – Gas, s'han arribat a les següents conclusions:

- ✓ Si s'aconsegueix els objectius de l'estratègia més important (l'apertura de la tenda expositora de sol radiant), l'empresa disposaria de suficient marge de millora per a poder aplicar la resta d'estratègies per a què d'aquesta forma intentar millorar la rendibilitat de l'empresa, la imatge cara els clients, popularitat, serveis oferits, etc.
- ✓ Una vegada després d'haver obert la tenda expositora i haver contractat al personal qualificat per aquest treball, el següent pas seria realitzar els cursos d'anglès per a poder captar més clients per les zones turístiques de la comunitat, ja que el turisme és elevat i es tindria més soltesa a l'hora d'explicar-los les reparacions, els pressupostos d'aquestes, etc.
- ✓ A continuació, l'estratègia a seguir serà fer contractes amb empreses d'altres servicis, com per exemple hotels, restaurants, etc., per prestar els servicis de l'empresa i fer-se càrrec del manteniment de la fontaneria, els aires condicionats, les instal·lacions de gas natural, la calefacció, etc., amb l'objectiu de tindre clients a llarg termini i fidelitzats.
- ✓ Per ordre de prioritats, després de l'estratègia anterior deuriem posar en funcionament l'estratègia de fer contractes amb empreses de construcció, és a dir, si una empresa de construcció es quedara amb una construcció on fera falta fontaneria, les instal·lacions les realitzaria l'empresa.

- ✓ I per últim seguint amb l'ordre de prioritats, es deuria posar en marxa l'estratègia del pla "renove", buscar subvencions per als clients perquè puguen canviar-se calderes, instal·lacions de gas, de fontaneria, etc., que siguen antigues i que no funcionen de la forma que haurien de funcionar.

Una vegada elegides les estratègies prioritàries es realitzen els pressuposts, per a realitzar els pressuposts, s'han realitzat unes estratègies de producte, financeres i de capital. Una vegada establertes les estratègies s'ha procedit a fer el pla de finançament en tres escenaris, el realista, l'optimista i el pessimista.

A continuació s'exposaran les conclusions finals dels tres escenaris:

- ✓ Escenari realista: com es pot observar en les taules del pla financer tots els anys hi ha superàvit, per tant les estratègies seleccionades són viables, ja que l'empresa obté beneficis i recupera la inversió el primer any.
- ✓ Escenari optimista: en aquest cas el percentatge de les vendes és un percentatge elevat i optimista. També tindrà un superàvit elevat i per tant les estratègies seleccionades també seran viables.
- ✓ Escenari pessimista: en aquest cas el percentatge de les vendes ha sigut disminuït i pessimista. Tindrà un dèficit i per tant les estratègies seleccionades no seran viables i s'haurien de buscar altres estratègies per poder obtindre beneficis.

A continuació s'explicarà una conclusió personal del TFG. Ha sigut una experiència positiva, ja que s'han pogut posar en pràctica i s'han refermat molts dels coneixements obtinguts durant aquests quatre anys de grau, també he pogut relacionar-me amb l'empresa, aconseguint dades, buscant informació que els afecta, analitzant l'empresa, etc.

BIBLIOGRAFIA.

- CAPÓ VICEDO, J. (2016). Apunts planificació estratègica en les empreses. Alcoi: Universitat Politècnica de Valencia campus Alcoi
- CAPÓ VICEDO J. (2014). Apunts Estratègia i disseny de l'organització. Alcoi: Universitat Politècnica de València campus Alcoi.
- CARRIÓN MAROTO, J. (2007): Estrategia. De la visión a la acción. ESIC, Madrid. 2ª Edición
- GARRIDO BUJ, S. (2010): Dirección Estratégica. Mc Graw Hill, Madrid. 2ª Edición
- GRANT, R.M. (2004): Dirección Estratégica. Civitas, Madrid
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K. y R. WHITTINGTON (2010): Fundamentos de Estrategia. Prentice Hall, Madrid
- JOHNSON, G.; SCHOLE, K. y R. WHITTINGTON (2006): Dirección Estratégica. Prentice Hall, Madrid. 7ª Edición
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y A. MILLA GUTIÉRREZ (2005): La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral. Díaz de Santos
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa. Civitas, Madrid. 4ª Edición
- OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. (2013): Generación de modelos de negocio. DEUSTO, Barcelona, 10ª Edición
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2003): El Plan Estratégico en la práctica. ESIC, Madrid
- BUENO CAMPOS, E.; MORCILLO ORTEGA, P. y M.P. SALMADOR SÁNCHEZ (2006): Dirección Estratégica. Nuevas Perspectivas Teóricas. Pirámide, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E.; SALMADOR SÁNCHEZ, M.P.; MERINO MORENO, C. y MARTÍN CASTILLA, J.I. (2006): Dirección Estratégica. Desarrollo de la Estrategia y Análisis de Casos. Pirámide, Madrid.

- GARRIDO BUJ, S. y J.M. RODRÍGUEZ CARRASCO (2002): Estrategia y Política de Empresa. Lecturas. Pirámide, Madrid
- JIMÉNEZ QUINTERO, J.A. (2008): Dirección estratégica y viabilidad de empresas. Pirámide, Madrid
- KAPLAN, R.S. y D.P. NORTON (2004): Mapas estratégicos. Gestión 2000, Barcelona
- MORCILLO ORTEGA, P. y J. FERNÁNDEZ AGUADO (2002): Nuevas claves para la Dirección Estratégica. Ariel Economía, Barcelona
- VENTURA, J. (2008): Análisis Estratégico de la Empresa. Paraninfo, Madrid
- Pàgina web de la empresa Miró Gas << <http://mirogas.wixsite.com/miro-gas>
- Pàgina web d'informació <<<https://es.wikipedia.org> >>
- Pàgina web d'informació<<<http://www.grandespyemes.com>>>
- Pàgina web d'informació << <http://www.aulamarketing.net>>>
- Pàgina web d'informació << <http://cursoadministracion1.blogspot.com.es> >>
- Pàgina web d'informació << <http://robertoespinoza.es> >>
- Pàgina web d'informació << <https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-pib-espana#>>>
- Pàgina web d'informació << <http://mirogas.wixsite.com/miro-gas/single-post/renove-calderas-calefaccion>>>
- Pàgina web d'informació <<<http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/valencia/alicante/alcoy-alcoi>>>
- Pàgina web d'informació<<<http://www.expansion.com/economia/2017/04/04/58e346e4268e3eeb258b46bb.html>>>
- Pàgina web d'informació <<<http://documentacion.diputacionalicante.es/3demogr.asp?codigo=03009>>>

- Pàgina web d'informació <<
<http://apl.alcoi.org/estadisticas/cultura.asp?lengua=cas>>>
- Pàgina web d'informació
<<<https://www.caloryfrio.com/noticias/normativas/modificacion-norma-une-60670-tuberias-valvulas-seguridad-instalaciones-de-gas.html>>>
- Pàgina d'informació
<<<https://www.caloryfrio.com/noticias/normativas/nuevas-normas-en-de-tuberias-y-su-uso-en-sistemas-de-proteccion-contra-incendios-de-agua-o-espuma.html>>>
- Pàgina d'informació << <http://www.sociedad-desarrollo.com/subvenciones-y-ayudas/subvenciones-para-la-rehabilitaci%C3%93n-de-edificios-.htm>>>
- Pàgina d'informació <<
<http://www.europapress.es/comunicados/sociedad-00909/noticia-comunicado-nace-revolucionaria-app-empresas-mantenimiento-reparaciones-20170516180509.html>>>
- Pàgina d'informació
<<http://www.abc.es/tecnologia/informatica/soluciones/abci-crean-tecnologia-descontamina-aguas-nitratos-sin-generar-residuos-201701301504_noticia.html?ns_campaign=gs_ms&ns_mchannel=abc_es&ns_source=tw&ns_fee=0&ns_linkname=cm_general>>