



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

# *Pla estratègic per a una empresa del sector informàtic*

---

**MEMORIA PRESENTADA PER:**  
*Javier Micó Descals*

GRAU DE ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES

Convocatoria de defensa: Juliol 2017

## Contingut

1. Objectiu, motivació i justificació. ....	8
2. Marc teòric. ....	10
2.1. Estratègia .....	10
2.2. La Direcció Estratègica .....	13
2.3. Planificació Estratègica .....	16
2.4. Planificació Financera. ....	24
2.4.1. Planificació financera a llarg termini. ....	32
2.4.2. Planificació financera a curt termini. ....	41
3. Antecedents.....	46
3.1. L'empresa i la seua historia.....	46
3.2. Estratègies i situació actual.....	47
4. Anàlisi estratègic.....	50
4.1. Anàlisi de l'entorn.....	51
4.2. Anàlisi del macroentorn.....	51
4.3. Anàlisi PEST. ....	52
4.3.1. Dimensió polític-legal.....	54
4.3.2. Dimensió econòmica .....	58
4.3.3. Dimensió Sociocultural .....	66
4.3.4. Dimensió Tecnològica .....	72
4.4. Perfil estratègic. ....	75
4.5. Tabla resum Macroentorn.....	77
4.6. Anàlisi del microentorn.....	80
4.7. Identificació de grups estratègics.....	80
4.8. Anàlisi dels grups estratègics a partir de les 5 forces de Porter.....	82
4.8.1. Competidors actuals.....	82
4.8.2. Competidors potencials.....	85
4.8.3. Productes substitutius.....	86
4.8.4. Proveïdors.....	89
4.8.5. Clients.....	90
4.9. Principals amenaces i oportunitats de les 5 forces de Porter.....	91
5. Anàlisi intern.....	93
5.1. Identificació dels recursos de l'empresa.....	93
5.2. Identificació de les capacitats (anàlisi funcional).....	96
5.3. Avaluació dels recursos i capacitats (Perfil Estratègic).....	98

5.4.	Obtenció de la matriu de fortaleses i debilitats.....	100
5.5.	Síntesi de l'anàlisi intern.....	101
6.	Formulació, avaluació i selecció d'estratègies.....	104
6.1.	Formulació d'estratègies. Matriu DAFO.....	104
6.1.1.	Anàlisi DAFO.....	105
6.2.	Avaluació i selecció d'estratègies. Ajust, Acceptabilitat i Factibilitat..	109
6.2.1.	Ajust de l'estratègia.....	110
6.2.2.	Acceptabilitat de l'estratègia.....	110
6.2.3.	Filtre de factibilitat.....	111
7.	Plans d'acció.....	114
7.1.	Elaboració dels plans d'acció.....	114
7.2.	Priorització dels plans d'acció.....	116
8.	Pla financer.....	118
8.1.	Planificació financera Estratègia 4.....	118
8.1.1.	Estratègia de producte.....	118
8.1.2.	Estratègia de capital.....	120
8.1.3.	Estratègia financera.....	120
8.1.4.	Estratègies a curt termini.....	121
8.1.5.	Resultats provisionals de pèrdues i guanys.....	121
8.1.6.	Necessitats netes de capital.....	123
8.1.7.	Pressupost de capital.....	124
8.1.8.	Pressupost tresoreria.....	126
8.1.9.	Balanç provisional.....	128
8.1.10.	Ràtios estratègia 4.....	130
8.2.	Planificació financera Estratègia 5.....	134
8.2.1.	Estratègia de producte.....	134
8.2.2.	Estratègia de capital.....	135
8.2.3.	Estratègia financera.....	135
8.2.4.	Estratègies a curt termini.....	136
8.2.5.	Resultats provisionals de pèrdues i guanys.....	136
8.2.6.	Necessitats netes de capital.....	138
8.2.7.	Pressupost de capital.....	139
8.2.8.	Pressupost tresoreria.....	141
8.2.9.	Balanç provisional.....	143
8.2.10.	Ràtios estratègia 5.....	145

9. Conclusions.....	150
10. Bibliografia.....	111

## Índex de Gràfics:

Gràfic 1. Nivells de l'estratègia. Font: Johnson, G; Scholes K. Y Whittington R (2006): Direcció estratègica. Ed: Prentice Hall. ....	10
Gràfic 2. Nivells de l'estratègia. Font: Johnson, G; Scholes K. Y Whittington R (2006): Direcció estratègica. Ed: Prentice Hall. ....	12
Gràfic 3. Direcció Estratègica. Font: Johnson, G; Scholes K. Y Whittington R (2006): Direcció estratègica. Ed: Prentice Hall. ....	13
Gràfic 4. Fases de la Direcció Estratègica. Font: L.A. Guerras Martín y J.E. Navas López. Direcció Estratègica (2015). ....	14
Gràfic 5. Procés de planificació en una gran empresa. Font: Elaboració Pròpia. ....	19
Gràfic 6. Procés de planificació en una empresa mitjana. Font: Elaboració Pròpia. ....	19
Gràfic 7. Procés de planificació d'una empresa menuda. Font: Elaboració Pròpia. ....	19
Gràfic 8. Pla Estratègic i de Marketing. Font: Fernández Romero, A. (2004). Direcció i Planificació Estratègica en la Empresa i Organitzacions. ....	20
Gràfic 9. Fases del Pla Estratègic. Font: Martínez Pedrós, D. i A. Millá Gutiérrez (2005). La elaboració del pla estratègic i la seua implantació a través del Quadre de Mans Integral. ....	20
Gràfic 10. Sistema Financer. Font: Temari Direcció Financera. ....	25
Gràfic 11. Funcions dels mercats financers. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide.....	26
Gràfic 12. Tipus de intermediaris. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide .....	27
Gràfic 13. Finançament Propi. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide .....	29
Gràfic 14. Finançament Aliè. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide .....	29
Gràfic 15. Objectiu financer i estratègic. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide.....	32
Gràfic 16. Control pla financer. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide .....	33
Gràfic 17. Cronologia de l'empresa. Font: Elaboració Pròpia. ....	48
Gràfic 18. Anàlisis Estratègic. Font: Johnson, G.; Scholes, K. i R. Whittington (2006): Direcció Estratègica. Prentice Hall. ....	50
Gràfic 19. Evolució del PIB a Espanya. Font: INE. ....	54
Gràfic 20. Evolució de l'IVA a Espanya. Font: Elaboració Pròpia. ....	59
Gràfic 21. Taxes d'activitat, paro i ocupació per província. Font: INE. ....	60
Gràfic 22. Taxes de activitat, paro i ocupació per província. Font: INE. ....	61
Gràfic 23. Paro registrar per l'INEM. Font: Bolletí Mensual de Estadístiques.....	61
Gràfic 24. Contractes registrats al INEM. Font: INEM. ....	62
Gràfic 25. Tipus de Contractes. Font: INEM. ....	63
Gràfic 26. Evolució de la morositat en les empreses espanyoles. Font: El Mundo. ....	64
Gràfic 27. Rati de Morositat. Font: ASBANC. ....	65
Gràfic 28. Evolució del nombre d'empreses en Espanya. Font: INE. ....	66
Gràfic 29. Vendes per comerç electrònic. Font: INE.....	68
Gràfic 30. Vendes per comerç electrònic (mida de l'empresa). Font: INE.....	69
Gràfic 31. Barreres al creixement del e-commerce. Font: Nielsen.....	70
Gràfic 32. Dispositius de compra. Font: INEM .....	71
Gràfic 33. Resultats del perfil estratègic. Font: Elaboració pròpia. ....	76
Gràfic 34. Segmentació Estratègica. Font: Elaboració pròpia. ....	81
Gràfic 35. Matriu de fortaleses i debilitats. Font: Elaboració pròpia.....	100
Gràfic 36. Avaluació d'estratègies. Font: Elaboració pròpia.....	110
Gràfic 37. Priorització plans d'acció. Font: Planificació Estratègica. ....	116

## Índex de taules.

<i>Taula 1. Criteris d'inversió. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	30
<i>Taula 2. Pressupost d'inversió. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	34
<i>Taula 3. Fonts de Finançament. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	35
<i>Taula 4. Conter de Resultats Provisionals. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	36
<i>Taula 5. Necessitats Netes de Capital Circulant. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	37
<i>Taula 6. Pressupost de tresoreria a llarg termini. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	38
<i>Taula 7. Pressupost de tresoreria a llarg termini. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	39
<i>Taula 8. Balanç de Situació. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	40
<i>Taula 9. Pressupost de despeses i ingressos financers. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	42
<i>Taula 10. Moviments d'explotació. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	43
<i>Taula 11. Saldo de Tresoreria. Font: Durán, J. J. (1992): Economia i direcció financera de la empresa.</i>	
<i>Piràmide</i>	44
<i>Taula 12. Perfil Estratègic. Font: Elaboració pròpia.</i>	76
<i>Taula 13. Resum del Macroentorn. Font: Elaboració pròpia.</i>	79
<i>Taula 14. Xifres de negoci. Font: Elaboració pròpia.</i>	83
<i>Taula 15. Ingressos dels clients. Font: Elaboració pròpia.</i>	90
<i>Taula 16. Resum del Microentorn. Font: Elaboració pròpia.</i>	91
<i>Taula 17. Recursos de l'empresa. Font: Elaboració pròpia.</i>	95
<i>Taula 18. Capacitats de l'empresa: Font: Elaboració pròpia.</i>	97
<i>Taula 19. Estratègia de producte E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	119
<i>Taula 20. Estratègia de producte E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.</i>	119
<i>Taula 21. Estratègia de producte E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	119
<i>Taula 22. Estratègies de capital E4. Font: Elaboració pròpia.</i>	120
<i>Taula 23. Estratègia financera E4. Font: Elaboració pròpia.</i>	120
<i>Taula 24. Resultats provisionals de pèrdues i guanys E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	121
<i>Taula 25. Resultats provisionals de pèrdues i guanys E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.</i>	122
<i>Taula 26. Resultats provisionals de pèrdues i guanys E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	123
<i>Taula 27. Necessitats netes de capital E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	123
<i>Taula 28. Necessitats netes de capital E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.</i>	124
<i>Taula 29. Necessitats netes de capital E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.</i>	124
<i>Taula 30. Pressupost de capital E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	125
<i>Taula 31. Pressupost de capital E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.</i>	125
<i>Taula 32. Pressupost de capital E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	126
<i>Taula 33. Pressupost tresoreria E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	126
<i>Taula 34. Pressupost tresoreria E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.</i>	127
<i>Taula 35. Pressupost tresoreria E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	127
<i>Taula 36. Balanç provisional E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	128
<i>Taula 37. Balanç provisional E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.</i>	129
<i>Taula 38. Balanç provisional E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	130
<i>Taula 39. Ràtios E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.</i>	131

<i>Taula 40. Ràtios E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.....</i>	<i>132</i>
<i>Taula 41. Ràtios E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>133</i>
<i>Taula 42. Estratègia de producte E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>134</i>
<i>Taula 43. Estratègia de producte E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>134</i>
<i>Taula 44. Estratègia de producte E5 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>134</i>
<i>Taula 45. Estratègia de capital E5. Font: Elaboració pròpia.....</i>	<i>135</i>
<i>Taula 46. Estratègia financera E5. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>135</i>
<i>Taula 47. Resultat provisionals de pèrdues i guanys E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>136</i>
<i>Taula 48. Resultats provisionals de pèrdues i guanys E5 escenari realista. Font. Elaboració pròpia. ....</i>	<i>137</i>
<i>Taula 49. Resultat provisionals de pèrdues i guanys E5 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>138</i>
<i>Taula 50. Necessitats netes de capital E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>138</i>
<i>Taula 51. Necessitats netes de capital E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>138</i>
<i>Taula 52. Necessitats netes de capital E5 escenari optimista. Font. Elaboració pròpia. ....</i>	<i>139</i>
<i>Taula 53. Pressupost de capital E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.....</i>	<i>140</i>
<i>Taula 54. Pressupost de capital E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.....</i>	<i>140</i>
<i>Taula 55. Pressupost de capital E5 escenari optimista. Font. Elaboració pròpia. ....</i>	<i>141</i>
<i>Taula 56. Pressupost tresoreria E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.....</i>	<i>142</i>
<i>Taula 57. Pressupost tresoreria E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.....</i>	<i>142</i>
<i>Taula 58. Pressupost tresoreria E5 escenari optimista, Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>143</i>
<i>Taula 59. Balanç provisional E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>143</i>
<i>Taula 60. Balanç provisional E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>144</i>
<i>Taula 61. Balanç provisional E5 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>145</i>
<i>Taula 62. Ràtios E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.....</i>	<i>146</i>
<i>Taula 63. Ràtios E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.....</i>	<i>147</i>
<i>Taula 64. Ràtios E5 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia. ....</i>	<i>148</i>

# OBJECTIU, MOTIVACIÓ I JUSTIFICACIÓ



UNIVERSITAT  
POLITÀCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



## 1. Objectiu, motivació i justificació.

L'objectiu d'aquest treball és realitzar un pla estratègic per a una empresa tecnològica situada a la localitat d'Alcoi. Traçar un pla estratègic analitzant tots els factors de l'entorn de l'empresa i els interns, els passos per a realitzar el pla estratègic són els següents:

- Anàlisi del entorn de l'empresa, on s'analitza el Macroentorn de l'empresa, tot allò que està al seu voltant però més allunat, i el Microentorn d'aquesta, on s'analitza l'entorn de l'empresa més pròxim a aquesta.
  - o L'anàlisi del Macroentorn es realitza mitjançant l'anàlisi PEST, on s'estudiaran els sectors Polític/Legal, Econòmic, Sociocultural i Tecnològic, amb la finalitat de detectar amenaces i oportunitats per a l'empresa.
  - o L'anàlisi del Microentorn es realitza mitjançant el Model de les 5 forces de Portes, on s'estudia als proveïdors, als competidors potencials, als clients, els productes substitutius i els competidors actuals del sector, amb la finalitat de detectar amenaces i oportunitats per a l'empresa.
- Anàlisi intern de l'empresa, on s'identifica i valora l'estratègia actual i la posició de l'empresa enfront als competidors. S'avalua els recursos i capacitats de l'empresa amb la finalitat de conèixer quin són els punts forts i els punts febles.

Una vegada identificades totes les amenaces i oportunitats, i les debilitats i fortaleeses, el següent objectiu és la implantació de les estratègies, on es busca fer els canvis necessaris en l'empresa per a poder trobar avantatges en les oportunitats i punts forts, i al mateix temps, defensar-se de les amenaces i punts febles per a que l'impacte negatiu siga menor.

En totes aquelles estratègies que siguen acceptades per els grups d'interès de l'empresa, es realitza un pla financera curt termini, amb diversos escenaris possibles, on es tracta d'esbrinar la liquiditat futura de l'empresa.

La motivació principal a l'hora de realitzar un pla estratègic per a aquesta empresa de serveis tecnològics és la gran visió de futur en aquest sector. És un sector amb molta projecció de futur, amb diverses oportunitats, i sobre tot, un sector on es premia la creativitat i la utilitat de les creacions pròpies.

# MARC TEÒRIC



UNIVERSITAT  
POLITÀCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## 2. Marc teòric.

En aquest capítol s'explica tota la teoria que s'utilitzarà per a la realització del pla estratègic i el pla financer. Primer, explicarem tota la teoria necessària per al pla estratègic i seguidament seguirem explicant el que necessitarem saber per al pla financer.

### 2.1. Estratègia

L'empresa pot considerar-se com un sistema format per un conjunt d'elements interdependents o subsistemes, relacionats entre ells en funció d'un objectiu comú. L'empresa és un sistema obert que realitza una interacció constant amb l'entorn (intercanvi d'elements i informació amb l'exterior).

L'entorn està format per un conjunt d'elements, cadascun dels quals pot exercir una influència sobre l'empresa. Els elements de l'entorn impacten sobre totes les empreses d'un sector o una regió de forma homogènia. Cada empresa percebrà l'impacte d'una forma diferent en funció de les seues característiques. L'impacte d'un determinat fenomen pot ser positiu o negatiu, és a dir, una oportunitat o una amenaça, en funció de l'empresa considerada.

Els elements de l'entorn a considerar són els que anomenarem factors estratègics. Aquests factors són els que tenen una incidència significativa sobre l'activitat de l'empresa i/o sobre els seus resultats. Cal tenir en compte que un factor serà o no estratègic en funció de les circumstàncies de cada empresa.

L'estratègia es construeix com a resposta al repte estratègic. 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 les expectatives dels grups d'interès.

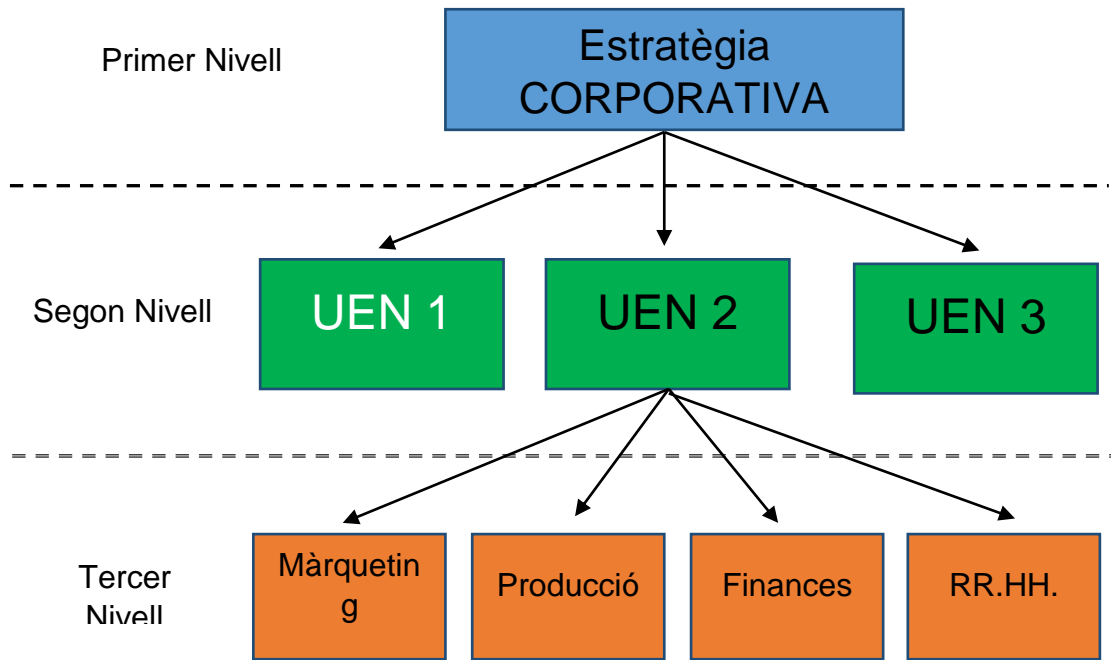
Les decisions estratègiques es caracteritzen per:

- Tenir una naturalesa complexa.
- Ser preses en situacions d'incertesa.
- Afectar a les decisions operatives.
- Requerir un plantejament integrat (dins i fora de l'organització).
- Implicar canvis considerables.

Es poden considerar tres nivells de l'estratègia:



- Estratègia corporativa o d'empresa.
  - S'ocupa de l'abast general d'una empresa i de com es pot afegir valor a les diferents parts que la formen.
  - Impliquen les decisions sobre el conjunt de l'organització. Són la base de les altres decisions estratègiques.
  - Inclouen qüestions com:
    - Missió, visió i objectius de l'empresa
    - Cobertura geogràfica
    - Diversitat de productes, serveis o unitats de negoci
    - Formes d'assignar els recursos entre les diferents parts de l'organització.
  
- Estratègies competitives o de negoci:
  - Fan referència a com s'ha de competir amb èxit en els mercats en els quals està present l'empresa.
  - Impliquen decisions relacionades amb les Unitats Estratègiques de Negoci (UEN). Aquestes són aquelles parts de l'organització amb un mercat extern diferenciat de les altres UEN.
  - Tracten de determinar com desenvolupar tan bé com siga possible l'activitat de cada UEN.
  - Cerquen construir una posició competitiva millor, desenvolupant les potencialitats internes.
  
- Estratègies funcionals o operatives:
  - 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 recolzar els avantatges competitius.
  - Han de contribuir a que s'aconseguisquen els objectius de l'empresa.
  - Són essencials perquè les estratègies a nivells superiors tinguen el màxim impacte.
  - Normalment se'ls denomina polítiques.

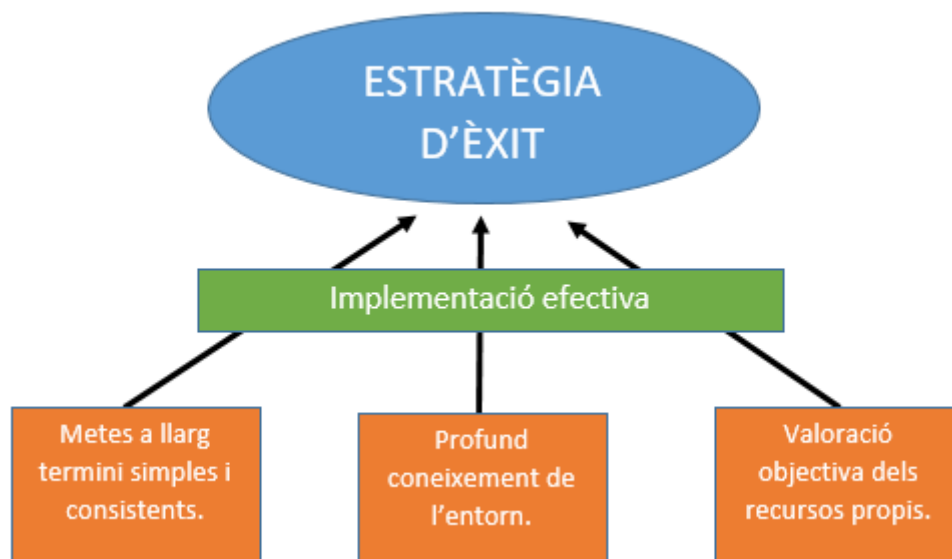


Gràfic 2. Nivells de l'estratègia. Font: Johnson, G; Scholes K. Y Whittington R (2006): Direcció estratègica. Ed: Prentice Hall.

## 2.2. La Direcció Estratègica

Totes les empreses tenen o segueixen una estratègia. En moltes d'elles està implícita en la ment de l'empresari o de la direcció general. L'esforç per fer-la explícita, analitzar-la i racionalitzar-la pot millorar la posició competitiva de l'empresa i els seus resultats.

La Direcció Estratègica és aquella part de la direcció empresarial que té com a objectiu primordial formular estratègies i posar-les en pràctica. Les funcions bàsiques són: Desenvolupament i motivació dels recursos i capacitats de l'empresa; Coordinació dels recursos perquè estiguin disponibles en la quantitat, moment i lloc adequats; Cerca de rendes empresarials, és a dir, de creació de valor.

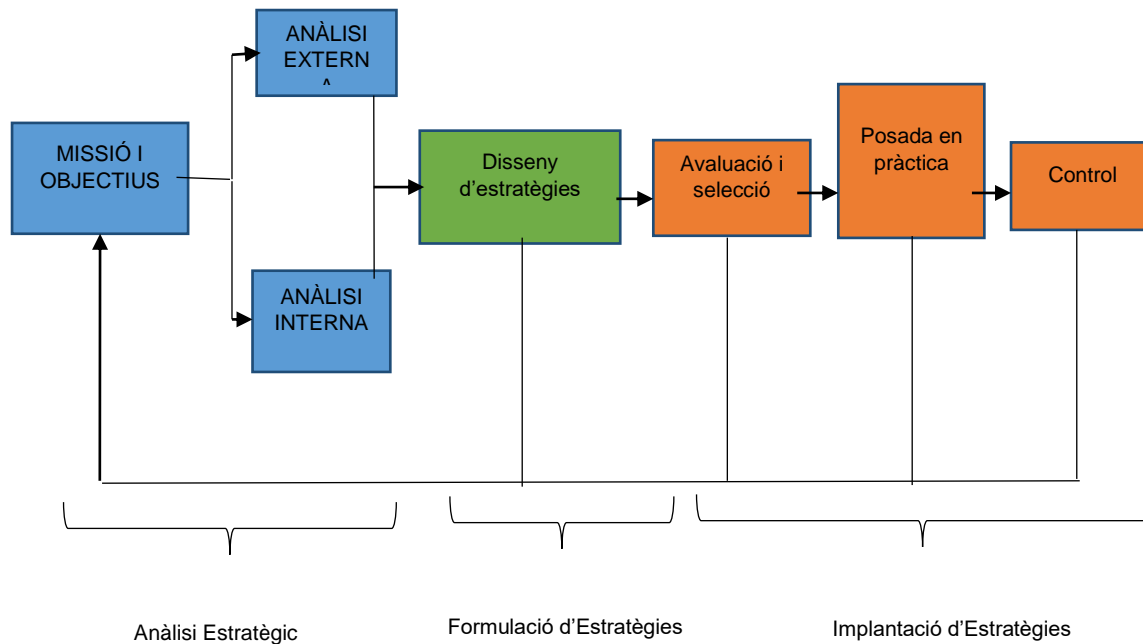


Gràfic 3. Direcció Estratègica. Font: Johnson, G; Scholes K. Y Whittington R (2006): *Direcció estratègica*. Ed: Prentice Hall.

Pot considerar-se que el procés global de la Direcció Estratègica de l'empresa està format per tres grans fases o elements:

- La comprensió de la posició estratègica de l'organització (Anàlisi Estratègic).
- Les eleccions estratègiques per al futur (Formulació d'Estratègies).
- La conversió de l'estratègia en acció(implantació d'Estratègies).

Encara que l'orde lògic és l'anterior, en la realitat es dona una interacció constant entre les diferents fases, mitjançant un procés continu de realimentació.



Gràfic 4. Fases de la Direcció Estratègica. Font: L.A. Guerras Martín y J.E. Navas López. *Direcció Estratègica (2015)*.

L'Anàlisi Estratègica o la comprensió de la posició estratègica tracta d'identificar l'efecte de:

- Les expectatives i influència de les parts interessades.
- Les oportunitats i amenaces que presta l'entorn per a l'empresa.
- La capacitat estratègica de l'empresa, anàlisi dels punts forts i febles de la mateixa, aquesta permetrà:
  - o La realització d'un diagnòstic i avaluació de la situació.
  - o La formulació d'una estratègia, una vegada definits les finalitats o missions, objectius i metes de l'empresa.

L'estratègia de l'empresa expressarà com l'empresa, emfatitzant els seus punts forts i minvant els febles, podrà eixir al pas de les amenaces de l'entorn i aprofitar les oportunitats que aquest ofereix.

Les empreses han de formular diverses estratègies alternatives, en funció de diferents escenaris que poden presentar-se, a partir d'ací, es trien:

- Direccions de desenvolupament futur.
- Formes de creixement.
- Grau i vies d'internacionalització.
- Estratègies competitives.

La fase d'implantació i control té dos grans objectius:

- Possibilitar que es realitze l'estratègia triada.
- Assegurar el control, tant de la seua execució com de la seua validesa.

Aquesta fase pot dividir-se en tres grans parts:

- Elaboració de plans
- Creació de l'estructura organitzativa més adequada.
- Establiment i engegada de mecanismes de control.

L'estratègia d'una empresa és conseqüència de:

- Un procés deliberat, intencional o racional, estratègia deliberada. És més apropiat quan el cost del fracàs és molt alt.
- L'aparició de respostes per part de l'empresa als problemes amb els quals s'enfronta, basades en l'experiència o en el poder vigent, estratègia emergent. És més apropiada per a crear de forma lenta i gradual capacitats valuoses que proporcionen a l'empresa un avantatge competitiu a llarg termini.

Les estratègies emergents poden, al seu torn, ser de dos tipus:

- Estratègies emergents pures. Estratègies executades directament, sense ser analitzades ni formulades formalment per la direcció. Sorgeixen com a conseqüència de l'aprenentatge organitzatiu i de la necessitat d'adaptació ràpida a l'entorn, es descobreix pel camí.
- Estratègies emergents impures. Són les estratègies formulades i implantades, però no basades en un procés d'anàlisi formal.

Els prismes de l'estratègia són tres formes diferents d'analitzar les qüestions relatives al desenvolupament de l'estratègia en les organitzacions;

- Estratègia com a disseny: Procés lògic, que utilitza tècniques analítiques i és responsabilitat de l'alta direcció.
- Estratègia com a experiència: Les estratègies parteixen de l'adaptació d'estratègies anteriors, influïdes per l'experiència de directius i altres agents.
- Estratègia com a idees: L'estratègia sorgeix dins i fora de l'organització, a mesura que es resolen problemes relatius a la incertesa i als canvis de l'entorn.



## 2.3. Planificació Estratègica

La planificació és l'anàlisi de la informació rellevant passada y present, junt a una previsió de la probable avaluació futura, en base a les quals poden ser establir un curs d'accions o pla que condueix a l'empresa a aconseguir els seus objectius.

Amb la planificació s'aconsegueix:

- Analitzar i preparar les decisions que van a ser executades.
- Dissenyar el marc operatiu dins del qual l'empresa es situarà en el futur.

La planificació queda relaxada en el disseny dels distints plans específics que resumeixen les idees de la mateixa.

Tenim diversos tipus de planificació:

- Per control. On el tipus de l'entorn és estable. La ferramenta utilitzada és el control pressupostari. Les característiques principals són:
  - o Es centra en el curt termini i en els aspectes interns de eficiència.
  - o Els resultats depenen de la correcta assignació dels recursos.
- Per extrapolació (planificació clàssica): On el tipus de l'entorn és estable. Les ferramentes a utilitzar són els pressupostos i un seguiment al control de gestió. Les característiques principals són:
  - o Es pot predir el futur a partir de la extrapolació de situacions passades.
  - o Poden establir objectius a llarg termini i definir els recursos necessaris.
- Per anticipació (planificació estratègica). El tipus de l'entorn és dinàmic. La ferramenta a utilitzar és el DAFO. Les característiques principals són:
  - o Permet anticipar-se a la evolució de l'entorn.
  - o Centra la seua atenció en la formulació d'estratègies, més que en la implantació.
- A través de respostes flexibles i ràpides. On el tipus de l'entorn és turbulent. La ferramenta a utilitzar és la detecció de senyals dèbils. Les característiques principals són:
  - o Detectar ràpidament els canvis, donant una resposta ràpida i flexible.

- Direcció per sorpresa.

La Planificació Estratègica, és el procés de formalització de la Direcció Estratègica de l'empresa;

- Suposa la plasmació en plans de tots els supòsits i decisions que s'integren en el procés de Direcció Estratègica.
- És la principal ferramenta 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 a ell.

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

El Pla Estratègic, és pla mestre en el que l'alta direcció recull les decisions estratègiques corporatives que ha adoptat "avui", per a posar en pràctica en els pròxims anys, per a aconseguir una empresa competitiva que li permeti satisfer les expectatives dels seus grups d'interès.

La Planificació Estratègica, no és una suma continuada de plans estratègics. És un procés que arranca amb l'aplicació d'un mètode per a obtenir el pla estratègic i continua amb un estil de direcció que permet a l'empresa mantenir la seua posició competitiva dintre d'un entorn canviant.

Diferents nivells en la Planificació Estratègica:

- A nivell corporatiu, defineix:
  - Missió i visió de l'empresa.
  - Anàlisi estratègic general.
  - El camp d'activitat de l'empresa, mitjançant les decisions de expansió, diversificació, creixement intern, extern, etc.
- A nivell de negoci, defineix:
  - El posicionament competitiu de cada un dels seus negocis que permet aconseguir un avantatge competitiu amb el temps.
  - El anàlisi estratègic a nivell de negoci par a formular l'estratègia competitiva més adequada.
- A nivell funcional, defineix:
  - Les necessitats formals que en les distintes àrees operatives exigeixen les estratègies corporatives i de negoci.
  - La importància que les àrees funcionals tenen en la generació de les competències distintives de l'empresa.

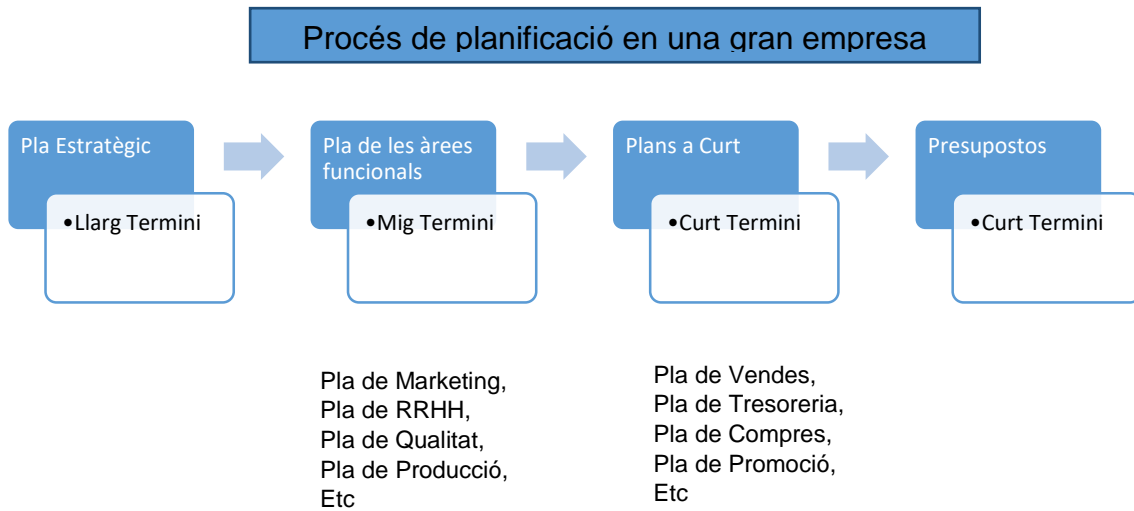
Els avantatges principals de la Planificació Estratègica són:

- Unifica l'orientació de l'empresa a través d'un procediment formal i sistemàtic.
- Obliga a dur a termini una vigilància més sistemàtica de l'entorn.
- Augmenta la capacitat de reacció de l'empresa davant a canvis imprevistos.
- Suposa una visió integral de l'empresa que incorpora els problemes de l'anàlisi, la formulació i la implantació de les estratègies.
- Introdueix una disciplina en el pensament a llarg termini de l'empresa, al obligar a una reflexió lògica sobre l'orientació estratègica dels diferents negocis.
- Obliga als directius a pensar, reflexionar, comprendre i negociar entre ells els principals problemes que els afecten.
- Permet la participació del personal en les decisions empresarials.

La Planificació Estratègica, presenta una sèrie de limitacions:

- Excessiva burocratització que pot implicar el procés de planificació.
- Dificultat a l'hora de realitzar previsions sobre l'entorn.
- Separació entre els planificadors i qui executa l'estratègia.
- El disseny de grans propostes en els plans estratègics poden entrecreuar-se amb el incrementalisme que busca la millora continua derivada de l'acció quotidiana.

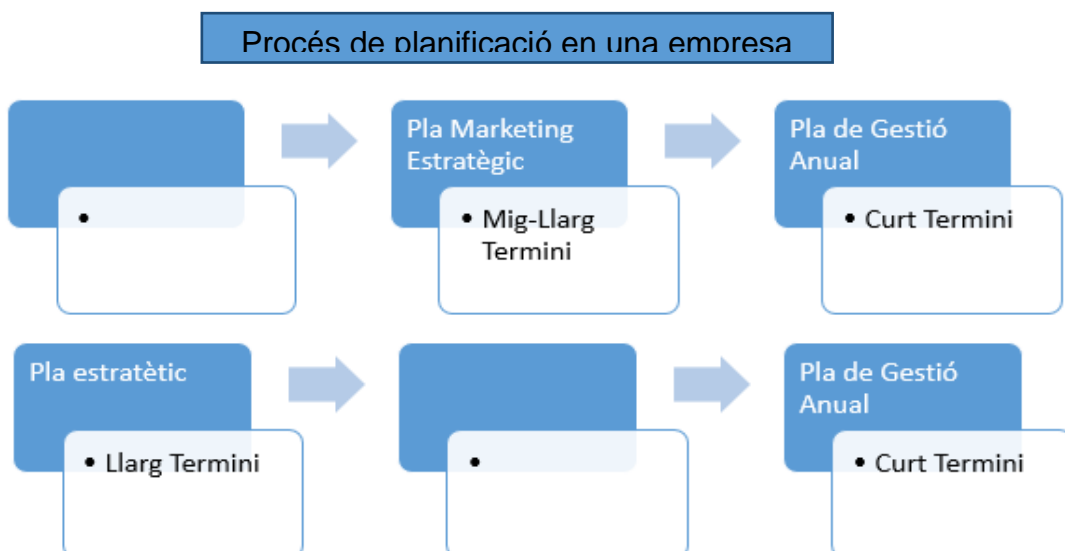
En el procés de la Planificació existeixen una gran diversitat de perfils empresarials, en funció de variables com; dimensió, estructura, tipus de producte,... Per aquesta raó, existeixen diferents instruments de planificació empresarial, adaptats a la realitat de cada empresa.



Gràfic 5. Procés de planificació en una gran empresa. Font: Elaboració Pròpia.



Gràfic 6. Procés de planificació en una empresa mitjana. Font: Elaboració Pròpia.



Gràfic 7. Procés de planificació d'una empresa menuda. Font: Elaboració Pròpia.

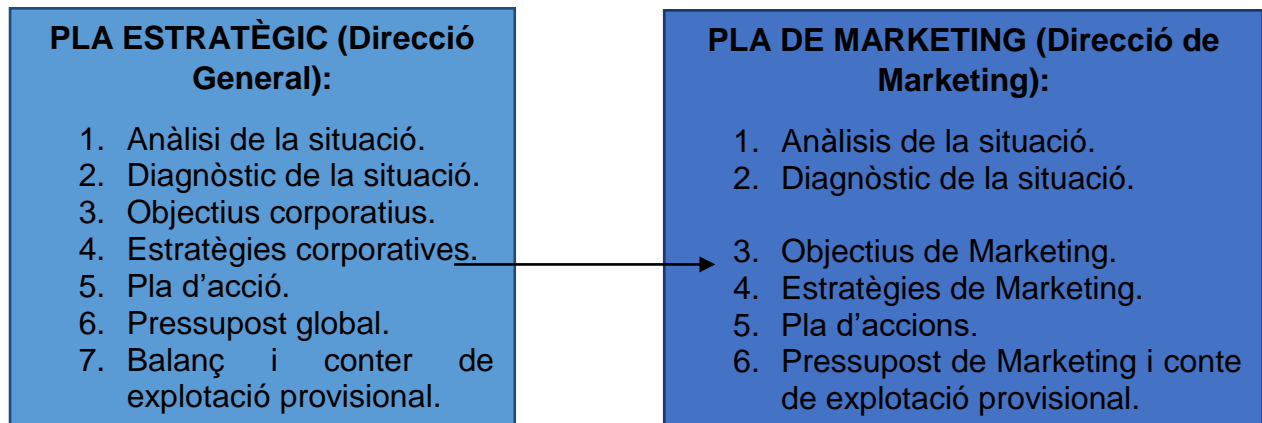
## Pla estratègic per a una empresa del sector informàtic

Per a una PYME, es materialment impossible realitzar un pla estratègic, més un pla per a cada àrea funcional, més plans a curt termini i pressupostos per a cada àrea. Les empreses mitjanes poden adoptar un procés basat en els tres pilars bàsics de la planificació:

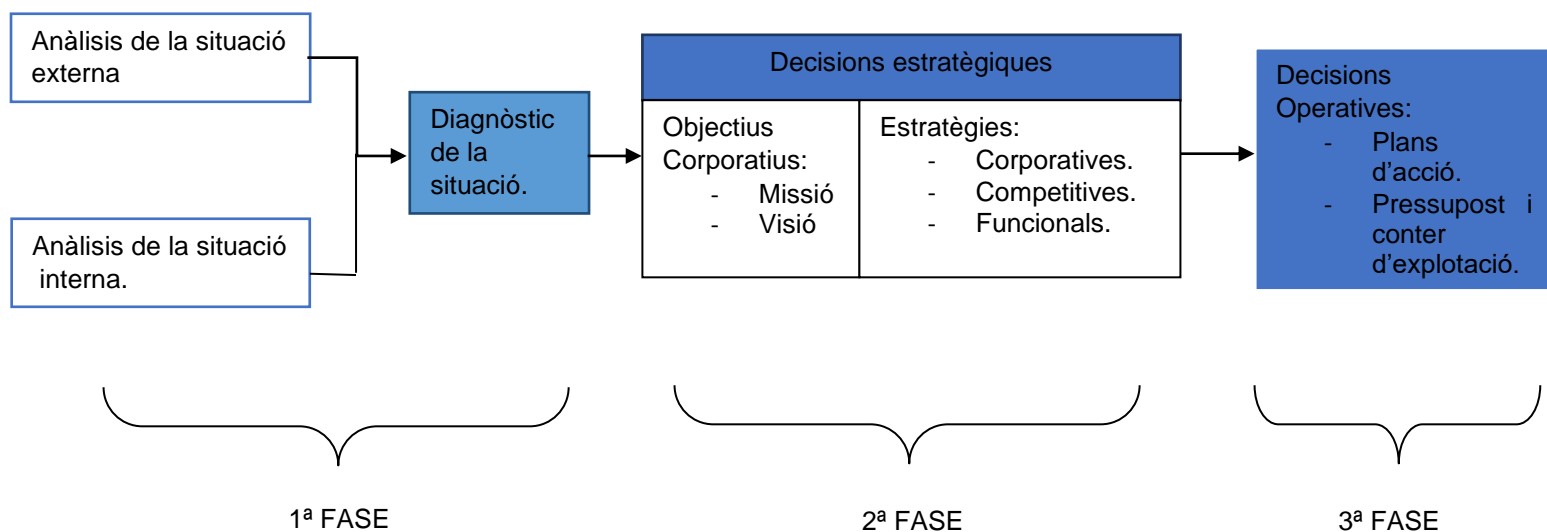
- Pla Estratègic.
- Pla de Marketing Estratègic.
- Pla de Gestió Anual.

En les empreses en les que existeix una sòlida planificació estratègica, la planificació de marketing adquireix un caràcter principalment operatiu, ja que els objectius i estratègies de l'organització venen determinades per endavant.

En les empreses amb una planificació estratègica dèbil o inexistent, la planificació de marketing es veu amb l'obligació de substituir-la i adquireix una dimensió especialment estratègica, a més de operativa.



Gràfic 8. Pla Estratègic i de Marketing. Font: Fernández Romero, A. (2004). Direcció i Planificació Estratègica en la Empresa i Organitzacions.



Gràfic 9. Fases del Pla Estratègic. Font: Martínez Pedrós, D. i A. Millá Gutiérrez (2005). La elaboració del pla estratègic i la seua implantació a través del Quadre de Mans Integral.

### Qui realitza el Pla Estratègic?

- La idea del Pla Estratègic deu d'eixir de l'alta direcció de l'empresa.
- La participació d'un expert es imprescindible per a elaborar un pla estratègic útil, creïble i tècnicament coherent.
- La visió empresarial i la capacitat de generar noves idees per part de l'empresari tenen que anar acompanyades d'un anàlisi coherent de la possibilitat d'èxit del negoci.
- Si es dona una correcta planificació i coordinació entre la direcció de l'empresa i l'expert, les possibilitats d'èxit seran majors.
- En la execució del pla estratègic és imprescindible la participació de tota l'organització.

Per a realitzar un correcte Pla Estratègic, els passos a seguir són:

1. Creació de l'equip: quan més divers siga, més es potenciarà la generació de noves idees i estratègies.
2. Immersió de l'equip: elements a estudiar antes d'iniciar el procés de generació d'estratègia.
3. Generació: en esta fase es busca la quantitat d'estratègies, no la qualitat.
4. Selecció: què criteris deguem d'utilitzar per a seleccionar la millor estratègia.
5. Disseny dels plans d'acció: disseny d'un pla d'acció per a cada una de les estratègies seleccionades.

Per a que un Pla Estratègic es puga portar a termini amb èxit es necessari designar un responsable que tinga una dedicació total, que compte amb un equip mínim en funció de la dimensió de l'empresa, deu de dependre del nivell més alt de l'estructura. No deu d'ocupar-se de tasques marginals a la funció de planificació.

Segons Mintzberg, el planificador ha de ser:

- Programador estratègic; ajudant als directius a programar les seues estratègies, però no siguen l'únic que les programa.
- Instrument de comunicació/control; deu de realitzar una comunicació constants, a tots els nivells i en tota la direcció.
- Identificador d'estratègies; deu ajudar als directius a identificar les estratègies, seleccionar-les i avaluar. Formular-les es responsabilitat exclusiva dels que tenen que aplicar-les.
- Analista; pot col·laborar en els anàlisi realitzats per els directius.
- Catalitzador; si està present facilita que la reacció es produeix, però no intervindrà en ella.

- “Diestro/zurdo”; deu ser una persona equilibrada, amb “ma esquerra”, i equilibri entre el seu hemisferi esquerre del cervell (analític) i el seu dret (creatiu).

Funcions del Planificador:

- Dissenyar la sistemàtica:
  - o Fases del procés.
  - o Persones, unitats i grups que deuen intervenir.
  - o Principis a respectar.
  - o Tècniques i models a utilitzar.
  - o Documents a produir.
- Difondre i aplicar els principis, metodologia i tècniques:
  - o La acceptació del sistema passa per un complet coneixement de tots els procediments, models i tècniques a utilitzar.
  - o La millor manera es la formació en el moment en el que els grups de treball intervenen en les diferents fases del procés de planificació.
- Generar la adhesió:
  - o El planificador deu “guanyar-se” a directius i personal, despertant el seu interès i mantenint-ho.
- Dirigir i facilitar el desenvolupament de les reunions:
  - o Ha de intervindre en la major part de les reunions i formar part dels comitès clau que se creen per al desenvolupament del procés.
- Estimular el procés:
  - o Deu organitzar les tasques i controlar els terminis per que el sistema funcione.
  - o Pot utilitzar reunions amb els equips, cridades telefòniques, e-mail...
- Exigir el control:
  - o Deu recordar constantment als encarregats de implementar els plans d’acció el control de les corresponents estratègies.
- Coordinar els plans parcials:
  - o Es el responsable de que els plans parcials (Marketing, I+D...) siguin compatibles i s’integren en el pla general de la organització.

### Qualitats del Planificador:

- Coneixement del sector i de l'empresa.
- Formació econòmic - comptable.
- Domini dels sistemes, models i tècniques de planificació.
- Capacitats d'organitzar el treball en equip.
- Dots de negociació i persuasió.
- Mentalitat estratègica.
- Capacitat creativa.
- Capacitat de síntesis.
- Capacitat de relacions interpersonals.

### Manual de Planificació:

Es recomana que el Pla Estratègic quede plasmat en un document o Manual de Planificació:

- Contingut:
  - o Justificació, principis a respectar, filosofia del pla.
  - o Sistemàtica i metodologia a emplenar.
  - o Descripció dels models i tècniques a emplenar.
- Deu poder ser actualitzat permanentment.
- Deu estar a disposició de tot el personal.
- El seu responsable deu ser el propi planificador.

### Redacció del Pla Estratègic:

1. Presentació, habitualment a càrrec del màxim responsable de l'organització.
2. Introducció, breu resum dels principals elements del pla estratègic.
3. Missió i visió de l'organització.
4. Anàlisi de la situació actual:
  - a. Perfil i breu història de l'organització.
  - b. Estructura de govern actual de l'organització.
  - c. Tendències en la evolució del entorn general i en el sector específic d'actuació.
  - d. Principals clients, indicant les seues principals demandes e interessos.
  - e. Descripció de la situació actual de l'empresa, estructura organitzativa i funcional, processos, recursos...
5. Diagnòstic:
  - a. Anàlisi Extern, identificació de oportunitats i amenaces.
  - b. Anàlisi Intern, identificació de fortaleses i debilitats.
6. Formulació, selecció i avaluació de estratègies.
7. Pla d'acció:
  - a. Elaboració dels Plans d'acció.



- b. Priorització dels Plans d'acció.
- c. Elaboració del pressupost i conter d'explotació provisional.
- d. Sistema de seguiment i control del pla.

## 2.4. Planificació Financera.

### Què és l'economia?

“La economia és l'estudi de la manera en què les societats utilitzen els recursos escassos per a produir mercaderies valuoses i distribuir-les entre els diferents individus”. (Samuelson i Nordhaus, 1996).

Amb l'economia tractem d'estudiar com poder assignar els recursos de forma eficient, entre els membres d'una societat (governos, particulars, institucions).

Els principals elements que influeixen en el comportament econòmic- financer són:

- El temps.
- La incertesa.

Besley i Brigham (2000) indiquen que l'estudi de les Finances consta de tres àrees interrelacionades:

1. Mercats i institucions financeres, que tracta un gran nombre dels tòpics que es cobreixen en la Macroeconomia.
2. Inversions, que se centra en les decisions dels individus i de les institucions financeres i d'un altre tipus quan trien valors per a les seues carteres d'inversions.
3. Administració financera o "finances dels negocis", que es refereix a l'administració real de l'empresa.

Les finances tenen diferents objectius:

- Proporcionar el màxim benefici als accionistes.
- Operar amb una liquiditat sanejada que permet complir amb tots els compromisos de pagament adquirits.
- Adquirir un nivell de risc adequat als interessos de l'empresa.

### Què és una empresa?

Una empresa és una organització o unitat de producció que es caracteritza, des del punt de vista econòmic, per a mobilitzar una determinada quantitat de recursos (capital i treball) per a l'obtenció d'un determinat producte, amb l'objectiu de maximitzar els beneficis.

L'empresa pot ser vista com un sistema jerarquitzat, obert i complex, compost per un conjunt d'elements que poden agrupar-se en subsistemes, i que coordina i assigna internament els recursos.

Hi ha diferents tipologies d'empreses:

- Segons el sector productiu.
- Segons la grandària.
- Segons la titularitat.
- Segons la forma de propietat.

Objectius de l'empresa:

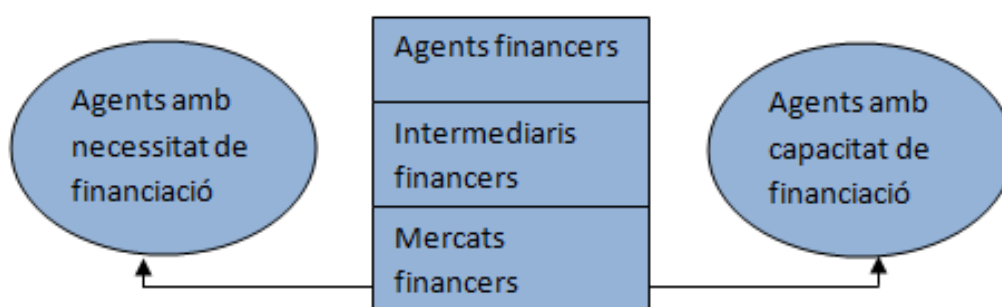
- Maximització del benefici.
- Econòmic (problemes a l'hora de mesurar-ho) .
- Social (tindre en compte les necessitats i objectius dels diferents grups d'interès de l'empresa) .
- Objectiu financer de l'empresa: maximitzar el seu valor.

### El Sistema Financer.

El sistema financer es pot definir com el conjunt de mercats, productes i intermediaris que canalitzen l'estalvi cap a la inversió.

L'objectiu dels estalviadors (unitats econòmiques amb superàvit) és el d'obtindre el major benefici possible dels seus recursos, mentre que l'objectiu dels inversors (unitats econòmiques amb superàvit o amb dèficit) és obtindre el finançament o recursos necessaris per a la seua inversió o gasto, al menor cost possible.

## Sistema Financer



Gràfic 10. Sistema Financer. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financer de la empresa. Piràmide.*

El capital es canalitza cap a la inversió en les empreses a través del sistema financer que compleix una doble funció:

- Posen en contacte a les diferents unitats de gasto, les excedentàries amb les deficitàries, els estalviadors amb els inversors.

- Transforma els actius financers: Les necessitats de finançament de les unitats deficitàries no solen coincidir amb les necessitats de les excedentàries, normalment s'és necessàries una transformació d'imports i terminis.

La canalització de l'estalvi cap a la inversió es realitza a través de dos procediments:

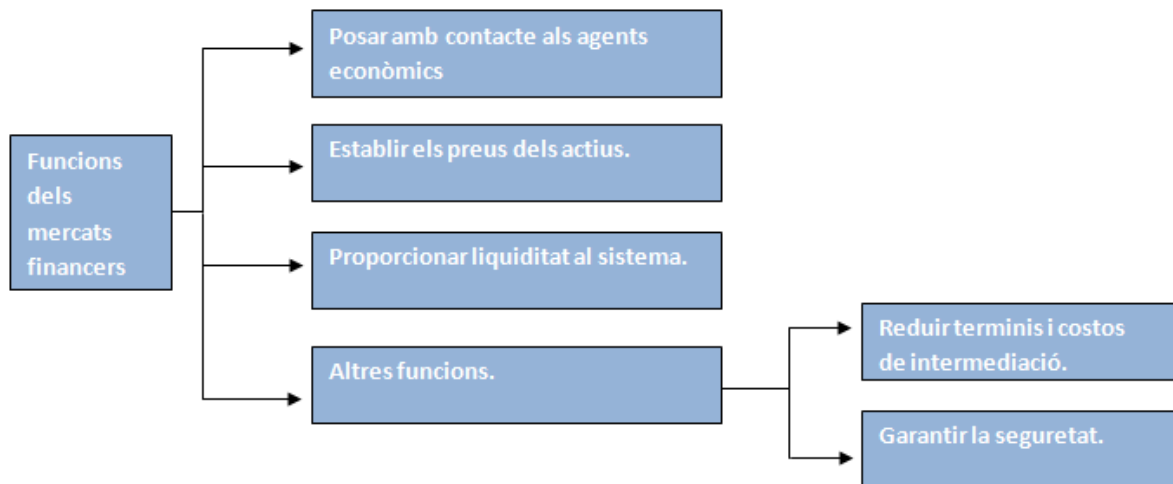
- La intermediació bancària, on el banc o caixa capta els diners dels estalviadors i ho presta als inversors.

- La intermediació financera, predominant en les economies més desenrotllades, on inversors i estalviadors es relacionen a través del mercat de valors i els intermediaris actuen com a tal sense fer seu els diners.

### Mercats financers.

Un mercat financer és un sistema, mecanisme o lloc físic on els diferents agents econòmics intercanvien actius financers o valors i fixen els seus preus en funció de l'oferta i la demanda existent en cada moment.

Un mercat financer és qualsevol mecanisme per mitjà del qual s'intercanvien actius financers.



Gràfic 11. Funcions dels mercats financers. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide*

Tipus de mercats financers:

- Segons els intermediaris.
- Segons el grau d'organització.
- Segons el moment de vida dels actius.
- Segons el tipus d'actius negociat.

- Altres tipus.

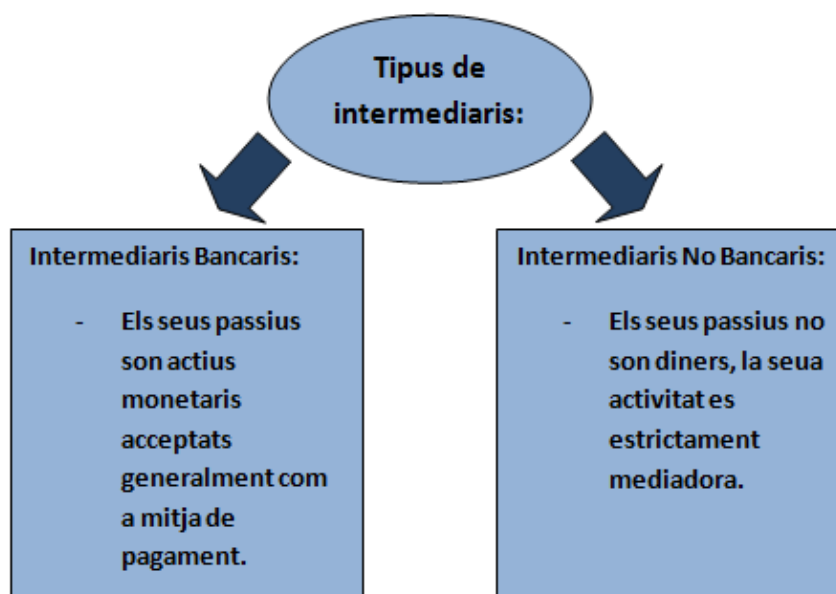
Els mercats han de ser:

- Eficients: si els preus dels actius reflecteixen en forma total la informació disponible.
- Amplis: alt nivell de contractació, marges de preus reduïts, major volum d'actius intercanviats.
- Profunds: contractació contínua, nombre més gran d'ordes de compravenda.
- Flexibles: ràpida incorporació en el preu de la informació.
- Transparents.

Intermediaris i institucions financeres:

Funció bàsica: transformació dels actius financers creats per les unitats econòmiques amb necessitats de recursos, en altres actius financers més concordats amb els objectius d'inversió dels estalviadors.

Transformen actius financers i creen uns altres de nous, la contrapartida dels quals és una cartera diversificada d'actius que permet generar un excedent que retribueix el nivell de risc absorbit.



Gràfic 12. Tipus de intermediaris. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

Els productes financers (també cridats actius i passius) :

- Els diners en efectiu.
- Els depòsits bancaris.
- Els préstecs i crèdits en les seues diferents modalitats.

- Les accions, obligacions i fons públics.
- Altres.

Les característiques bàsiques dels actius financers, que hem d'analitzar a l'hora de seleccionar entre diversos productes, són 3:

1. Liquiditat: és la facilitat de conversió en diners.
2. Rendibilitat: és la capacitat de l'actiu per a produir rendiments econòmics.
3. Risc: és la possibilitat que l'emissor no complisca amb els pactes i depèn de la solvència de l'emissor i de les garanties de l'actiu. No cal confondre-ho amb el risc derivat de les fluctuacions de cotització.

### **Fonts de finançament:**

Característiques a tindre en compte:

- Cost del finançament: interessos i comissions en el cas del deute i rendibilitat (dividends) en el cas del capital aportat pels accionistes.
- Terminis: en els que s'ha de tornar el finançament rebut.
- Contrapartides: que demanen pel finançament com a garanties, hipoteques, avals, compensacions,...

A més cal tindre en compte:

- La flexibilitat de l'empresa (marge que té l'empresa) .
- Risc (capacitat per a complir amb les obligacions de devolució del deute) .
- Control de l'empresa.
- Entorn.

Finançament segons el venciment:

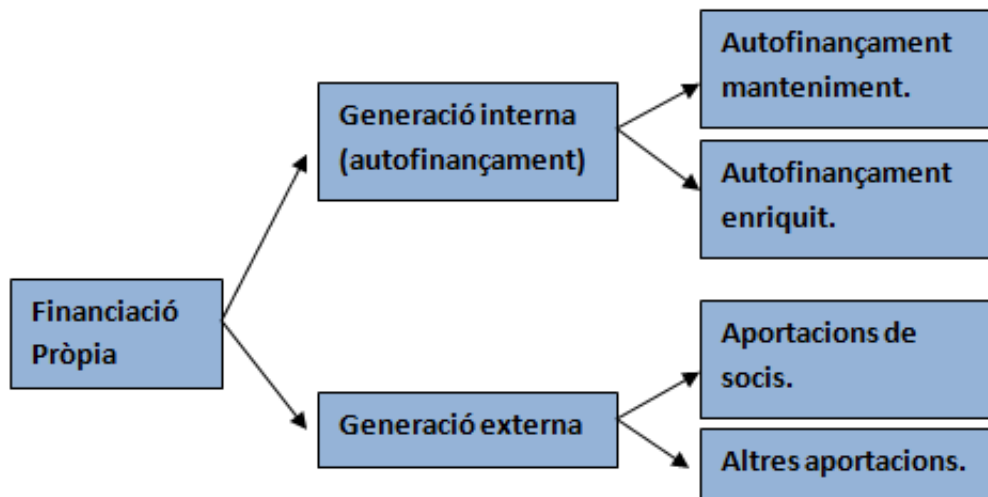
- Permanents o a llarg termini: Inclou tots els recursos financers l'exigibilitat dels quals és superior a l'any, és a dir, a llarg termini. Engloba el patrimoni net i el passiu no corrent.
- Temporals o a curt termini: Arreplega tots els recursos financers l'exigibilitat dels quals és en el curt termini, és a dir, a menys d'un any.

Finançament segons la procedència:

- Finançament intern o autofinançament. Són els recursos financers generats en l'interior de l'empresa, que no provenen d'aportacions exteriors.
- Finançament extern. Són els fons provinents de l'exterior de l'empresa.

Finançament segons la titularitat:

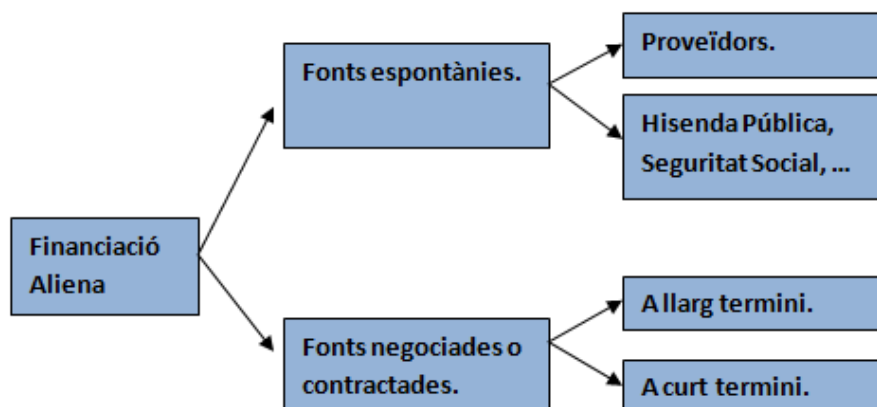
- Fons propis o Patrimoni Net. Són els fons aportats pels propietaris o socis de l'empresa.
- Recursos aliens o Passiu. Ho constitueixen els fons aportats que presenten una exigibilitat determinada, i per tant són propietat de persones alienes a l'empresa, els creditors.



Gràfic 13. Finançament Propi. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide*

Avantatges i inconvenients de la fonts de finançament propi:

- Augmenten la independència financera de l'empresa.
- Redueixen els costos financers i per tant poden augmentar el benefici.
- Redueixen el risc de tindre problemes financers.
- Dificultats per a créixer quan no es disposen dels fons necessaris.



Gràfic 14. Finançament Aliè. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide*

#### Avantatges del finançament aliè:

- L'endeutament no dóna dret al creditor a intervindre en la direcció de la societat.
- Avantatge fiscal ja que les despeses financers que es deriven de la utilització de finançament aliè són fiscalment deduïbles, és a dir, generen estalvi fiscal.
- Si l'alçament financer és positiu pot augmentar la rendibilitat dels fons propis.

El major inconvenient que presenta el finançament aliè és: la seua devolució se li exigirà a l'empresa en un període de temps més o menys ampli, però prefixat la qual cosa pot posar en perill la solvència financera de l'empresa.

#### Criteris d'inversió.

Invertir consisteix en adquirir uns determinats factors productius, sacrificant uns capitals financers amb l'esperança d'obtindre uns ingressos futurs. Una empresa realitza una inversió quan adquireix actius o immobilitza producció obtinguda per la mateixa en un període de temps variable, amb l'objecte de millorar els resultats futurs de l'empresa.

#### Decisions d'inversió:

- A curt termini: incidència directa sobre el dia a dia.
- A llarg termini: vincularan a l'empresa durant més d'un cicle econòmic.

Criteri	Tipologia
<b>Finalitat</b>	De substitució o de manteniment. De expansió. En la línia de productes. Estratègiques.
<b>Duració</b>	A llarg termini o en actius fixes. A curt termini o en actius circulants.
<b>Objecte</b>	Físiques, immaterials, financeres
<b>Relació</b>	Independents. Complementaries. Substitutives i mútuament excloents.
<b>Signe dels fluxes nets de caixa</b>	Simplex, no simplex.

Taula 1. Criteris d'inversió. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

La decisió d'inversió implica uns riscos que haurà d'assumir l'empresa i que poden comportar pèrdues i problemes. L'empresa haurà d'invertir quan la inversió vaja a generar un producte marginal superior al cost marginal de la inversió. Serà necessari comptar amb una sèrie de ferramentes que ens ajuden a prendre estes decisions.

#### Apalancament financer.

L'estructura de capital amb la qual s'està finançant l'empresa donarà origen a una determinada estructura de costos financers, la qual cosa determinarà el

repartiment de l'excedent econòmic de l'empresa. Esta utilització del finançament amb deute es coneix com a apalancament financer. El nivell d'apalancament financer fa referència al nivell d'endeutament de l'empresa.

### **Planificació Financera.**

El concepte de planificació financera està estretament lligat i forma part del concepte general de planificació empresarial. La planificació empresarial comprèn el conjunt d'accions a desenvolupar per l'empresa, així com els mètodes per a realitzar-les a fi d'assolir els objectius establerts per la mateixa. La planificació de l'empresa implica:

- Especificar els objectius a aconseguir.
- Seleccionar les estratègies a emprendre programes o emprendre accions concretes.

Fases de la planificació:

- Fixació d'objectius.
- Selecció d'estratègies.
- Programació i execució de tàctiques.

La planificació serà el procés per mitjà del qual la direcció de l'empresa, a partir de la situació actual de la mateixa, defineix un escenari o objectiu en el futur, condicionat per les necessitats i recursos disponibles.

La planificació ens permetrà valorar diferents escenaris que l'empresa es pot enfrontar, per això és aconsellable establir diferents escenaris analitzant que solucions serien les millors en cada un d'ells:

- Pessimista.
- Realista.
- Optimista.

La planificació en l'empresa comprendrà distints àmbits (comercial, recursos humans, productiva, etc) .

La planificació financera és aquella part de la planificació de l'empresa que presta una atenció especial a l'aspecte financer de la mateixa, establint els objectius que vol i els recursos que necessita per a aconseguir-los. En funció de l'horitzó temporal podem parlar de planificació financera a llarg termini i planificació financera a curt termini.

- En la planificació financera a llarg termini, l'horitzó temporal de la qual sol oscil·lar entre 3 i 5 anys, s'establiran i quantificaran les necessitats i recursos financers per a aconseguir els objectius establerts, arrellegant les estimacions necessàries en els pressupostos.



- En la planificació financera a curt termini, amb un horitzó temporal no superior a l'any, ens ocuparem de qüestions relacionades amb la liquiditat, gestió del circulat, preus, etc.

El pla financer és la materialització de la planificació financera, contenint el conjunt de previsions degudament articulades, coordinades i instrumentades a través dels programes d'acció.

És per tant l'expressió concreta i detallada de la planificació en què es resumeix l'estratègia financera de l'empresa.

Per a la seua elaboració es pren com a informació de partida la continguda en el sistema comptable d'informació, que ens proporciona els recursos i capacitats de què disposa l'empresa, usant com a element de suport diverses tècniques estadístiques i informàtiques que permeten obtindre la situació futura de l'empresa davall les diferents situacions previstes.

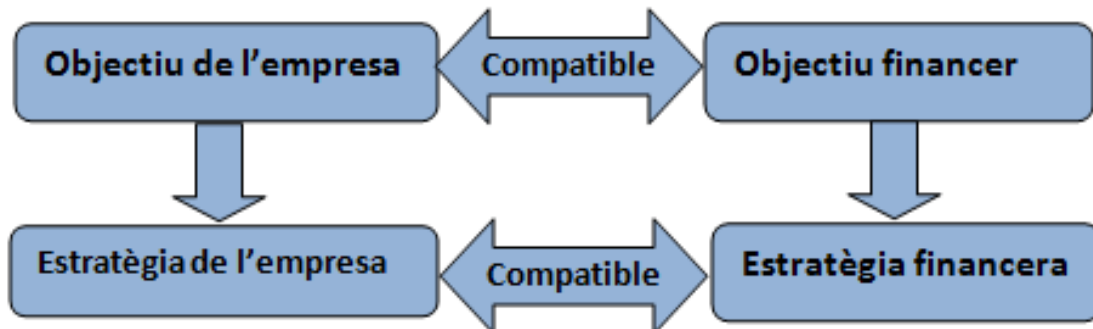
#### 2.4.1. Planificació financera a llarg termini.

La planificació financera a llarg termini s'utilitza per a:

- Establir les necessitats d'inversió.
- Quantificar les fonts de finançament necessari per a fer front a les inversions.
- Obtindre informació sobre la rendibilitat futura esperada.
- Poder coordinar la tresoreria de l'empresa per a fer front als pagaments.

És a dir per a verificar si els objectius i la planificació establida per l'empresa és viable o no des d'un punt de vista financer.

Les estratègies i els objectius financers han de ser compatibles i coherents amb els objectius i estratègies generals de l'empresa.



Gràfic 15. Objectiu financer i estratègic. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

Les etapes d'un pla financer a llarg termini són:

En primer lloc haurem de disposar d'informació de l'empresa:

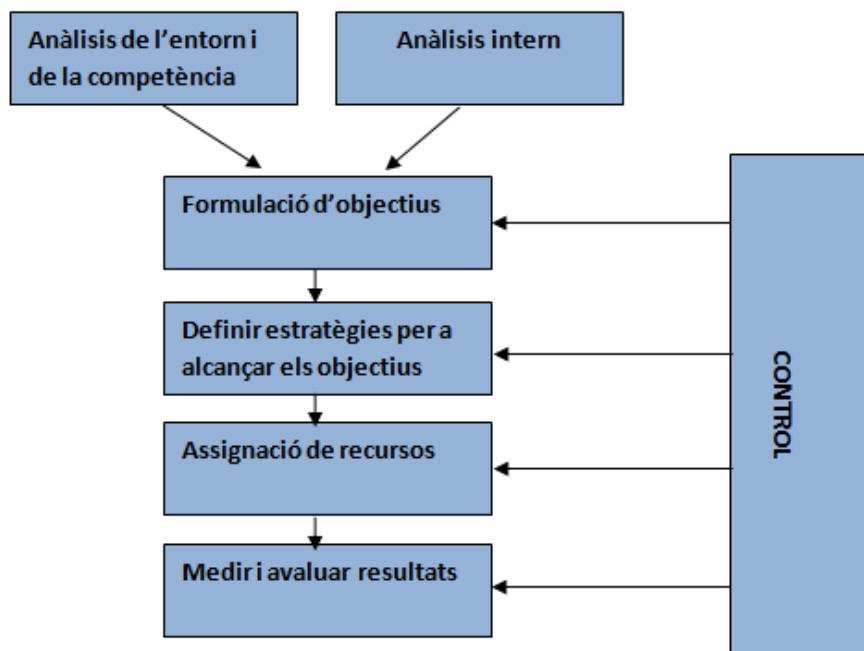
- Objectius i estratègia.
- Diagnòstic de la seua situació actual.
- Anàlisi del mercat i de la competència.

Amb esta informació podrem fixar els objectius i dissenyar l'estratègia.

- Estratègia de producte (vendes, costes...) .
- Estratègia de capital (política d'inversió i de finançament) .
- Estratègia financera (política d'amortitzacions, de dividends, de reserves) .

Una vegada dissenyada l'estratègia, es procedirà a la implantació de la mateixa, formulant plans, que posteriorment es quantificaran en els pressupostos.

Finalment, s'haurà d'establir un control del pla financer.



Gràfic 16. Control pla financer. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

A l'hora de dissenyar i implantar les estratègies, serà necessari estudiar i realitzar un conjunt de previsions sobre el producte (demanda, oferta, preu de venda i costos), sobre les inversions i sobre els recursos financers necessaris.

Per a la realització d'estes previsions, hi ha diferents mètodes que permeten establir les hipòtesis de partida per a elaborar un model de planificació financera amb què es poden preveure les conseqüències financeres de cada estratègia.

- Mètodes subjectius.
- Mètodes quantitius.

Una vegada conegudes les previsions i partint de la situació actual de l'empresa, es realitzarà un model de planificació per mitjà del qual es calcularan les implicacions que tindran les previsions, proporcionant una imatge futura de les principals magnituds de l'empresa.

Hi ha diferents tipus de models:

- Matemàtics. D'equacions simultànies, de programació lineal, de programació per objectius.
- Comptables.

### Pressupost de capital.

Per a aconseguir els objectius plantejats, serà necessari dur a terme inversions (o desinversions) que permeten dur a terme l'activitat de l'empresa.

Les necessitats d'inversions s'arreglaran en el pla o pressupost d'inversions.

Estes necessitats les podem dividir en inversions en immobilitzat, devolució de l'exigible ja contret (amortització passiu no corrent) i noves necessitats de circulants.

Pressupost d'inversions.

	Any 1	Any 2	...	Any n
<b>Inversions en Immobilitzat:</b>				
- Material				
- Immaterial				
- Financer				
<b>Despeses amortitzables</b>				
<b>Circulants:</b>				
- Existències				
- Clients				
- Tresoreria				
<b>Total</b>				

Taula 2. Pressupost d'inversió. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

Una vegada establides les inversions, és necessari establir les fonts de finançament necessari per a poder finançar-les, el pla de finançament:

Fons de Finançament	Any1	Any2	...	Any n
<b>Pròpia:</b>				
- Ampliació de capital.				
- Subvencions.				
- Autofinançament.				
<b>Aliena:</b>				
- Préstecs.				
- Proveïdors.				
<b>Desinversions</b>				
<b>Total</b>				

Taula 3. Fons de Finançament. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide*

El pressupost d'inversions junt amb el pressupost de finançament, conformen el pressupost de capital.

Una vegada elaborat el pla d'inversions i de finançament poden donar-se alguna d'estes situacions:

- Total necessitats > total finançament = Dèficit.
- Total necessitats < total finançament = superàvit.
- Total necessitats = total finançament.

Per tant ens determinarà la viabilitat o no.

Aquest superàvit o dèficit, tindrà el seu reflex en el fons de maniobra i més concretament en el saldo de tresoreria, obtenint un fons de maniobra sobre finançat (manteniment de recursos ociosos) o infra finançat (necessitat de més recursos).

En estos casos en finalitzar la planificació, serà necessari revisar el pla.

### **Contes de resultats provisionals.**

Es realitza projectant cada una de les partides que l'integren, be segons estimacions directes procedents del pressupost de caixa, be segons ràtios històrics relacionats usualment en la xifra de vendes.

El conte de resultats provisional informa del benefici per la diferència entre el pressupost de vendes i tots els pressuposts de despeses.

Per a que un pla siga viable els resultats generats en els pròxims anys tenen que ser suficient per a permetre l'autofinançament necessària així com una retribució adequada per als accionistes.

	Any1	Any2	...	Any n
<b>Vendes</b>				
- Cost de les Ventas: (Materials, Ma d'obra, Altres despeses de producció, Despeses de comercialització)				
<b>Marge Brut</b>				
- Despeses generals d'estructura. - Amortització d'immobilitzat.				
<b>Benefici abans d'interessos i impostos</b>				
- Despeses financeres				
<b>Benefici abans d'impostos</b>				
- Impostos				
<b>Resultat Net</b>				

Taula 4. Conter de Resultats Provisionals. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide*

### Noves necessitats de circulat (necessitats netes de capital circulat).

Les noves despeses d'inversió, poden generar modificacions en el capital corrent necessari de l'empresa. Estes variacions (poden ser positives o negatives), deuen ser finançades en recursos financers a llarg termini per a evitar problemes de solvència a curt termini.

	Saldo inicial	Any 1	...	Any n
Stocks				
1. Variació Stocks				
Conters per cobrar				
2. Variació conters per cobrar.				
Tresoreria				
3. Variació Tresoreria.				
Variació Actiu Circulant (1+2+3)				
Proveïdors i Acreedors				
4. Variació Proveïdors i Acreedors.				
Crèdits a curt termini				
5. Variació Crèdit a c.t.				
Dividends				
6. Variació Dividends.				
Impostos				
7. Variació d'impostos.				
Variació passiu circulat (4+5+6+7)				
Necessitats netes de capital circulat (variació actiu circulat – variació passiu circulat).				

Taula 5. Necessitats Netes de Capital Circulant. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

### Pressupost de tresoreria a llarg termini.

Resumeix els moviments de tresoreria que són conseqüència dels plans anteriors. Per a calcular-ho es tenen que considerar totes les inversions, finançaments, despeses i ingressos i analitzar l'any que es pagaran i es cobraran.

Per a que un pla siga viable tots els saldos de tresoreria tenen que ser positius.

	Any 1	Any 2	...	Any n
(1) Cobros per explotació (vendes, subvencions, altres ingressos d'explotació, devolucions d'IVA).				
(2) Pagos d'explotació (compres i proveïdors, personal, tributs, altres pagos de explotació)				
(3) Flux de caixa financera (tresoreria pressupost corrent) = (1) – (2)				
(4) Cobros no corrents (Per ampliació de capital, per augment de préstecs, per cobros extraordinaris).				
(5) Pagos no corrents (Dividends, inversions, devolució del préstec, pagos extraordinaris).				
(6) Liquiditat generada fora de la explotació (Tresoreria pressupost no corrent) = (4) - (5)				
(7) Tresoreria Neta = (3) + (6)				
(8) Saldo inicial de Tresoreria.				
(9) Saldo final de Tresoreria = (7) + (8)				

Taula 6. Pressupost de tresoreria a llarg termini. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

	Any 1	Any 2	...	Any n
(1) Cobros per explotació.				
(2) Pagos cost de vendes.				
(3) Tresoreria explotació (1-2)				
(4) Nous crèdits.				
(5) Ampliació de capital.				
(6) Amortització Financera.				
(7) Pagos Inversions.				
(8) Tresoreria operativa de Capital (4+5-6-7)				
(9) Interessos a llarg termini.				
(10) Dividends.				
(11) Cost de Capital (9+10).				
(12) Cobro <u>inter.</u> a curt termini.				
(13) Pago <u>inter.</u> a curt termini.				
(14) Impostos.				
(15) Tresoreria a curt termini (12-13-14).				
Tresoreria neta (3+8-11+15)				
Tresoreria acumulada				

Taula 7. Pressupost de tresoreria a llarg termini. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide



### Balanç de situació provisionals a llarg termini.

Es poden confeccionar en les senyes del conte de resultat provisional i el pressupost de tresoreria.

	Any 1	Any 2	...	Any n
<b>ACTIU</b>				
ACTIU NO CORRENT (Immobilitzat – amortització acumulada)				
ACTIU CORRENT (Existències, clients, tresoreria)				
<b>TOTAL ACTIU</b>				
<b>PATRIMONI NET I PASSIU</b>				
PATRIMONI NET (Capital, Reserves, Resultat de exercicis anteriors, resultat del exercici)				
PASSIU NO CORRENT				
PASSIU CORRENT				
<b>TOTAL PASSIU Y PATRIMONI NET</b>				

Taula 8. Balanç de Situació. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

Una volta que ja coneixem i sabem elaborar tots els documents necessaris per a elaborar el pla financer, ara podem elaborar una planificació financera a llarg termini.

No obstant a l'hora de començar el pla, cal tindre en conte que per a l'elaboració dels distints documents, en ocasions és necessari contar en informació prèvia.

Per esta i altres consideracions, la planificació financera normalment segueix les següents etapes:

1. Conte de resultats provisionals.
2. Noves necessitats de capital circulant.
3. Pressupost de capital.
4. Pressupost de tresoreria.
5. Balanç provisional.

### 2.4.2. Planificació financera a curt termini.

La planificació financera a curt termini s'ocupa d'elaborar els estats financers provisionals en un horitzó temporal a curt termini, normalment no superior a 1 any, realitzant-se valoracions mes a mes.

Se troba dins del marc de referència del pla a llarg termini.

Per a l'elaboració del pla financer a curt termini, començarem amb la xifra prevista de vendes i elaborarem els següents pressuposts:

- Pressupost de vendes. Conte les vendes anual detallades per mesos i per productes en unitats físiques i en unitats monetàries. Requereix determinar les unitats a vendre de cada producte i els preus de venda. Se pot conèixer analitzant les vendes d'anys anteriors i en un estudi de mercat.

- Pressupost de producció i d'existències. El pressupost de producció conte el numero d'unitats que se produiran en el període d'un any.

Pressupost de consums, compres i existències.

Coneguda la producció prevista es pot determinar el consum previst de materials. Per a fer-ho han d'analitzar-se les dades dels exercicis anteriors i conèixer el cost dels materials.

Pressupost de despeses de producció.

A partir del pressupost de producció podem elaborar aquest pressupost, multiplicant el nombre d'unitats a produir pel cost previst unitari.

Pressupost de despeses d'estructura.

Correspon a la part de les despeses de funcionament del negoci i que no es contempen al cost de les vendes.

Pressupost de despeses de comercialització.

S'inclouen les despeses proporcionals de comercialització (ports, comissions, etc). Per a elaborar-ho s'han de multiplicar les unitats a vendre pel cost unitari de cada concepte de comercialització.

Pressupost de despeses i ingressos financers.

S'inclouen les despeses i ingressos financers esperats.

Una vegada tinguem tots els pressupostos anteriors, passarem a elaborar el compte de resultats provisionals. El compte de resultats provisionals informa del benefici per la diferència entre el pressupost de vendes i tots els pressupostos de despeses.

	Gener	Febrer	...	Desembre
<b>Vendes (pressupost de vendes)</b>				
- Materials (pressupost de consum de materials).				
- Ma d'obra.				
- Altres despeses de producció.				
- Despeses de comercialització.				
<b>Marge Brut</b>				
- Despeses generals d'estructura (pressupost de despeses d'estructura).				
- Amortització de immobilitzat.				
<b>BAIL</b>				
- Despeses financeres.				
<b>Benefici abans d'impostos.</b>				
- Impostos				
<b>Resultat Net</b>				

Taula 9. Pressupost de despeses i ingressos financers. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa. Piràmide*

Amb el compte de resultats provisionals tenim una previsió del resultat del pròxim exercici i també podem conèixer el flux de caixa econòmic provisional, afegint al benefici net les provisions i les amortitzacions, ja que són una despesa que no suposa una eixida de diners.

El pressupost de tresoreria o de caixa, es confecciona a partir de tots els pressupostos vistos anteriorment i també s'han d'afegir altres cobraments i pagaments que no intervenen en el compte de resultats (ampliació de capital, pagament de dividends, etc).

En fer el pressupost de caixa, és útil distingir els cobraments i pagaments d'explotació dels quals no són d'explotació.

Els de explotació són aquells moviments d'efectiu directament relacionats amb l'activitat pròpia de l'empresa. És a dir, són els cobraments i pagaments relacionats amb els ingressos i despeses d'explotació. Els moviments d'efectiu que no són d'explotació són tots els altres.

	Gener	Febrer	...	Desembre
(1) Cobros d'exploració (Vendes, subvencions, altres ingressos d'exploració, devolucions d'IVA)				
(2) Pagos d'exploració ( Compres i proveïdors, personal, tributs, altres pagos de exploració)				
(3) Flux de caixa financer (tresoreria pressupost corrent) = (1) – (2)				
(4) Cobro no corrents ( Per ampliació de capital, per augment de préstec, per cobros extraordinaris)				
(5) Pagos no corrents (Dividends, inversions, devolució de préstecs, pagos extraordinaris)				
(6) Liquiditat generada fora de la exploració (Tresoreria pressupost no corrent) = (4) – (5)				
(7) Tresoreria Neta = (3) + (6)				
(8) Saldo inicial tresoreria				
(9) Saldo final de tresoreria = (7) + (8)				

Taula 10. Moviments d'exploració. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

El balanç de situació provisional es pot confeccionar amb les dades del compte de resultats provisional i del pressupost de caixa.

Es parteix del balanç inicial del període i s'afegeixen les variacions previstes per als diferents actius i passius.

El saldo de tresoreria del balanç de situació provisional ha de coincidir amb el saldo provisional del pressupost de caixa.

	BALANÇ INICIAL	AUGMENTS	REDUCCIONS	BALANÇ FINAL
<b>ACTIU</b>				
<b>ACTIU NO CORRENT</b>				
Immobilitzat – amortització acumulada		+ Inversions en immobilitzat -Amortitzacions del període.	-Baixes en immobilitzat. +Amortització acumulada.	Immobilitzat. -Amortització acumulada.
<b>ACTIU CORRENT</b>				
Existències Clients Tresoreria		+Compres. +Vendes	-Consums. -Cobros de vendes.	Existències. Clients. Tresoreria (saldo final del pressupost de caixa)
<b>TOTAL ACTIU</b>				
<b>PASSIU I PATRIMONI NET</b>				
<b>PATRIMONI NET</b>				
Capital Reserves Resultat de exercicis anteriors Resultat del exercici		+Ampliacions de capital. +Beneficis no distribuïts.	-Reduccions de capital. -Reduccions de reserves.	Capital. Reserves Resultats de exercicis anteriors. Resultat del exercici (saldo final del conter de resultat provisional)
<b>PASSIU NO CORRENT</b>				
		+Augment de préstecs.	-Devolucions de préstecs	PASSIU NO CORRENT
<b>PASSIU CORRENT</b>				
		+Compres.	-Pagos a proveïdors.	PASSIU CORRENT.
<b>TOTAL PASSIU I PATRIMONI NET</b>				

Taula 11. Saldo de Tresoreria. Font: Durán, J. J. (1992): *Economia i direcció financera de la empresa*. Piràmide

### Control de les desviacions.

Consisteix a identificar i quantificar les desviacions entre el programat i previst en el pla d'empresa i el realment aconseguit, analitzant les causes amb la finalitat de valorar i emprendre les accions correctores pertinents.

Aquest anàlisi de les desviacions forma part del procés de control dins de la planificació empresarial.

# ANTECEDENTS



UNIVERSITAT  
POLITÀCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

### 3. Antecedents.

En aquest capítol es parlarà sobre l'empresa, la situació actual d'aquesta, la seua història, model empresarial que esta portant a terme fins a l'actualitat.

#### 3.1. L'empresa i la seua historia.

L'empresa analitzada va ser creada en 2013 per dos joves emprenedors. El seu inici va ser costós per la falta de recursos humans i materials.

Els 2 joves emprenedors eren treballadors en una empresa tecnològica, però tenien en ment un projecte en comú, el qual volien desenvolupar per a sentir-se mes realitzats i treballar en allò que mes els agradava.

L'empresa comença amb moltes ganes i il·lusió, però la falta d'altres coneixements i la dificultat a l'hora de buscar clients es crea una barrera, que els provoca que el creixement siga molt lentament.

Al seu inici, les instal·lacions que disposaven per a treballar eren compartides amb una altra empresa, del qual sols disposaven d'una habitació per a desenvolupar el seu treball.

Actualment, disposen d'unes instal·lacions d'arrendament les quals tenen mes comoditats i estan situades en un lloc cèntric d'Alcoi, rodejats d'altres oficines.

Poc a poc amb el pas del temps, la plantilla de treballadors ha augmentat, amb treballadors sense experiència, que han anat formant-se d'una forma interna i així especialitzar-se en els treballs que desenvolupen.

Al seu començament l'empresa sols ofería aquests serveis:

- Mòduls Magento: Personalitzats en funció de les necessitats específiques per al ecommerce del client, que s'adapten al negoci. Ha dia de hui s'han creat mes de 300 mòduls Magento que cobreixen necessitats varies de l'àrea del negoci (facturació, buscador, velocitat de carrega, forma de pagament, forma de envió, personalització del connector amb el ERP o CRM, reporting, etc).
- Buscador avançat Magento: Incorporació d'un buscador avançat, SEETRIC, que permet als clients trobar els productes d'una forma rapida i senzilla. Les seues característiques principals son: recerca instantània, l'aparició de suggeriments, un disseny flexible, una gran rapidesa,...
- Optimització Magento: Es anomenat també com "coll de botella". L'empresa detecta en quin punt es produeix aquest embotellament i analitza i resol actuant directament en el codi i sobreescrivint les parts problemàtiques.
- Hosting Magento: La incompatibilitat de altres Hosting, mes els problemes que provocaven, va donar lloc a la creació d'un Hosting propi, creat específicament per a plataformes Magento. Les grans diferències que té son:

- Alta disponibilitat del 99'9% que disminueix la caiguda de la web ja que una web caiguda significa perdre vendes.
- Data Center en Espanya, reducció del temps de connexió ja que en Espanya es troba un Data Center.
- Hosting adaptat a Magento, optimitzar per a suportar Magento, perquè carregue ràpidament una pàgina web.
- Soport 24x7, alertes per saber quant hi ha algun problema amb el servidor i solucionar-ho al instant.

Pel temps han incorporat nous serveis dels quals els demandats son els següents:

- Solucions B2B: Solucions personalitzades per a negocis B2B.
- Solucions B2C: Creació de tendes Magento personalitzades i integrades en el model de negoci del client.
- Integració ERP i CRM: Integració de Magento amb qualsevol ERP o CRM del mercat, important les dades necessàries.
- Disseny: Dissenys creatius i integrats amb la filosofia de l'empresa, adaptats a tots els dispositius i sistemes operatius.

També han incorporat nous serveis que fins a l'actualitat no han aconseguit que siguen demandats degut a que no dominen la matèria d'aquests o no els ofereixen correctament, els quals son:

- Realitzar anàlisis i estratègies per a altres empreses.
- Assessorament per a vendre productes o serveis per tot el mon.
- Mesures de seguretat per a la ecommerce.
- Analitzar les dades no visibles de la ecommerce amb ferramentes pròpies.
- Suport i revisió de la ecommerce donant un diagnòstic clar, i les seues possibles solucions concretes.

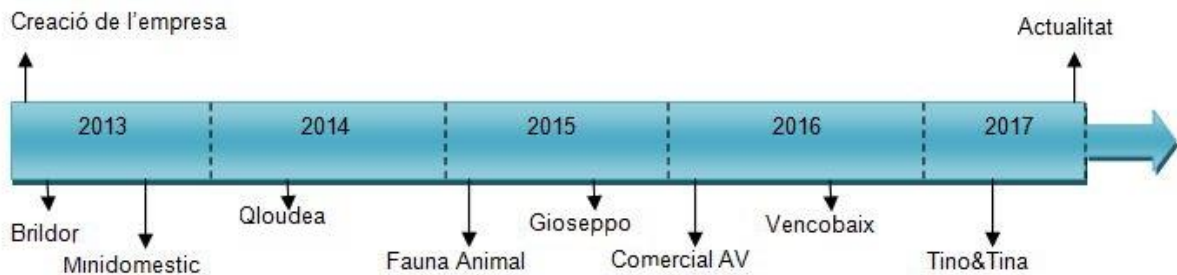
### 3.2. Estratègies i situació actual.

Referent a les estratègies marcades per l'empresa, mai han tingut una estratègia definida a seguir. S'han centrat en anar al dia a dia improvisant i basant-se amb els coneixements del sector.

L'estratègia a seguir per a la captació de nous clients, es nul·la, ja que la mentalitat dels fundadors no es anar a buscar a clients, sinó que els clients busquen a l'empresa.

Seguint aquestes estratègies no formulades, ha dia de hui han aconseguit realitzar projectes en les següents ecommerce.





Gràfic 17. Cronologia de l'empresa. Font: Elaboració Pròpia.

- Brildor, empresa especialitzada en la personalització de tot tipus d'objectes. Els serveis prestats són: L'adaptació de la pàgina web a la plataforma Magento; la personalització de mòduls Magento per a cobrir les necessitats del client; Manteniment de la pàgina; Incorporació d'un buscador avançar per a Magento, SEETRIC; Hosting Magento per a una major velocitat de càrrega.
- Minidomestic, empresa dedicada a la venda d'electrodomèstics. Els serveis prestats són: L'adaptació de la pàgina web a Magento; Manteniment de la pàgina; Incorporació d'un buscador avançat per a Magento, SEETRIC.
- Qloudea, on es venen tot tipus de recanvis de peces d'ordinadors. Els serveis prestats són: Personalització de mòduls Magento per a cobrir les necessitats del client.
- FaunAnimal, una ecommerce pròpia de l'empresa analitzada destinada a la venda de productes d'animals domèstics. Els serveis prestats són: Creació de la pàgina web amb la plataforma Magento; Personalització de mòduls Magento; Manteniment de la pàgina; Buscador avançat per a Magento, SEETRIC; Hosting Magento; Integració de Magento per a ferramentes de ERP i CRM; Realització de Dissenys.
- Gioseppo, empresa dedicada a la venda de tot tipus de calçat amb un gran creixement en el mercat. Els serveis prestats són: Creació de la pàgina web amb la plataforma Magento; Manteniment de la pàgina; Personalització de mòduls Magento; buscador avançat per a Magento; Hosting Magento; Integració ERP i CRM; Realització de Dissenys. Sens cap dubte, aquest a sigut el projecte més importat que ha tingut l'empresa fins a dia de hui.
- Comercial AV, ecommerce dedicada a la venda de productes informàtics. Els serveis prestats són: Manteniment de la pàgina.
- Vencobaix, dedicada a la venda d'electrodomèstics i similars. Els serveis prestats són: Hosting Magento; Personalització de mòduls Magento adaptats a les necessitats de l'empresa.
- Tino&Tina, empresa dedicada a la venda online de moda per als mes menuts. Els serveis prestats són: Manteniment de la pàgina i Hosting Magento.

Actualment, l'empresa es troba col·lapsada amb els projectes, pel motiu de la falta de recursos humans. Dedicuen tot el temps de l'empresa a realitzar les peticions dels clients actuals i es veuen amb l'obligació de rebutjar a nous clients per la falta de temps i per el poc atractiu dels nous projectes.

# ANÀLISI ESTRATÈGIC



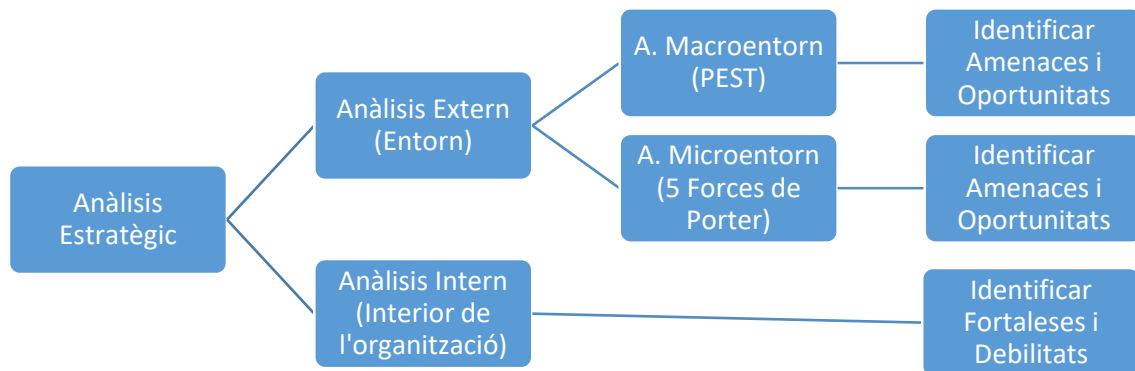
UNIVERSITAT  
POLITÀCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## 4. Anàlisi estratègic.

Dins l'apartat del diagnòstic es realitzarà una anàlisi externa i una anàlisi interna corresponent a l'empresa analitzada per a poder arribar a definir les amenaces i oportunitats del seu entorn, tant a nivell macro com a nivell micro, així com les fortaleses i debilitats per a poder establir la matriu DAFO, sent una metodologia d'estudi de la situació de l'empresa i servint de base per a poder establir la viabilitat de les estratègies empresarials tant a curt com a un llarg termini, garantint un percentatge elevat d'èxit en la implantació de les mateixes.

El camí que s'ha de seguir per a poder realitzar una correcta anàlisi estratègica seria el següent:



Gràfic 18. Anàlisi Estratègic. Font: Johnson, G.; Scholes, K. i R. Whittington (2006): *Direcció Estratègica*. Prentice Hall.

#### 4.1. Anàlisi de l'entorn.

Es realitzarà una anàlisi externa sobre l'empresa. Serà de vital importància analitzar aquelles variables que afecten la societat, bé de forma indirecta o directament, ja que l'entorn sempre serà extern a l'organització i, poder extraure les amenaces i oportunitats de l'entorn servirà de base per a la posterior plantejament d'estratègies empresarials. Es començarà per l'estudi del macroentorn, el qual depèn del sistema socioeconòmic i social en general, on desenvolupa la seua activitat la societat objecte d'estudi. Posteriorment s'analitzarà el microentorn de l'empresa, el qual depèn del sector en el qual està l'empresa.

El primer pas serà estudiar aquelles variables que afecten l'organització i consegüentment analitzar l'impacte de cada una d'elles, és a dir, quantificar la col·lisió, per a poder prendre decisions empresarials.

#### 4.2. Anàlisi del macroentorn.

L'entorn general o macroentorn és el medi extern que envolta a l'empresa des d'una perspectiva genèrica. Derivada del sistema socioeconòmic en què desenvolupa la seua activitat. No es centra en tot el que envolta a l'empresa, sinó que sols s'estudien tots els factors que realment afecten a l'empresa.

L'anàlisi del macroentorn permet identificar els factors que afecten a l'empresa d'una indústria o sector, des de la perspectiva del sistema econòmic i social general.

Des d'un punt de vista més específic, aquest anàlisi permet:

- Identificar quines variables tenen un impacte significatiu en l'activitat de l'empresa i quines no.
- Avaluar l'impacte de cada una d'aquestes variables sobre la seua rendibilitat o processos de creixement.
- Prendre les mesures oportunes per a que l'efecte siga favorable.

Les tècniques que s'utilitzen per a realitzar l'estudi del macroentorn són:

- Anàlisi PEST
- Perfil Estratègic de l'Entorn

### 4.3. Anàlisi PEST.

L'anàlisi PEST identifica els factors de l'entorn general que afecten a les empreses. El termini prové de les sigles "Polític, Econòmic, Sociocultural i Tecnològic). Aquesta anàlisi es realitza abans del DAFO (Debilitats, Amenaces, Fortaleses, Oportunitats).

Es tracta d'una ferramenta estratègica útil per a comprendre els cicles d'un mercat, la posició d'una empresa, o la direcció operativa.

La seua posada en marxa pot variar en funció de les característiques de l'espectre comercial i la naturalesa del producte o servei. Entre els seus principals avantatges podem esmentar:

- Optimitza la tasca directiva. La toma de decisions és molt més eficaç quan es coneixen les característiques de l'entorn comercial. Es planifica molt millor i, en aquest mateix sentit, minora l'impacte dels elements adversos.
- Ajuda a l'avaluació de riscos. L'eina és de gran utilitat en aquells casos en què les empreses es disposen a entrar en nous mercats.
- Major adaptabilitat. En analitzar els factors que influeixen en els nivells d'oferta i demanda, les organitzacions poden adoptar estratègies que els permeten adaptar-se als canvis i les tendències de cada sector.
- És flexible i dinàmic. No es tracta d'un llistat rígid de categories. En canvi, l'anàlisi pot aplicar-se a les necessitats de cada cas.

El límit aplicar per a aquest anàlisi serà Local i Nacional, degut a que l'entorn de l'empresa no va més enllà del territori Nacional, és a dir, actualment l'empresa no opera a nivell internacional, motiu pel qual no afecta el de fora del seu àmbit.

Els factors es classifiquen en quatre blocs:

- Dimensió Polític – Legal: Factors relacionats amb la regulació legislativa d'un govern. Aquesta dimensió defineix els factors polítics que poden influir en les activitats d'una empresa, negativa o positivament en un futur. Recull tot tipus de temes de l'Estat, lleis i normes del país o de països estrangers a l'empresa.
- Dimensió Econòmica: Factors d'índole econòmic que afecten al mercat en el seu conjunt. S'analitza tots els factors que afecten a la naturalesa i la direcció del sistema econòmic on es desenvolupa l'empresa i ve donada pels seus principals indicadors econòmics. Es consideren principalment els indicadors macroeconòmics relacionats amb el poder adquisitiu dels compradors, determinant la capacitat de compra i les pautes de consum dels individus.

- Dimensió Sociocultural: Configuració dels integrants del mercat y la seua influència en l'entorn. Recull totes les creences, valors, actituds i formes de vida de les persones que formen part de la societat en la qual s'emmarca l'empresa, com les diferents condicions culturals, ecològiques, demogràfiques, religioses, educatives i ètniques del sistema social en el seu conjunt.
- Dimensió tecnològica. Estat de desenvolupament tecnològic i les seues aportacions en l'activitat empresarial. Depèn del seu estat la xifra en despesa pública en recerca, preocupació governamental i d'indústria per la tecnologia, grau d'obsolescència, maduresa de les tecnologies convencionals, desenvolupament de nous productes, velocitat de transmissió de la tecnologia,... En aquesta dimensió es recullen tots els factors de les tecnologies que poden afectar a l'empresa en el moment i en el futur.

### 4.3.1. Dimensió polític-legal

Aquesta dimensió defineix els factors polítics que poden influir en les activitats d'una empresa, negativament o positivament en un futur. Recull tot tipus de temes de l'Estat, Lleis i normes del país o de països estrangers a l'empresa.

#### - El clima polític a Espanya

Després d'un 2016 atípic per la falta de Govern, arriba un 2017 peculiar, encara que per altra raó. El Govern actual, no podrà seguir governant d'esquenes al poder legislatiu. Els partits de l'oposició podran forçar el aprovar mesures recolzades per la majoria y també a les lleis més polèmiques de l'anterior legislatura. En les primeres setmanes de Govern, diversos partits es van posar d'acord en reformar el sistema de pensions públiques i en l'arribada d'un nou pacte d'educació que tinga el recolzament suficient com per a salvaguardar-lo de modificacions a curt y mitjà termini. També es va acordar la pujada del salari mínim. Però, hi ha moltes reformes pendents, a demés de la laboral, la fiscal, la de finançament i la reforma de la Constitució.

Aquesta situació, provoca una incertesa en el àmbit laboral, degut a la falta de coneixements de les reformes que duren a termini. Les empreses realitzen les seues amb més precaució a l'hora d'invertir i contractar a nous treballadors.

#### - Evolució del PIB a Espanya

Un dels indicadors més importants y més utilitzats és el PIB, per a reflectir si una economia funciona correctament. El PIB comptabilitza tots els bens i serveis que es produeixen en un país durant un període de temps determinar. Sols es te en compte totes les empreses que estan situades al territori del país, independentment de la seua nacionalitat. Per altra banda, no es te en compte les pèrdues de valor dels productes al llarg dels anys.



Gràfic 19. Evolució del PIB a Espanya. Font: INE.

L'evolució del PIB prevé una variació Inter trimestral del PIB del 0,7% en el primer trimestre de l'any i del 2,6% interanual.

De mantenir-se aquest ritme de creixement del 0,7% al llarg de l'any, 2017 tancaria amb un creixement del PIB del 2,9%, el que suposa una desacceleració del creixement de l'economia espanyola, que va tancar l'any 2016 amb un creixement del 3,2%.

Després de dos anys de creixement, l'economia espanyola seguirà creixent aquest 2017 encara que d'una forma més lenta.

- **Advertència de Brussel·les**

Brussel·les ha advertit dels riscos i de la vulnerabilitat que crea l'elevat deute públic espanyol, entorn al 100% del PIB, una carga que acompanyarà el país en la pròxima dècada llevat que prenguin mesures significatives.

La Comissió estima que la tendència a l'alça podria arribar a la seua fi aquest any, en marcar un 101,3% per a després experimentar una lleugera rebaixa el següent exercici fins al 100,4%, tal com reflecteix en el seu informe trienal sobre la sostenibilitat de les finances públiques dels Estats membres. No obstant això, les prediccions de Brussel·les no són optimistes ja que estimen que Espanya no aconseguirà baixar el seu deute públic del 100% fins al 2020 i que aquest seguirà en el 32% d'aquí a deu anys.

- **Llei de protecció de dades.**

La llei que més afecta aquest sector és la de protecció de dades. Aquesta és la Llei Orgànica 15/1999, de 13 de desembre, de protecció de dades de caràcter personal. És una Llei Orgànica espanyola que té per objecte garantir i protegir, per que fa al tractament de les dades personals, les llibertats públiques i els drets fonamentals de les persones físiques, i especialment del seu honor, intimitat i privacitat personal i familiar.

El seu objecte principal és regular el tractament de les dades i fitxers, de caràcter personal, independentment del suport en el qual siguen tractats, els drets dels ciutadans sobre ells i les obligacions d'aquells que els creen o tracten.

L'article 18 de la Constitució Espanyola diu "La llei limitarà l'ús de la informació per garantir l'honor i la intimitat personal i familiar dels ciutadans i el ple exercici dels seus drets". Les obligacions legals fonamentals són:

- Donar d'alta els fitxers en l'Agència Espanyola de Protecció de dades
- Elaborar i mantenir actualitzat el Document de Seguretat
- Obtenir la legitimitat dels afectats.



- **Llei de societats de capital**

És la norma bàsica que regula les societats limitades i les anònimes. L'emprenedor que inicia la seua activitat com a societat en comptes de com autònom, ha de conèixer aquesta llei per saber quins drets i obligacions té com a soci i com a administrador. En aquest últim paper, a més, l'emprenedor haurà de respondre amb el seu patrimoni si no actua d'acord amb la legislació.

- **Ordenances municipals sobre llicències d'activitat.**

L'ajuntament del municipi on l'emprenedor monte l'empresa és el que regula el tema de les llicències. El local ha de reunir una sèrie de requisits i tràmits per obtenir la llicència. Si s'opera sense aquesta, el nou empresari pot enfrontar-se al tancament del negoci i a multes. Aquests requisits són:

- Article 205: Instal·lació de climatització
  - Tot edifici o local destinat a la permanència sedentària de persones podrà dotar-se d'instal·lació de calefacció o aire condicionat que s'estableixen en les estàncies una temperatura de confort adequat.
  - Es poden permetre troneres o tremuges a les façanes o portals dels edificis per a les instal·lacions de calefacció central, sempre que no afecten els espais lliures d'un públic.
  - La sortida d'aire calent o de refrigeració es farà preferiblement per patis interiors i cobertes, i, en cas que els Serveis Tècnics jutgen adequada la sortida a espai públic, aquesta estarà situada no menys de 3 metres de la rasant, no podent-se originar molèsties tals com degotejos i excessiu soroll als transeünts.
  - Totes les instal·lacions compliran els requisits exigits pels organismes d'indústria competents.

- **Llei d'impost sobre societats.**

És el tribut que paga l'emprenedor que configura la seua activitat a través d'una societat. Regula què rendiments del negoci estan subjectes a aquest import, què deduccions i bonificacions es poden aplicar i quin és el tipus impositiu. És l'impost equivalent a l'IRPF, però per a les empreses.

- **Llei de l'impost sobre el valor afegit.**

Aquest impost té efectes sobre el consumidor final, però també repercuteix en l'emprenedor. D'una banda, en les factures que emet i, de l'altra, en els rebuts que ha de pagar. L'empresari farà balanç cada tres mesos del que ha rebut i el que ha pagat en concepte d'IVA. Si la quantitat és positiva, haurà de ingressar-

la en Hisenda. Aquest concepte no s'ha d'utilitzar com un ingrés més de l'activitat, sinó com a import prestat.

- **Llei de marques.**

La marca és un element que permet distingir els productes o serveis d'una empresa enfront dels de la seua competència i tenir així un caràcter diferenciador en el marcat. Les marques, a diferència de les patents i els models industrials, no atorguen protecció sobre les innovacions tècniques, sinó sobre els elements identificatius. En Espanya hi ha tres tipus de marques; la Nacional, que sols afecta al territori nacional; la Europea, que el seu àmbit d'aplicació és al territori de la Unió Europea; i la Internacional, on s'aplica a tots els països. Les marques poden renovar-se indefinidament per períodes de deu anys.

La sol·licitud i tramitació dels registres de marca a Espanya es realitzen a l'oficina Espanyola de Patents i Marques. A l'hora de sol·licitar una marca o un nom comercial, és imprescindible especificar el tipus de producte o de servei que es vol distingir amb aquesta marca.

- **Llei de serveis de la societat de la informació i de comerç electrònic (LSSI)**

Aquesta norma s'aplica a totes les activitats que es realitzen per mitjans electrònics i tinguent caràcter comercial o persegueixen una finalitat econòmica. El lloc web ha d'estar adaptat, i complir una sèrie de requisits: ha de constar el nom del domini d'internet, oferir informació sobre l'empresa, col·laborar amb les autoritats i retenir les dades relatives a comunicacions electròniques.

### 4.3.2. Dimensió econòmica

En la dimensió econòmica analitzarem tots els factors que afecten a la naturalesa i la direcció del sistema econòmic on es desenvolupa l'empresa venint donada pels seus principals indicadors econòmics. Es consideren principalment els indicadors macroeconòmics relacionats amb el poder adquisitiu dels compradors, determinant la capacitat de compra i la pauta de consum dels individus.

#### - **Mercat Laboral**

La possible frenada als avantatges en el mercat laboral indiquen un risc, clau per a reduir de forma permanent la desocupació i mantenir l'avantatge competitiu. És cert que el mercat laboral és una de les assignatures pendents de la recuperació i el punt més feble de l'economia. La desocupació s'ha reduït des de 2013 i s'ha començat a crear ocupació, encara queda molt camí per recórrer. Hi ha 4,8 milions d'aturats, el que representa el 21,2% de la població activa, d'aquests 4,8 milions, 2 d'ells són de llarga duració, i amb molta dificultat de recuperar.

Una economia que no és capaç de donar feina a una cinquena part de la seua població activa, desaprofita una gran porció del seu potencial i sotmet a la societat a un nivell de satisfacció material inferior al que es podria assolir. A més dels aspectes socials i personals negatius, l'elevat atur realimenta la debilitat dels comptes públics.

#### - **La productivitat**

Un aspecte que potser se sol parlar menys és de la importància de la productivitat. En els últims trimestres la productivitat mitjana va deixar de créixer i això va donar pas al fet que 2015 acabe amb el primer increment en els costos laborals per unitat de producció des de 2009. És crucial reprendre el creixement de la productivitat per mantenir els guanys de productivitat dels últims anys. La competitivitat exterior de l'economia espanyola en el llarg termini és una altra variable que caldrà atendre. S'ha de buscar un equilibri dels preus a Espanya respecte dels preus de la resta de països, però també millores de la competitivitat, no via devaluació salarial, si no per millores productives, investigant i innovant.

#### - **Preus de l'energia**

La conjuntura de preus de l'energia reduïts es van a mantenir més temps del que s'esperava. El menor preu que Espanya paga per les seues importacions d'energia equival a un estalvi d'1,5€ del PIB. Això incrementa la renda disponible de famílies i empreses, a més de ser clau per al manteniment d'un superàvit amb l'exterior. Encara que puguen gradualment, com projecta el mercat de futurs, això seguirà sent un ajuda per a l'economia espanyola.

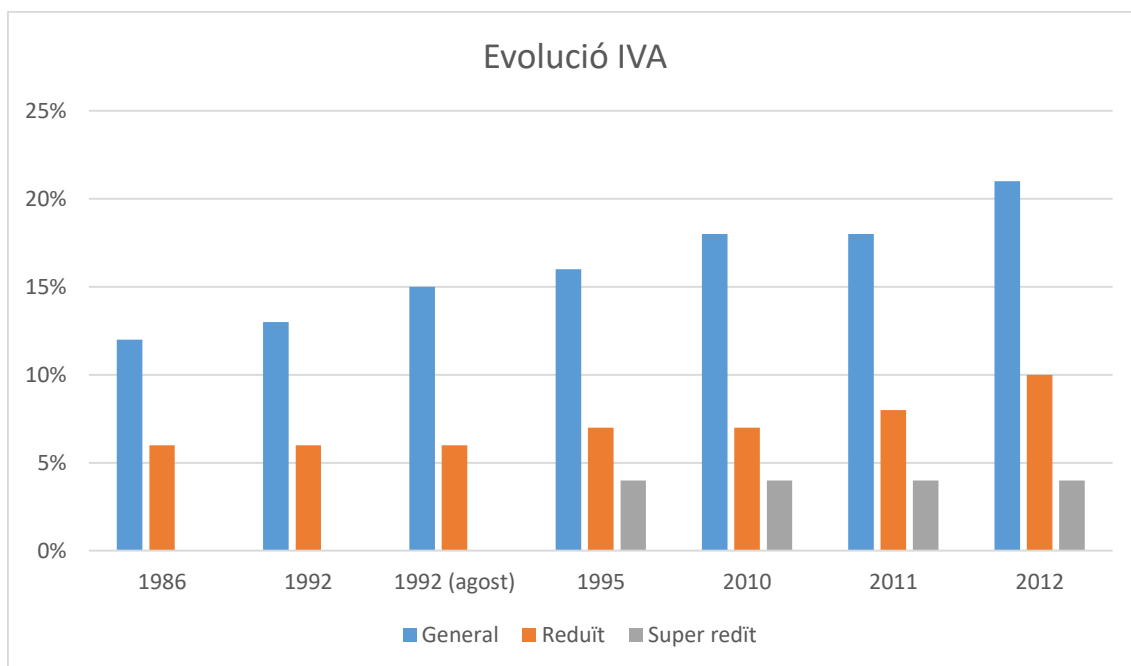
- **Banc Central Europeu**

Els experts destaquen el paper del Banc Central Europeu com una de les fortaleses de l'economia espanyola. El canvi de to en les polítiques de demanda es consolida, en particular en la monetària. El Banc Central Europeu va anunciar que els tipus d'interès seguiran baixos més temps del previst anteriorment i que hi haurà liquiditat abundant almenys fins al març del 2017.

- **Cost de l'IVA**

L'IVA, Impost sobre el Valor Afegit, és un impost que afecta a tots els comerços d'Espanya i a tots els seus consumidors. Aquesta impost afecta a tots els productes i serveis, tant en la seua comercialització com en la venda final. Aquest impost suposa una pujada dels costos de les empreses per a realitzar qualsevol dels seus projectes, aquest impost pot provocar que alguna empresa, sobre tot les més menudes, tinga problemes per a créixer ja que va a tindre un cost major. També afecta a l'hora de realitzar la liquidació trimestral de l'IVA, ja que en la majoria de les ocasions, provocarà una despesa per a l'empresa.

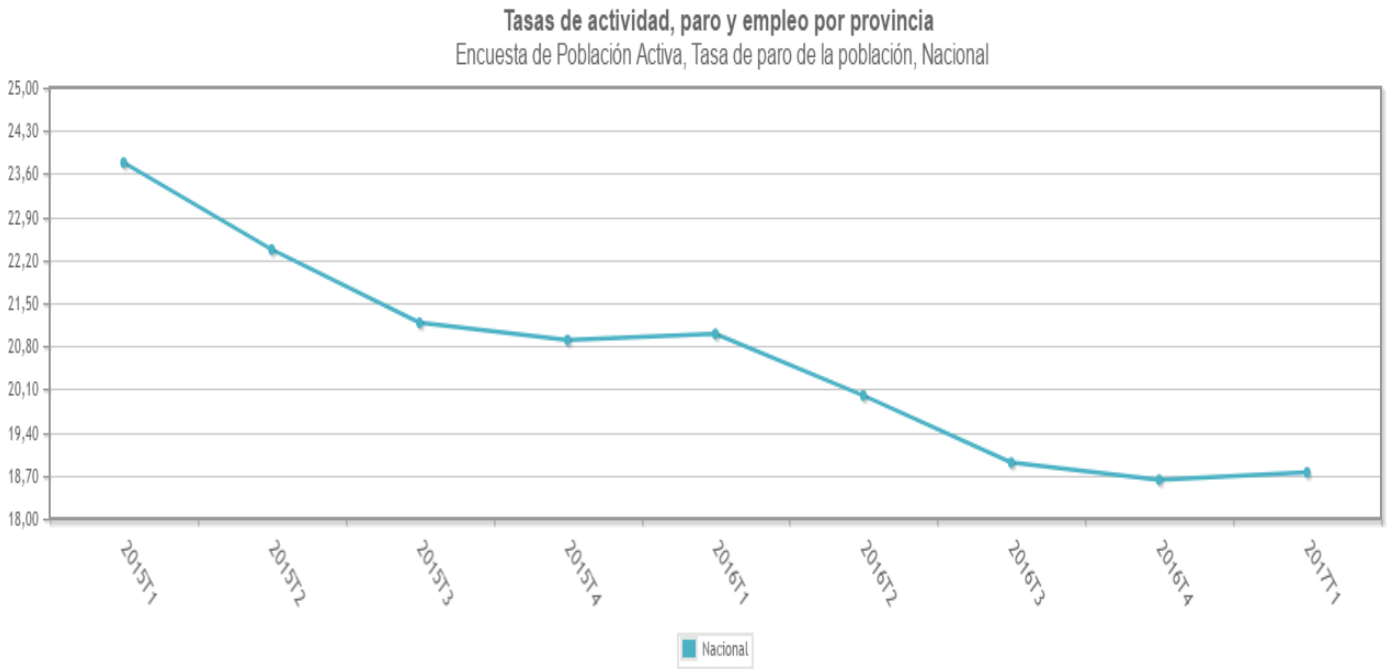
En quan als consumidors, que els preus dels productes/serveis tinguen un increment dels preus, afecta a l'hora d'elegir l'elecció de compra. En relació al sector que estem analitzant, moltes empreses decideixen contractar a empreses de països on no tingues aquest tipus d'impostos i a més amb costos més baixos. El país on les empreses estan buscant més aquest tipus de serveis, serveis tecnològics, es la Índia, degut al baix cost que tenen.



Gràfic 20. Evolució de l'IVA a Espanya. Font: Elaboració Pròpia.

### - Desocupació

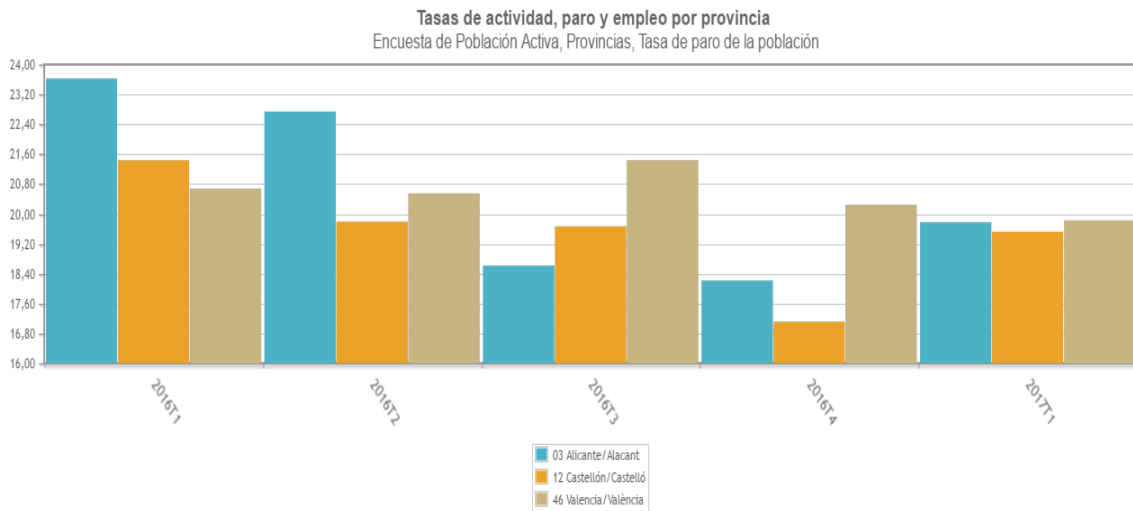
La desocupació és un dels problemes que més preocupen als espanyols, sobre tot als joves. Encara que l'atur a Espanya ha disminuït, no està millorant la situació econòmica, el que provoca un ambient de desànim en tots els sectors de la població i, especialment, en la joventut, per la situació de la desocupació juvenil. Quant al sexe, tant homes com dones es veuen afectats per igual, encara que existeix un lleu creixement de la desocupació en el grup femení.



Gràfic 21. Taxes d'activitat, paro i ocupació per província. Font: INE.

En aquest gràfic, comparem l'evolució de l'atur a Espanya. Aquest gràfic representa l'atur de totes les persones actives, sense tindre en compte el sexe ni l'edat..

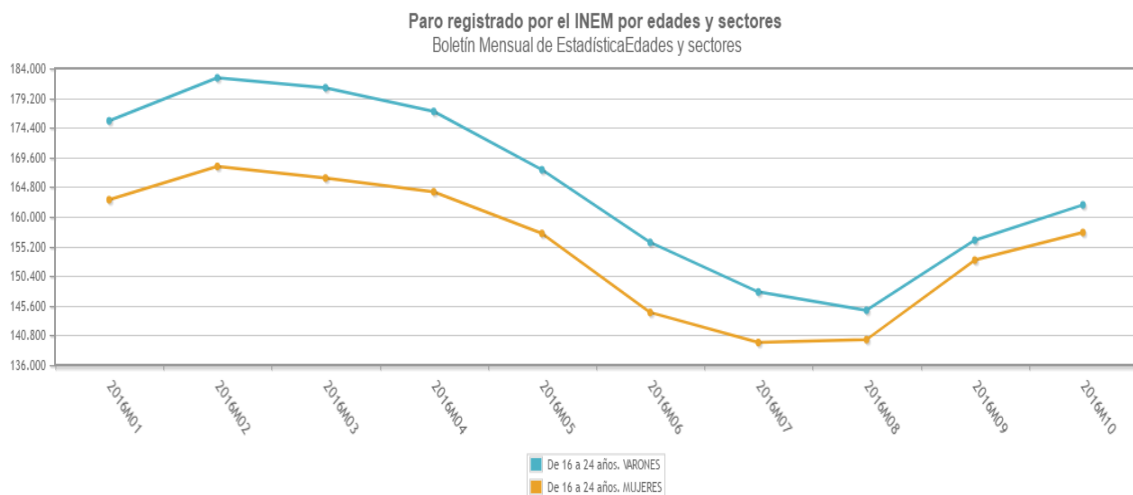
Com s'observa, la tendència ha sigut decreixent, des del primer trimestre del 2015 fins al primer trimestre del 2017, no obstant, la taxa d'atur segueix tenint un percentatge molt elevat, situant-se amb un 18,70% d'atur al primer trimestre del 2017. Tot pareix indicar, que en aquest 2017, la disminució de l'atur sofrirà una frenada amb el seu descens.



Gràfic 22. Taxes de activitat, paro i ocupació per província. Font: INE.

En aquest gràfic, observem taxa d'atur que hi ha a la Comunitat Valenciana, distingint entre les tres províncies de la Comunitat; València, Alacant, i Castelló. Les tres províncies segueixen més o menys el mateix patró, quan baixa l'atur sol baixar en les tres províncies.

Les tres províncies, registres una taxa d'atur per d'alt de la mitja nacional que es situava al 18,70% al primer trimestre del 2017. Al primer trimestre, les tres, representen una taxa d'atur de quasi el 20%, amb molt poca diferència entre elles.



Gràfic 23. Paro registrar per l'INEM. Font: Bolletí Mensual de Estadístiques.

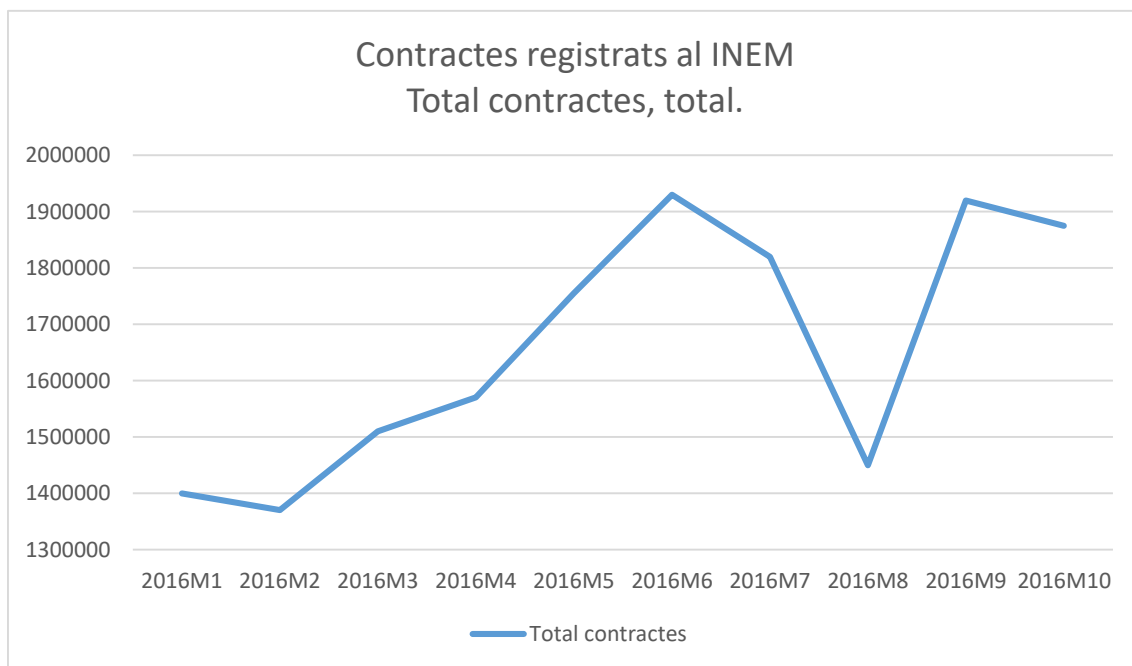
Aquest gràfic representa l'evolució de l'atur en els joves entre 16 i 24 anys, diferenciant entre barons i dones, durant tot l'any del 2016. A principis d'any, la taxa ha anat creixent de forma paral·lela en ambdues variables, experimentant una gran baixada fins al agost del 2016, on a partir d'aquest, ha tornat a anar

augmentant, fins a situar-se en xifres elevades. Cal destacar, que la taxa d'atur dels barons, en tot l'any ha estat per damunt de les dones.

Després d'observar la taxa d'atur, dona la sensació de que pot convertir-se amb una greu amenaça per a l'empresa, ja que, si la població no aconseguieix ingressos, no s'estimulen al consum, provocant una disminució de les vendes. Per altra part, també podem trobar una oportunitat, ja que la taxa a disminuït en comparació a temps enrere, a més, és una gran oportunitat per a trobat a gent més qualificada a un menor cost per a l'empresa.

#### - Evolució en la contractació d'empleats

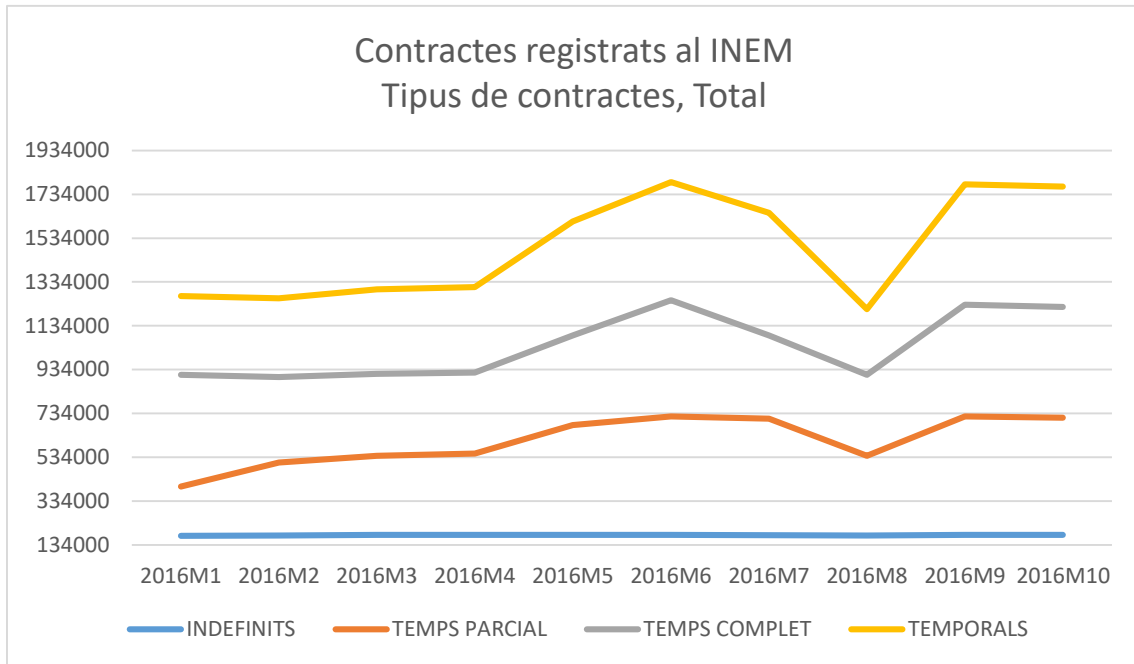
La variable de nous contractes te una gran importància en l'economia d'una país. Nous contractes significa una milloria de l'economia, el que significa que els consumidors rebran més rentes i estimularà al consum d'aquests.



Gràfic 24. Contractes registrats al INEM. Font: INEM.

Durant l'any 2016, ha tingut un molt bon registre de contractes. Tot i que l'any no va començar amb xifres elevades, poc a poc va anar creixent, provocant un gran augment. Al mes de Juny del 2016, es va registrar la xifra més alta de totes, situant-se amb 1.930.000 contractes nous. L'últim registre que hi ha al INEM, ens indica que la xifra va ser de 1.875.000 contractes nous al mes d'octubre del 2016.

Aquestes xifres demostres que els consumidors estan rebent més rentes, per lo tant, podran consumir més del que s'estava consumint fins ara. Caldrà veure el tipus de contractes que s'han registrat, deixa forma es podrà determinar si els consumidors destinaran les noves rentes al consum o al estalvi.



Gràfic 25. Tipus de Contractes. Font: INEM.

En quan al tipus de contractes, tots segueixen el mateix patró, és a dir, quan hi ha un augment de nous contractes, tots augmentes, i quan hi ha una disminució tots disminueixen, menys els contractes indefinits, que durant tot l'any presenten pràcticament la mateixa xifra, al voltant d'uns 170.000 i 180.000 contractes indefinits nous.

Observant aquest gràfic, tal volta l'augment de noves contractacions que s'ha representat anteriorment, no mostra unes xifres tan optimistes. És cert que hi ha hagut un augment en la contractació, però analitzant aquest gràfic, s'observa que els contractes que més poden estimular al consum, els indefinits, són els que representen el menor nombre i amb variacions molt menudes. La xifra més alta que va registrar el 2016, va ser al mes de Juny, amb una xifra de 1.790.000 contractes nous, molt per damunt de la xifra registrada als contractes indefinits.

En quan als contractes temporals, s'observa és el més utilitzat en aquest. Aquest tipus de contractes no estimularà al consum, ja que els consumidors, destinaran les seues rendes al estalvi.

Per altra banda, distingim entre els contractes a temps parcial i els contractes a temps complet. Els contractes a temps complet van a representar una major renda, per el qual, el consumidor podrà destinar una part d'aquesta al consum i l'altra a l'estalvi. En quan als contractes a temps parcial, són menors, però així i tot, tenen unes xifres molt elevades que van a provocar que quasi tots els consumidors que estiguen contractats a temps parcial destinen la seua renda al estalvi.



Cal destacar, que dins dels contractes a temps complet i a temps parcial, quasi el 100% són contractes indefinits, el que provoca que la situació siga més desfavorable per al consum.

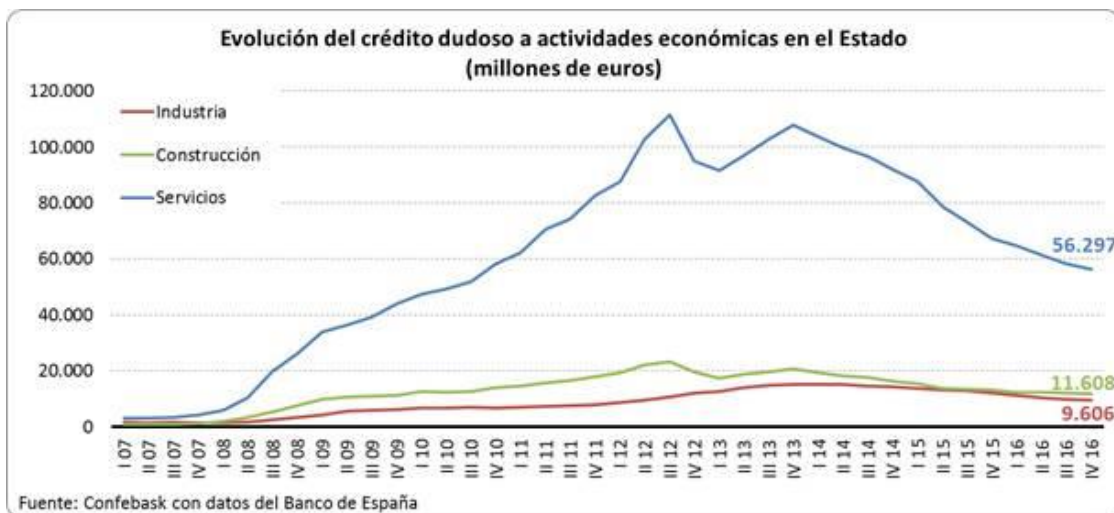
- **La morositat**

Tot i que les insolvències de les empreses s'han anar reduint en els últims dos anys, i les previsions apunten que continuarà aquesta tendència, una de cada tres empreses pateix impagaments significatius, prop de 65.000 negocis suporten taxes d'impagament superiors a la fallida. Les pèrdues per impagaments representen el 2%, el que suposa 36.816 milions d'euros.

Segons estudis realitzats sobre la morositat i finançament empresarial, el 44% de les companyies declaren tenir factures pendents de cobrament. Si es centrem en les mitjanes empreses, el percentatge augmenta fins al 90%.

El 20,9% del total de les pimes revela tindre entre el 5% i el 10% de la facturació pendent de cobrament, i un 8,7% d'aquestes empreses considera que més del 10% de les seues vendes no les cobraran mai.

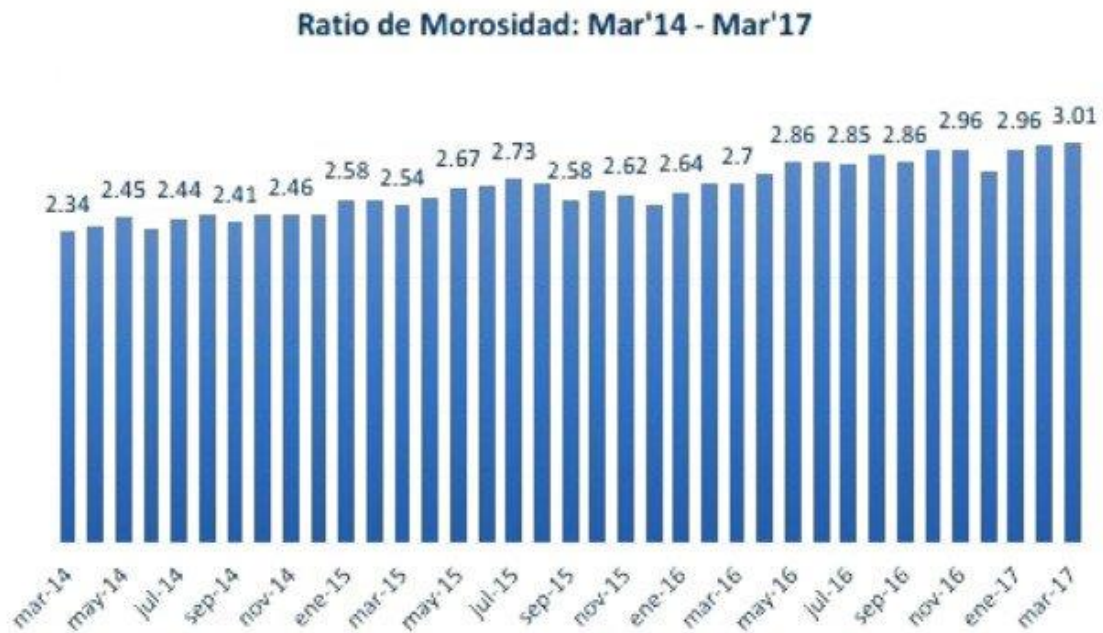
Les Comunitats Autònomes més moroses són; Extremadura, Múrcia, Madrid i Andalusia. Al contrari, Aragó, Castella i Lleó i Illes Balears son les menys moroses.



Gràfic 26. Evolució de la morositat en les empreses espanyoles. Font: El Mundo.

A nivell europeu, Espanya està a la llista negra. És Itàlia la que té pitjors registres, seguida del nostre país. Per contra, els estats del nord són els que millor paguen, encara que només Finlàndia està per baix del límit.

Encara que el nivell de morositat està baixant, encara te unes xifres molt elevades, sobre tot al sector serveis, que descada sota la resta, situant-se amb 56.297 milions d'euros al quart trimestre del 2016. Entre el 2015 i 2016 va tindre una reducció important, però aquesta tendència anirà frenant-se, ja que cada vegada baixarà més lentament.



Gràfic 27. Rati de Morositat. Font: ASBANC.

El ràtio de morositat, és el percentatge que representa els crèdits dubtosos d'una entitat sobre el total de la cartera de crèdit. Un crèdit dubtós, és aquell import vençut fa més de 3 mesos i no pagat, junt a aquells imports, vençuts o no, sobre els que existeixen dubtes raonables sobre el reemborsament total en el temps y forma prevista contractualment.

Com es pot observar en aquesta gràfica, el ràtio de morositat presenta el valor més elevat al març del 2017, el que ens està indicant que els valors de morositat són més elevats que mai. El gràfic anterior, ens indicava que la morositat estava disminuint, però tenim que tindre en compta que el gràfic anterior, fa referència a la xifra de deute que existeix.

Aquest gràfic fa referència al percentatge de morositat respecte a les xifres de negoci. Hi han diversos factor que poden provocar aquesta pujada: Es por haver mantingut la morositat però baixar la facturació, pot ser uns dels motius de la pujada de la morositat.

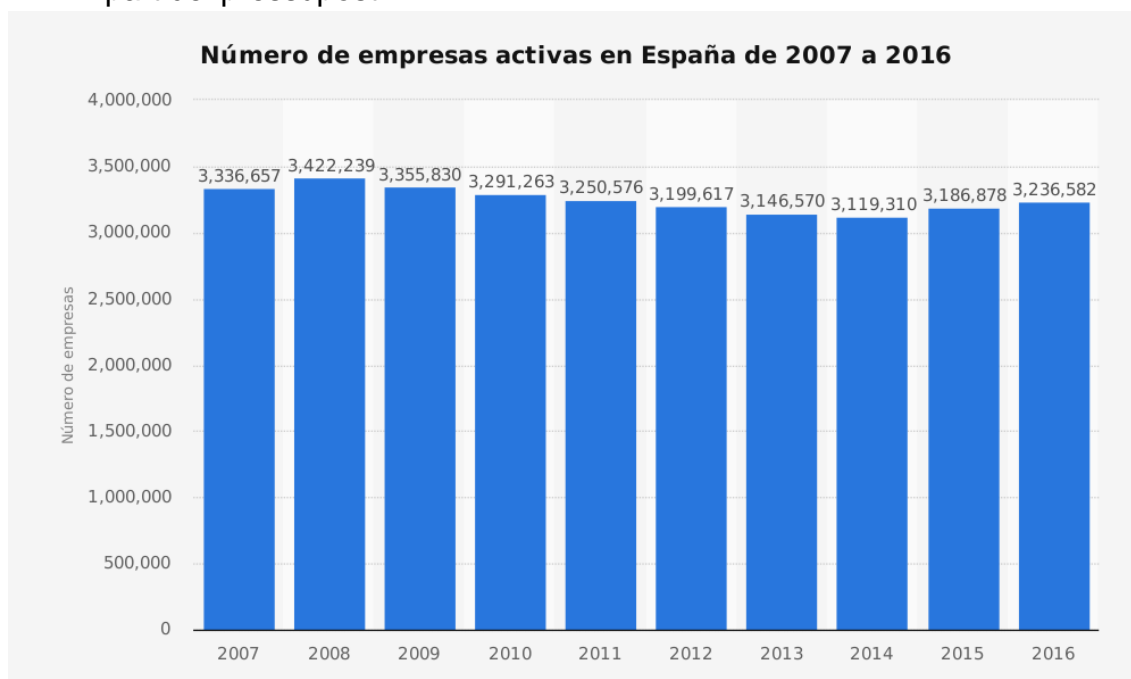
### 4.3.3. Dimensió Sociocultural

Recull totes les creences, valors, actituds i formes de vida de les persones que formen part de la societat en la que s'emmarca l'empresa, com les diferents condicions culturals, ecològiques, demogràfiques, religioses, educatives i ètniques del sistema social en el seu conjunt.

De vegades, una empresa necessita recórrer a un proveïdor extern per poder cobrir les seues necessitats digitals. Hi ha molts motius que poden portar a fer-ho, a continuació nomenaré els principals.

#### Motius pels quals externalitzar un servei informàtic:

- **L'elevat cost d'un departament propi:** per a les PYMES, crear un departament exclusiu d'informàtica i tenir professionals en plantilla pot ser una despesa massa elevada, per això en ocasions la solució és contractar un servei extern per poder complir aquestes funcions. És sens dubte una forma de cobrir aquestes necessitats sense gastar una gran part del pressupost.



Gràfic 28. Evolució del nombre d'empreses en Espanya. Font: INE.

Aquest gràfic representa la quantitat d'empreses que hi havien en Espanya durant aquests últims anys. Hi ha que tindre en compte, que ha Espanya, les PYMES i microempreses, representen el 99'9% de totes les empreses, per tant, segons el motiu que he dit anteriorment, hi haurà una gran quantitat de empreses que necessitaran i buscaran aquest tipus de serveis.

- **Les necessitats de l'empresa.** Pot ser que més que per el cost, les empreses decideixen externalitzar el departament informàtic per les necessitats. La majoria de les empreses, per la grandària d'aquestes, no necessiten tindre un equip especialitzat en plantilla i siga molt més

- pràctic contractar a empreses especialitzades en aquest àmbit. Tot dependrà de la necessitat que tinga i el cost que disposat a assumir.
- **Qualitat.** Un altra factor que provoca que les empreses tinguen un departament informàtic externalitzar és la qualitat del servei que puguen trobar. Les empreses especialitzades amb els serveis informàtics, solen estar més preparats, per tant, rebrem un servei més professional.
  - **Estalvi en la formació.** El camp de la informàtica, es un camp amb constants innovacions, per tant, amb continua formació. El tindre que formar al personal de la plantilla dedicat a aquestes labors és elevat, per tant, les empreses que busquen externalitzar aquest departament també ho fan per estalviar-se un cost més elevat que buscant a uns proveïdors d'aquests serveis.
  - **Les grans empreses.** Les grans empreses, solen tindre un departament informàtic en plantilla, ja que en aquestes empreses l'activitat informàtica és més freqüent, per tant, és més beneficiós per a l'empresa, ja que no depèn d'altres empreses i el servei és més ràpid.
  - **Complexitat i alta especialització del negoci.** Si l'empresa s'encontra en un nínxol de negoci molt menut i especialitzat, tindrà dificultats per trobar personal qualificat, software i hardware especialitzats. Degut a aquestes necessitats, provoca que els serveis externalitzats tinguen un cost molt elevat i estaran especialitzant a persones externes a l'empresa. Per aquest motiu, les empreses amb aquestes necessitats son partidàries de tindre un departament informàtic intern.
  - **Avantatges sobre la competència i confidencialitat.** Si l'empresa es pionera en l'àrea de negoci i té un avantatge sobre la competència, sol recórrer a recursos interns del qual no disposa la competència, ja que aquesta estratègia els permetrà continuar uns anys més amb eixa posició predominant. Per altra banda, aquest tipus d'empreses, tenen informació que tenen que protegir per a no perdre l'avantatge amb els seus competidors, per tant, tinguent un departament informàtic intern els suposa una seguretat de la informació més elevada.

### **Empreses que presten el serveis B2B .**

La veritats, és que aquesta classe d'empreses que presenten el serveis B2B tenen cada vegada més rellevància, ja que ofereixen solucions a mida de diferents companyies. El seu èxit està en crear paquets de productes basats en les pròpies carències de l'empresa, amb contractes per diferents tipus de serveis i que garanteixen un suport necessari. Una enquesta realitzada a les empreses d'Espanya, ens mostren aquests avantatges i desavantatges més importants per aquestes:

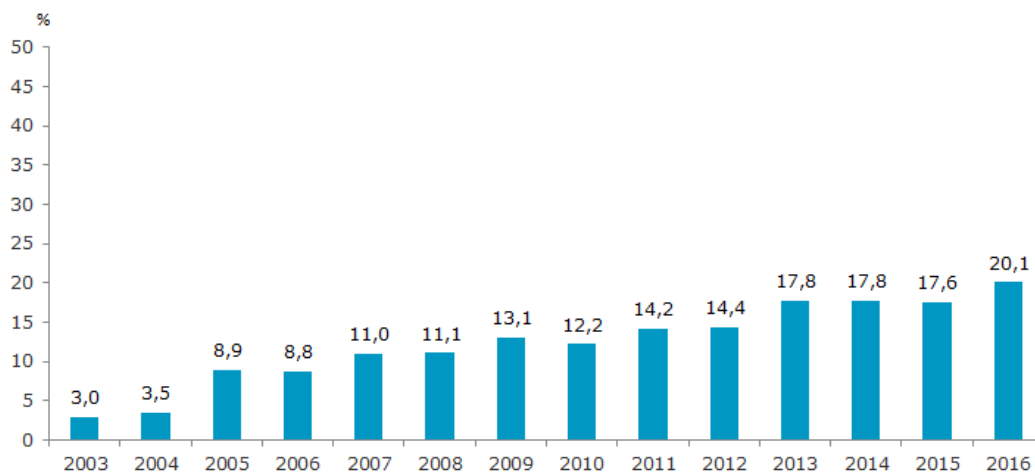
- **Avantatges:**
  - Proporcionen una solució a mida a les carències d'una empresa

- És més barati s'adapta a cada pressupost.
  - Evita el tindre que crear una plantilla especialitzada en l'empresa.
  - Elimina els costos de formació al treballador
- **Desavantatges:**
- Les solucions que presenten no són tan immediates com les que s'aconsegueixen amb un departament propi.
  - Poden comportar despeses no contemplats en el contracte.
  - Cal fer una renovació periòdica dels serveis que pot afegir despeses no esperades.
  - El proveïdor no està tan implicat en l'empresa com un treballador propi.

### Venda per comerç electrònic.

En 2016 el 20,1% de les empreses han realitzat ventes a través del comerç electrònic, augmentant en 2,5 punts percentuals la xifra respecte de l'any 2015. Analitzant per mida d'empreses, són les de més de 249 empleats les que més venen mitjançant comerç electrònic, amb un 39,8%. Mentre que a les empreses de 50 a 249 treballadors, aquest percentatge arriba a un 29%. Finalment, en les empreses petites, de 10 a 49 treballadors, tan sols un 18% ha manifestat haver realitzat ventes a través del comerç electrònic.

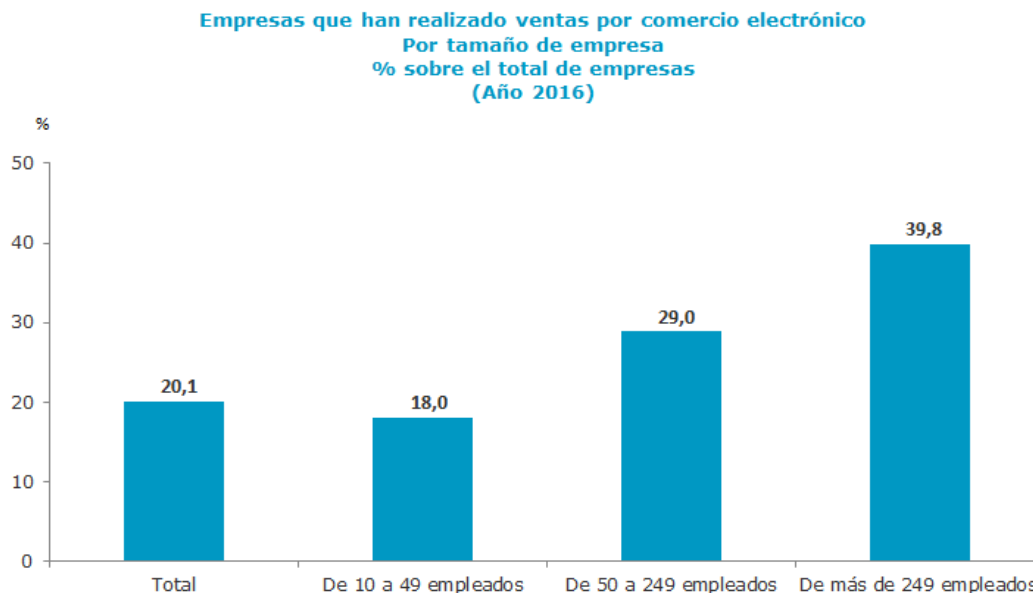
Empresas que han realizado ventas mediante  
Comercio electrónico  
% sobre el total de empresas



Gràfic 29. Vendes per comerç electrònic. Font: INE.

En aquest gràfic, podem observar l'evolució de les empreses que han realitzat ventes mitjançant el comerç electrònic des de l'any 2003 fins al 2016. Com es pot observar, és una tendència que va a més i encara que el creixement no és molt elevat, seguirà creixent contínuament, ja que és la forma més senzilla

d'aplegar a tot el món. Amb el pas del temps, aquests percentatges tindran un creixement més elevat, ja que el vendre per un comerç electrònic es la tendència, i tot indica que seguirà seguint-ho.



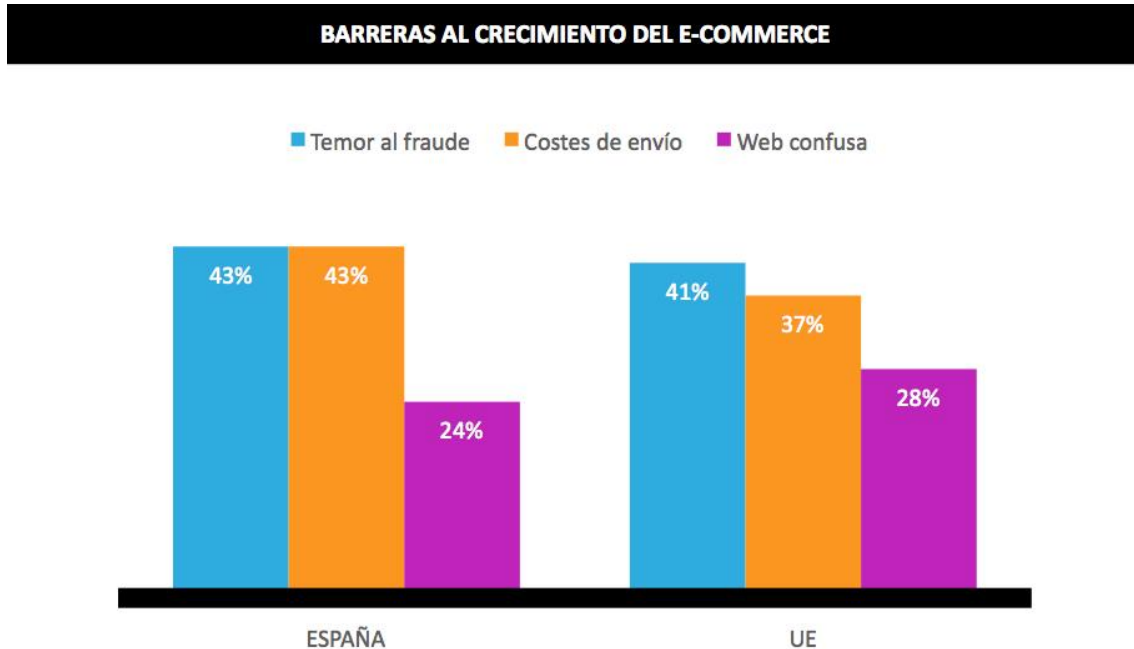
Gràfic 30. Vendes per comerç electrònic (mida de l'empresa). Font: INE.

Aquest gràfic, per una part, representa el total de empreses que han realitzat vendes a través d'un comerç electrònic. Aquesta xifra es situa al 20,1% del total de les empreses a Espanya, una xifra un poc menuda per als temps en els que estem, però tot indica, que aquesta xifra, no deixarà de créixer amb el pas del temps.

Per altra part, tenim representat el percentatge d'empreses, segons la mida d'aquestes, que han realitzat vendes a través d'un comerç electrònic. Cal destacar, que les empreses més grans són les que tenen un percentatge més elevat, i no és d'estranyar, ja que aquestes empreses tenen uns competidors més forts que la resta, i degut a aquesta competència, tenen que aprofitar-se de tot allò que els puga donar un avantatge competitiu, i ho poden aconseguir amb el comerç electrònic, ja que és forma més ràpida de fer aplegar el teu producte a la resta del món. Un altre motiu, és la inversió, les empreses grans solen destinar més diners a invertir en millores, ja que aquestes, normalment, disposen de més recursos. Les empreses mitjanes i menudes, s'han quedat un poc enrere, però no deixen de créixer, i cada vegada són més les que decideixen vendre en un comerç electrònic, ja siga amb la seua pròpia pàgina web o mitjançant plataformes de venda professional.

### Barreres que limiten les ventes online.

Com podem observar, el següent gràfic, vegem tres barreres de la societat que frenen una mica l'evolució del comerç electrònic. Eixes barreres són: La por a un estafa; El cost de l'envio; Confusió en la web.



Gràfic 31. Barreres al creixement del e-commerce. Font: Nielsen.

Com podem observar al gràfic, el 43% dels espanyols, es frena a comprar a través d'Internet per la por a l'ús fraudulent de la targeta de crèdit, i un altre 43% pels costos d'enviament. El comerç electrònic ja factura a Espanya més de 14.000 milions d'euros cada any, encara queda camí que recórrer per a eliminar aquests obstacles, encara que han perdut importància en els últims anys, continuen actuant com a fre en el desenrotllament del comerç electrònic. Per als europeus, ambdós factors són menys rellevants: el 41% dels consumidors de la UE desconfia a l'hora de facilitar les seues dades bancàries quan compra online i el 37% considera que els costos d'enviament són elevats.

### Dispositius de compra i edat dels compradors.

Compres a través d'internet segons el mitjà i l'edat. És important saber per mitjà de quines ferramentes els consumidors adquireixen els seus productes, d'aquesta forma, podrem centrar-se en aquelles que més ens interessin.

## Dispositivos de compra – Web vs App

El uso de Apps para la compra online aumenta significativamente respecto a 2013.



Gràfic 32. Dispositius de compra. Font: INEM

En aquest gràfic, s'observa que del total de les compres, el 60% es realitzen per mitjà d'una pàgina web, mentre que el 40% restant es realitzen per mitjà d'una App. Si comparem segons els gènere dels consumidors, està bastant semblant, les dones, realitzen un 66% de les compres per mitjà d'una pàgina web, front al 34% que ho realitzen amb una App. Mentrestant, els homes, realitzen un 57% de les compres per mitjà d'una pàgina web, y el 43% restant a través d'una App.

Si observem per edats, el percentatge d'ús d'una pàgina web a l'hora de realitzar les compres va augmentant: de 16 a 31 un 55% realitzen les compres mitjançant una pàgina web; de 31 a 40 anys, un 60%; i de 40 a 56 anys un 66%. En l'ús de App's passa al contrari, disminueix amb l'augment de l'edat: de 16 a 31 anys, utilitzen les App's pera realitzar les compres un 45%; de 31 a 40 anys un 40%; i de 40 a 56 anys, un 34%. Aquesta situació es deguda a que la gent jove és la primera en adaptar-se a les noves tecnologies i als nous canvi, mentre que la gent amb més edat, sol quedar-se més estancada amb l'evolució de les tecnologies.



#### 4.3.4. Dimensió Tecnològica

En aquesta dimensió, es recull tots aquells factors de la millora en la tecnologia que poden afectar a l'empresa. Tindrem en compte, tots aquells factors que es puguem considerar un avantatge o un desavantatge per a l'empresa, com poden ser noves tecnologies, nous serveis, ...

- **Big data.** És un dels conceptes de moda al món informàtic. En l'actualitat compta amb una gran quantitat d'articles, i informació, i en totes les enquestes apareix entre els primers llocs la necessitat d'implantar un sistema de Big Data. Anomenem Big Data a la gestió i anàlisi d'enormes volums de dades que no poden ser tractades de manera convencional, ja que superen els límits i capacitats de les eines de programari habitualment utilitzades per a la captura, gestió i processament de dades.

L'objectiu del Big data és convertir les dades en informació que facilita la presa de decisions, fins i tot en temps real. Més que una qüestió de mida, és una oportunitat de negoci. Les empreses ja estan utilitzant Big Data per entendre el perfil, les necessitats i el sentir dels seus clients respecte als productes/serveis venuts.

La gran majoria de les empreses ja porten molt de temps manejant grans volums de dades i han desenvolupat DataWarehouse i potents eines analítiques que els permeten tractar de forma adequada aquests grans volums de dades, però altres, no disposen de les eines necessàries o dels coneixements adequats per a realitzar aquesta feina, per la qual cosa, acaben recorrent a serveis externs especialitzats en aquesta tecnologia tan potent com complexa, amb el fi d'aprofitar y extraure la major informació possible.

- **Magento.** És una plataforma de codi obert per a comerç electrònic escrita en PHP. Va ser desenvolupada amb suport de voluntaris per Varien INC, una companyia privada amb seu a Culver City, Califòrnia. La primera versió del programa es va publicar el 31 de març de 2008. Magento utilitza el sistema de base de dades relacional MySQL/MariaDB, el llenguatge de programació PHP, i elements de Zend Framework. Aplica les pràctiques de la programació orientada a objectes i l'arquitectura model-vista-control. També utilitza el model entitat-atribut-valor per emmagatzemar les dades. Hi ha varies versions de Magento:

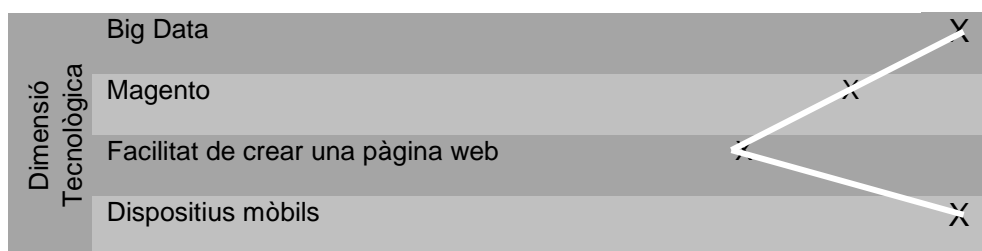
- Magento Community Edition. És una plataforma de comerç electrònic de codi obert. Equipat amb moltes característiques, qualsevol pot modificar el nucli del sistema de versions anteriors. Els desenvolupadors poden implementar els arxius del nucli i ampliar la seva funcionalitat afegint nous mòduls plug-in proporcionats per altres desenvolupadors. Ha estat desenvolupada i personalitzada per tal de proporcionar una plataforma bàsica de comerç electrònic.
  - Magento Enterprise Edition. És una derivació de Magento Community Edition i té el mateix nucli d'arxius, amb la diferència de que aquest no és gratuït, però té més característiques i funcionalitats. Aquesta edició està dissenyada per a grans empreses que requereixen de suport tècnic amb la instal·lació, l'ús, la configuració i la solució de problemes.
  - Magento Go. És una solució de comerç electrònic basat en el núvol (internet), el qual també inclou allotjament web per Magento Inc. Es va crear per tal de donar suport a les petites empreses, ja que no hi ha necessitat d'instal·lació de software. Magento Go té mòduls integrats, i es poden afegir extensions de Magento per donar-li més funcionalitat, però també és la plataforma menys personalitzable.
- **Facilitat de creació de pàgines webs.** Hui en dia, hi ha moltes plataformes en Internet que et permeten crear la teua pàgina web sense tindre a penes o nuls coneixements de programació. L'avantatge d'estes plataformes és que és senzill i barat, a cost zero. Però és difícil que pugues crear una web al teu gust, amb el disseny que tries i amb les funcions que desitges. Estes pàgines solen oferir unes plantilles, que l'única cosa que hauràs de fer és anar omplint amb les imatges i textos que desitges. D'altra banda, si el que vols és vendre per Internet, este tipus de pàgines no van a servir-te, ja que no podràs tindre funcions com la venda directa, només servirà com a ferramenta de màrqueting, o blog, on publicar ofertes, oportunitats,...

- **Mòbils.** Lluny ha quedat el concepte de telèfon mòbil com a instrument per fer trucades o enviar missatges i correus electrònics. Els smartphones s'han convertit en una oficina portàtil i aquesta idea seguirà desenvolupant-se al llarg dels anys, el que suposarà la necessitat de noves eines de treball, fins i tot algunes personalitzades, per poder tenir l'oficina connectada al smartphon i poder treballar amb ell. No sols els professionals seran els protagonistes d'aquesta evolució; els consumidors, per la seva banda, cada vegada estan utilitzant més aquest dispositiu com a mitjà de compra, el que provoca, que les empreses no sols estiguin venen a través de pàgines webs, sinó, que estan adequant aquestes pàgines perquè es puguen visualitzar correctament des dels dispositius mòbils, fins i tot creant les seues pròpies aplicacions que amb només registrar-te et permet comprar d'una forma senzilla.

#### 4.4. Perfil estratègic.

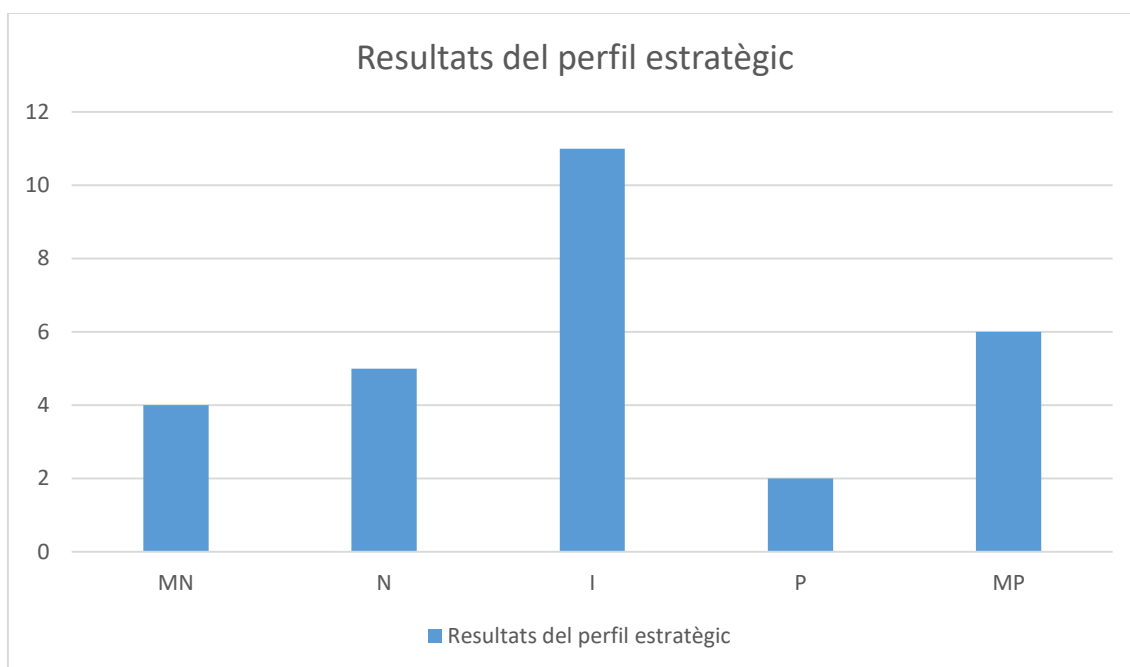
A continuació utilitzarem el Perfil Estratègic en el qual podem quantificar cada una de les variables detectades durant l'anàlisi PEST des de el punt de vista de l'empresa, es a dir, observar com afecta cada una d'aquestes variables a l'empresa, sent el MP , un aspecte molt positiu de l'empresa o per el contrari molt negatiu MN.





Taula 12. Perfil Estratègic. Font: Elaboració pròpia.

Després d'observar el perfil estratègic de l'empresa de les variables estudiades al PEST, de les dimensions Polític-legal, Econòmica, Sociocultural i Tecnològica, es pot observar que:



Gràfic 33. Resultats del perfil estratègic. Font: Elaboració pròpia.

L'empresa obté 4 variables molt negatives (MN).

L'empresa obté 5 variables negatives (N).

L'empres obté 11 variables indiferents (I).

L'empresa obté 2 variables positives (P).

L'empresa obté 6 variables molt positives (MP).

En resum, l'empresa te de traçar diverses estratègies pera poder frenar l'impacte de les 9 amenaces obtingudes en l'anàlisi del Macroentorn, i al mateix temps, aconseguir un avantatge de les 8 oportunitats obtingudes.

#### 4.5. Tabla resum Macroentorn.

	Descripció	Amenaça	Oportunitat
Dimensió Política	El clima polític a Espanya	El considerem una amenaça degut a la incertesa que hi ha a l'hora d'aprovar o modificar les lleis i reformes dels últims anys.	
	Evolució del PIB a Espanya		Encara que no està obtenint els resultats esperats, hi ha una millora en aquests.
Dimensió Econòmica	Mercat laboral	La possible frenada als avantatges en el mercat laboral indiquen un risc, clau per a reduir de forma permanent la desocupació i mantenir l'avantatge competitiu.	
	La productivitat	La baixada de productivitat ha provocat que els productes tingues un cost més elevat, per tant, serem menys competitius.	
	Banc Central Europeu		Un tipus d'interès baix per part del Banc Central Europeu, provocarà que les empreses obtingues més facilitats a l'hora de buscar finançament per a noves inversions.
Dimensió Econòmica	Cost de l'IVA	Encara que siga un impost necessari, provoca un increment dels preus dels productes, per tant, els consumidors tindran que fer front a un preu més elevat.	
	Desocupació	La desocupació a Espanya és una amenaça degut a que els consumidors tindran menys renda per a destinar-la al consum.	
	Desocupació		Per altra banda, considerem la desocupació com una oportunitat per a la contractació de ma d'obra qualificada a un menor cost
	Evolució de la contractació		L'augment de la contractació es una gran oportunitat per a

			que els consumidors destinen les seues rendes al consum.
	Evolució de la contractació	Per altra banda, és una amenaça que la majoria d'aquests contractes siguen temporals, provocant que els consumidors destinen les rendes al estalvi.	
	Morositat	L'elevada morositat és una gran amenaça, degut a que les empreses tenen que fer front al cost de realitzar uns treballs que després no van a poder cobrar, provocant un increment en les despeses d'aquestes.	
Dimensió sociocultural	Externalitzar un servei informàtic		Les empreses més menudes (PYMES) prefereixen externalitzar els seus departaments informàtics, tenint en compte que, a Espanya, la majoria d'empreses són PYMES, és una gran oportunitat per a captar nous clients.
	Externalitzar un servei informàtic.	Les empreses més grans, prefereixen tindre un departament informàtic propi, és una amenaça degut a que aquest tipus d'empreses poden sol·licitar serveis més cotitzats i podem obtindre l'oportunitat de incrementar els ingressos d'una forma notable.	
	Venta per comerç electrònic		Cada vegada és més habitual realitzar les compres pel comerç electrònic, fet que provoca que les empreses comencen a practicar el e-commerce.
Dimensió Tecnològica	Big Data		Disposar d'una ferramenta tant potent et permet poder aconseguir un clar avantatge front als competidors més directes, sempre i quan, aquesta ferramenta s'utilitze adequadament.
	Facilitat de crear	Hui en dia, hi han moltes	

	una pàgina web	plataformes on et permet crear una pàgina web amb molta facilitat, sempre i quan, l'usuari tinga una petita idea de creació de pàgines web. Aquest tipus de plataformes estan convertint-se amb una greu amenaça per a empreses d'aquest tipus.	
<b>Dimensió Tecnològica</b>	Dispositius mòbils		Dins de l'augment del comerç electrònic, la nova tendència és realitzar les compres mitjançant un dispositiu mòbil, donant l'oportunitat de crear aplicacions personalitzades per a que els consumidors puguen realitzar les compres d'una forma més ràpida i senzilla.

Taula 13. Resum del Macroentorn. Font: Elaboració pròpia.



#### 4.6. Anàlisi del microentorn.

A continuació es realitzarà una anàlisi del microentorn, buscant oferir a l'empresa les oportunitats i amenaces que ofereix el mateix, en cadascuna de les unitats estratègiques del negoci, s'hauria de realitzar una anàlisi del microentorn per a l'empresa, d'aquesta manera identificar quins són aquells factors que ens afecten de manera directa.. Les oportunitats són els factors que redueixen la competència i possibiliten rendes superiors a les normals. Les amenaces justament el contrari.

Quan en un sector determinat hi ha un nombre elevat d'empreses i aquestes són molt heterogènies, és bastant considerable realitzar una segmentació estratègica, des del costat de l'oferta.

L'estudi es va a centrar l'estudi microeconòmic per a l'empresa. Per a això es realitzarà un mapa de grups estratègics, després passarem a realitzar les cinc forces de Porter per finalitzar realitzarem una taula resum amb totes les amenaces i oportunitats trobades.

#### 4.7. Identificació de grups estratègics.

Per poder realitzar una correcta segmentació estratègica, s'utilitza el concepte de grups estratègics. Els grups estratègics són conjunts d'empreses dins d'un mateix sector que segueixen una estratègia igual o similar. Amb això tindrem més facilitat per comprendre l'estructura del sector, la dinàmica de la competència, l'evolució del sector i qüestions de direcció estratègica.

El mapa de grups estratègics és una representació dels diferents grups estratègics d'un mateix sector en base a dues dimensions estratègiques significatives, com ara: canals de distribució, tecnologia, preu, costos, etc.

El diàmetre dels cercles dels diferents grups estratègics, representa la participació en el mercat de les empreses pertanyents a aquest grup.

L'anàlisi de la competència és un sector es pot realitzar entre empreses pertanyents al mateix o distint grup estratègic.

Cal tenir en compte si hi ha barreres de mobilitat, les quals actuen com a barreres d'entrada entre grups.

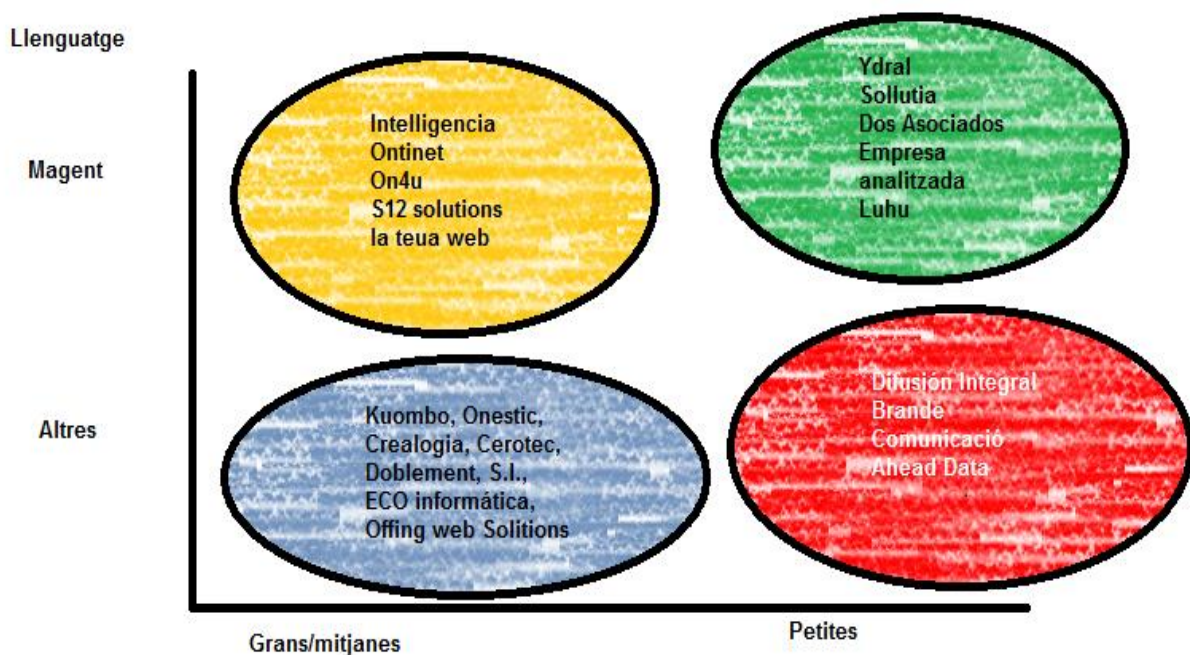
Centrant-se en el mateix sector de l'empresa analitzada s'ha decidit dur a terme una segmentació, el perquè d'aquesta decisió és la presència de moltes empreses de característiques semblant. El primer pas serà establir un filtre de tipus de programació que realitzen, és a dir tenint com a objectiu d'estudi les empreses que utilitzen Magento com a llenguatge per a la programació informàtica, i altres com PHP, Prestashop, JavaScript, C++,....

Seguidament s'han seleccionat les dimensions estratègiques que s'han considerat més important, la mida de l'empresa, on diferenciarem entre grans, menudes i petites empreses, on estarà situada l'empresa a analitzar. Per altra banda, per a l'altra variable, s'ha utilitzat la anteriorment comentada, el tipus de

llenguatge de programació, on l'empresa estarà ubicada en el segment Magento.

Cal destacar, que en aquest tipus d'empreses no existeixen barreres geogràfiques, cosa que provoca que siga impossible analitzar a totes les empreses del món que presten els mateixos serveis i segueixen les mateixes estratègies que l'empresa analitzada. Per tant, la segmentació es centra en les empreses més properes geogràficament i en aquelles més importants i similars que utilitzen el mateix llenguatge de programació que l'empresa analitzada.

Una vegada realitzada la segmentació estratègica, s'han obtingut 4 grups



Gràfic 34. Segment Estratègic. Font: Elaboració pròpia.

estratègics, els quals corresponen a diferents grups basant-se en el tipus de llenguatge de programació a utilitzar per cada empresa i per la mida d'aquestes. Cal destacar que, hi han empreses que utilitzen diversos llenguatges, però s'ha centrat en el llenguatge més utilitzat per cada empresa.

L'empresa analitzada, està situada en el grup estratègic en el qual correspon al segment d'empreses petites que utilitzen el llenguatge Magento. En aquest grup, l'empresa competeix d'una forma molt directa front a 4 empreses.

Per altra banda, tenim els següents grups importants:

- En Primer lloc tenim el segment empresa gran/mitjana que utilitza altres llenguatges Magento, amb 7 empreses.
- En tercer lloc, amb 5 empreses el segment Gran/mitjana - Magento.:
- Per últim, en quart lloc, amb 4 empreses en el a segment, Altres – petita,

## 4.8. Anàlisi dels grups estratègics a partir de les 5 forces de Porter.

Amb les cinc forces de Porter es pretén analitzar l'atractiu del sector o del segment triat. Aquest mètode es pot aplicar a tot el sector o a un segment en concret. Si s'aplica a un segment en concret s'ha de tenir en compte els productes substitutius i els competidors potencials.

Amb aquesta tècnica es pretén analitzar l'entorn més proper a l'empresa en 5 parts: Competidors potencials, Competidors Actuals, Productes substitutius, Clients i Proveïdors. De les quals de cada part es pretén detectar amenaces i oportunitats que aquests tinguis per a l'empresa.

### 4.8.1. Competidors actuals.

Es fa referència a l'actuació dels competidors existents al sector en un determinat moment del temps. Com més gran és la intensitat de la competència, menor possibilitat d'obtenció de rendes superiors i menys atractiu són el sector i viceversa, a menor intensitat de la competència més atractiu és el sector i més oportunitats presenten.

Aquí analitzarem el nombre de competidors, el ritme de creixement del sector i les barreres de sortida existents.

El nombre de competidors actuals en el sector de la tecnologia son nombrosos, ja que qualsevol empresa del món que ofereix els mateixos serveis que l'empresa analitzada es pot considerar competidor. Basant-se amb la segmentació estratègica, els competidors més directes de l'empresa analitzada que sols utilitza el llenguatge de programació Magento i segueix unes estratègies similars són 4.

És un sector amb un ritme de creixement molt elevat degut al atractiu del sector i les múltiples oportunitats que hi ha. En 2016, el sector de serveis tenia un ritme de creixement del 68%. Aquest 68% engloba tant les empreses de nova creació com la creació de noves pàgines web's.

Les barreres de sortida dels competidors actuals són molt reduïts, a causa que la inversió necessària no és elevada i la majoria de material necessari és imprescindible i necessari per a altres negocis, com pot ser els ordinadors, una línia d'internet d'alta velocitat,...

A major nombre de competidors, hi ha més intensitat en el sector i per tant major equilibri.

A continuació es compara l'empresa analitzada amb Sollutia, Ydral, Dos Asociados u Luhu, que són els seus competidors directes.

Respectes al nombre d'empleats, Dos Asociados i Sollutia superen en nombre a l'empresa analitzada amb 5 i 6 empleats respectivament, mentre que Luhu i Ydral estan per baix de l'empresa analitzada amb 1 i 2 empleats respectivament.

Les quatre empreses, a banda de la programació web, ofereixen altres serveis que l'empresa analitzada no presta. Aquest serveis són:

- Dos Asociados, presta el servei de disseny gràfic.
- Luhu, presta els serveis d'arts gràfics, disseny gràfic, edició de publicitat i la formació de personal.
- Sollutia, presta el servei d'assessorament informàtic.
- Ydral, presta el servei d'assessorament, consultoria i auditories de solucions i e-business.

Per tant, els competidors de l'empresa analitzada, tenen un avantatge respecte a aquesta, ja que ofereixen serveis relacionats amb l'activitat principal que l'empresa analitzada no ofereix.

Si fem referència a les xifres de negoci, llevat de l'empresa Luhu, les altres tres superen a l'empresa analitzada. Al tancament del 2016, les empreses obtenien les següents xifres:

EMPRESA	INGRESSOS EXPLOTACIÓ	RESULTAT EXERCICI	TOTAL ACTIU	CAPITAL SOCIAL
<b>DOS ASOCIADOS</b>	241.542€	519 €	260.085€	7.212€
<b>LUHU</b>	94.080€	-2.227€	108.779€	3.001€
<b>SOLLUTIA</b>	234.884€	24.343€	507.446€	37.184
<b>YDRAL</b>	291.925€	16.996€	138.412€	3.006€
<b>EMPRESA ANALITZADA</b>	141.525€	8.950€	65.646€	3.000€

Taula 14. Xifres de negoci. Font: Elaboració pròpia.

Després d'observar la gràfica, obtinguem les següents conclusions.

- L'empresa que més ingressos d'explotació obté és l'empresa Ydral, la que menys és l'empresa Luhu. L'empresa analitzada esta situada en la quarta posició, sols per damunt de Luhu.
- L'empresa amb millor resultat d'exercici és Sollutia, degut al gran actiu que disposa l'empresa, les inversions a realitzar són mínimes. L'empresa amb pitjor resultat d'exercici és Luhu, que actualment es troba en una situació de tancament temporal. L'empresa analitzada es troba a la tercera posició, amb una gran diferència de Ydral i Sollutia que es situen per damunt d'aquesta.
- L'empresa que disposa d'un actiu més elevat es Sollutia, degut a les fortes inversions que realitza. L'empresa amb menys actiu és l'empresa

analitzada, que està molt per baix de les empreses competidores, degut a que les inversions que realitza són mínimes.

- En quan a capital social, l'empresa Sollutia és la que més disposa, seguida de Dos Asociados, i en últim lloc tenim a Luhu, Ydral i l'empresa analitzada, amb un capital social que ronda els 3.000€.

Després d'analitzar aquests valor, es considera que la principal empresa competidora és Sollutia, ja que en conjunt de les xifres analitzades, és la que porta un clar avantatge entre els competidors del segment.

Per altra banda, es té en compte a l'empresa Ydral, que amb 2 sols treballadors és capaç de ser l'empresa amb més ingressos d'explotació entre les empreses seleccionades en el segment que ens situem.

#### 4.8.2. Competidors potencials.

Fa referència a les noves empreses que poden entrar a competir en el sector i a empreses que estiguen en un altre grup estratègic dins del sector. Això suposa una amenaça per al sector, ja que intensificarà la competència actual i reduirà l'atractiu d'aquest.

La presència de nous competidors dependrà de les barreres d'entrada i de sortida que tingui el sector i també de la reacció dels competidors ja establerts en el sector cap als que vulguin entrar-hi.

El sector resulta atractiu a causa de la progressió en les noves tecnologies i l'evolució del comerç en tot el món, això provoca interès en el sector, per tant, suposarà una amenaça i una oportunitat, suposarà una amenaça pel fet que cap la possibilitat de que es creen noves empreses. I una oportunitat pel fet que les empreses ja creades tindran més possibilitats d'obtindre nous clients, ja que tenen més experiència i més reconeixement dins del sector.

Les barreres d'entrada són molt baixes a causa de la poca inversió necessària que s'ha de realitzar per a poder començar el negoci. Un sector atractiu amb unes barreres d'entrada molt baixes es considera una gran amenaça, ja que incitarà a la creació de noves empreses en el sector.

Dels grups estratègics analitzats anteriorment, per a la nostra empresa, podran resultar possibles competidors 3 grups. A continuació, passarem a dir quins són aquests grups, i analitzarem les seves barreres de mobilitat per passar al nostre segment.

- El primer grup estratègic i el possible competidor, aquelles petites empreses que utilitzen altres llenguatges. Les barreres d'entrada al segment estratègic de l'empresa analitzada són molt baixes, provocant una clara amenaça, però per altra part, aprendre els coneixements de Magento és molt complicat i moltes de les empreses no estan disposades a destinar un temps per a especialitzar-se en aquest llenguatge, aquest punt ocasiona una gran oportunitat per a l'empresa analitzada.
- El segon grup estratègic i el possible competidor, aquelles grans/mitjanes empreses que utilitzen altres llenguatges. Les barreres d'entrada al segment estratègic de l'empresa analitzada són molt baixes, provocant una clara amenaça, però aprendre els coneixements de Magento és molt complicat. Aquestes empreses podrien dedicar-se a realitzar projectes més menuts com els que realitzen les petites empreses.
- El tercer grup estratègic i el possible competidor, aquelles grans/mitjanes empreses que utilitzen la programació Magento. No hi ha barreres d'entrada en aquest cas, provocant una clara amenaça, aquestes empreses podrien orientar el negoci a projectes més menuts, com els que realitza una empresa petita.

### 4.8.3. Productes substitutius.

Fa referència als productes que satisfan les mateixes necessitats dels clients que les que satisfà el producte que ofereix el sector o grup estratègic.

Si en un sector apareixen productes substitutius, el seu atractiu començarà a decréixer el que suposarà una amenaça.

Caldrà tenir en compte l'emplenament de les necessitats, els preus, l'obsolescència i els costos de canvi per saber si ens afectessin aquests productes substitutius o no.

La substitució pot donar-se de diferents formes: producte per producte, substitució de la necessitat d'un producte o servei i substitució general.

Un producte substitutiu dels serveis prestats per les empreses de programació web d'aquest segment estratègic podria ser els diferents tipus de programació que existeix. A continuació es detallen els principals tipus de llenguatges utilitzats:

- Llenguatge HTML, des del sorgiment d'internet s'han publicat llocs web gràcies al llenguatge HTML. És un llenguatge estàtic per al desenvolupament de llocs web. Els arxius poden tenir les extensions (htm, html).
  - o Avantatges:
    - Senzill que permet descriure hipertext.
    - Text presentat de forma estructurada i agradable.
    - No necessita de grans coneixements quan es compta amb un editor de pàgines web.
    - Arxius petits.
    - Desplegament ràpid.
    - Llenguatge de fàcil aprenentatge.
    - Ho admeten tots els exploradors.
  - o Desavantatges:
    - Llenguatge estàtic.
    - La interpretació de cada navegador pot ser diferent.
    - Guarda moltes etiquetes que poden convertir-se en "escombraries" i dificulten la correcció.
    - El disseny és més lent.
    - Les etiquetes són molt limitades.
- Llenguatge Javascript, aquest és un llenguatge interpretat, no requereix compilació. Utilitzat principalment en pàgines web. És similar a Java, encara que no és un llenguatge orientat a objectes, el mateix no disposa d'herències. La majoria dels navegadors en les seves últimes versions interpreten codi Javascript.
  - o Avantatges:
    - Llenguatge de scripting segur i fiable.
    - Els script tenen capacitats limitades, per raons de seguretat.

- El codi Javascript s'executa en el client.
- Desavantatges:
  - Codi visible per qualsevol usuari.
  - El codi ha de descarregar-se completament.
  
- Llenguatge PHP, és un llenguatge de programació utilitzat per a la creació de lloc web. PHP és un llenguatge de script interpretat en el costat del servidor utilitzat per a la generació de pàgines web dinàmiques, embegudes en pàgines HTML i executades al servidor. PHP no necessita ser compilat per executar-se.
  - Avantatges:
    - Molt fàcil d'aprendre.
    - Es caracteritza per ser un llenguatge molt ràpid.
    - Suporta en certa mesura l'orientació a objecte. Classes i herència.
    - És un llenguatge multi plataforma: Linux, Windows, entre altres.
    - Capacitat de connexió amb la majoria dels controladors de base de dades: MySQL, PostgreSQL, Oracle, MS SQL Server, entre d'altres.
    - Capacitat d'expandir el seu potencial utilitzant mòduls.
    - Posseeix documentació en la seva pàgina oficial la qual inclou descripció i exemples de cadascuna de les seves funcions.
    - És lliure, pel que es presenta com una alternativa de fàcil accés per a tothom.
    - Inclou gran quantitat de funcions.
    - No requereix definició de tipus de variables ni maneig detallat del baix nivell.
  - Desavantatges:
    - Es necessita instal·lar un servidor web.
    - Tot el treball el realitza el servidor i no delega al client. Per tant pot ser més ineficient a mesura que les sol·licituds augmentin de nombre.
    - La llegibilitat del codi es pot veure afectada al barrejar sentències HTML i PHP.
    - La programació orientada a objectes és encara molt deficient per a aplicacions grans.
    - Dificulta la modularització.
    - Dificulta l'organització per capes de l'aplicació.
  
- Magento, és una plataforma de comerç en línia, de codi obert, amb el qual es pot dur a termini tot tipus de projectes relacionats amb la venda en internet. Magento permet la construcció d'un lloc totalment fer a mesura i tindre control absolut sobre les funcionalitats del canal de venda.
  - Avantatges:
    - Sistema de recerca en Ajax.
    - Disseny i desenvolupament de múltiples tendes virtuals, compartides en un sol administrador.



- Navegació per capes que permet al usuari customitzar opcions de vista per categories, és a dir, permet organitzar els productes per colors, mides, opcions personals...
- Suporta al voltant de 60 idiomes, múltiples divises i taxes.
- Incorpora SEO des del inici. URL amigables que fan fàcil als cercadors indexar el lloc que s'està creant.
- Flexibilitat que permet a les aplicacions externes accedir a les dades de Magento sense necessitat d'alterar una sola línia de codi de la pàgina web.
- Ofereix preus en temps real.
- Permet integrar-se amb varies ERP
- Desavantatges:
  - Gran complexitat, difícil d'aprendre i dependent de majors recursos del servidor.
  - Quan es modifica el codi per adaptar la pàgina a les necessitats de l'empres pot originar un augment en el temps de resposta de la plataforma.
  - Estructura complexa, el que provoca que per a realitzar els ajustos de personalització siga necessari invertir més temps i mes diners.

Per altra banda, podem considerar com a producte substitutiu:

- Les empreses que decideixen vendre d'una forma física.
- Les empreses que es promocionen i venen a través de xarxes socials, com pot ser el facebook, twiter...
- Plantilles de creació de pàgina web, es una manera molt senzilla de crear una pàgina web, però no et permet l'opció de vendre productes, sols permet introduir informació.

Observant els diferents grups estratègic resultants de la segmentació estratègica, es poden obtenir competidors de l'empresa analitzada que compleixin funcions similars a la nostra.

Com a productes substitutius al nostre grup estratègic podem seleccionar els següents grups estratègics:

- Aquelles empreses que utilitzen un llenguatge de programació distint al de l'empresa analitzada, ja siguen grans, mitjanes o petites empreses, tenint un total de 12 grups estratègics que ofereixen productes substitutius.

#### 4.8.4. Proveïdors.

Ací s'estudia el poder de negociació que tenen els proveïdors, observant el nombre de proveïdors existents, la diferenciació i si hi ha possibilitat que hi hagi integració vertical cap endavant per part d'ells.

El nombre de proveïdors que te l'empresa és molt reduït, ja que amb pocs serveis l'empresa pot funcionar perfectament. No és una empresa que necessita ser proveïda en períodes curts, sinó, què la majoria dels seus proveïdors son serveis contractats per al funcionament de les ferramentes utilitzades per al desenvolupament de l'activitat. En la majoria de proveïdors ni tan sols s'ha mantingut una conversació amb ells, degut a que són serveis contractats en internet.

Pel que fa a la diferenciació dels productes dels proveïdors és diversa, cada proveïdor ofereix uns productes distints, per altra banda, al ser un mercat totalment globalitzat, existeixen múltiples proveïdors que ens podran oferir els mateixos servissis, per tant l'empresa no te una dependència amb els seus proveïdors.

En quan a la integració vertical cap endavant, aquests proveïdors tenen coneixements bàsics del sector de l'empresa analitzada, ja que els serveis que ofereixen van destinats a aquest sector, però no tenen els suficients coneixements necessaris com per a realitzar una integració vertical cap endavant. Açò no vol dir que el 100% dels proveïdors no puguen convertir-se amb els nostres competidors, però sí que la majoria d'ells no apleguen a aquest punt.

#### 4.8.5. Clients.

En l'apartat de clients s'observa el poder que tenen de negociació sobre l'empresa, estudiant el nombre de clients que existeixen, la diferenciació del producte i si existeix possibilitat de que s'integren verticalment cap enrere.

Per a poder analitzar correctament als clients, es realitza una gràfica amb totes les dades d'aquests:

Client	Ingressos anuals	Importància dels ingressos
Artesania Cerdà, S.L.	3.693,80 €	2,61%
Brildor, S.L.	50.923,50 €	35,98%
Esports Joma, S.L.	2.838 €	2,01%
Informàtica Serrano Más, S.L.	11.577,38 €	7,18%
Laravi Digital PAE, S.L.	10.448,59 €	6,38%
TuttoPiccolo, S.A.U.	5.065,10 €	3,38%
Vtas.Come. Del Baix Llobregat	6.063,65 €	4,18%
Alberto Villacorta, S.L.	5.014,18 €	3,24%
Coolshoe, S.L.	49.594,60 €	35,04%
<b>TOTALS</b>	<b>145.218,80 €</b>	<b>100%</b>

Taula 15. Ingressos dels clients. Font: Elaboració pròpia.

Després d'observar la taula realitzada, obtinguem les següents conclusions:

- El nombre de clients és molt reduït, tan sols disposa de 9 clients. El tindre tan pocs clients suposa que la pèrdua d'un d'ells pot afectar de forma molt negativa per a l'empresa.
- Encara que tinga pocs clients, un punt a favor és, que set d'aquests clients no disposen de poder de negociació sobre l'empresa, ja que entre aquests 7 clients suposen el 28,98% dels ingressos totals que obté l'empresa al voltant de l'any. La pèrdua d'un client d'aquests no suposarà grans canvis en l'empresa ni provocarà efectes greus.
- Per altra banda, dos dels seus clients, Brildor i Coolshoe, representen el 71,02% dels ingressos anuals de l'empresa. Clarament aquests clients tenen un gran poder de negociació amb l'empresa. La pèrdua d'un d'aquests clients provocaria efectes molt negatius sobre l'empresa, ja que perdria gran part dels seus ingressos.

El dependre majoritàriament de dos clients és una amenaça per a l'empresa, ja que el futur d'aquesta va a dependre d'aquests clients. L'empresa tindrà que buscar la forma de buscar nous clients per a no tindre que dependre de Brildor i Coolshoe.

En quan a la integració vertical cap enrere, podem dir que, cap dels clients disposa dels coneixements ni mitjans necessaris per a convertir-se en un competidor. Els clients sol·liciten els serveis degut a que no disposen d'un departament intern capaç de realitzar-los. Si crearen un departament intern amb personal capacitat per a realitzar aquests serveis l'empresa podria perdre

al client, però és quasi improbable que un clients es pugua convertir en un competidor, i més tenint en compte que els sectors on està l'empresa analitzada i el sector dels clients són molt diferents, amb ninguna relació entre ells.

#### 4.9. Principals amenaces i oportunitats de les 5 forces de Porter.

DIMENSÍO	OPORTUNITAT	AMENAÇA
<b>COMPETIDORS ACTUALS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ritme de creixement del sector molt elevat.</li> <li>-Gran atractiu del sector a pesar de la gran competència.</li> <li>-Barreres de sortida molt reduïdes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gran intensitat de la competència.</li> <li>-Menor possibilitat d'obtenció de rendes superiors.</li> <li>- Sector menys atractiu degut a la intensitat dels competidors.</li> <li>-Els competidors directes ofereixen altres serveis.</li> <li>-Xifres de negoci per baix de la majoria dels competidors més directes.</li> </ul>
<b>COMPETIDORS POTENCIALS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Més experiència i reconeixement dins del sector, respecte als possibles nous competidors.</li> <li>-No especialització en el llenguatge Magento per part de les empreses d'altres segments.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Sector atractiu per a noves empreses.</li> <li>-Barreres d'entrada baixes.</li> <li>-Tres grups estratègics on les empreses d'aquests podrien aplegar a ser competidors directes.</li> </ul>
<b>PRODUCTES SUBSTITUTIU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Desavantatges dels altres tipus de llenguatge.</li> <li>-Avantatges del llenguatge Magento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferents tipus de programació existents.</li> <li>-Avantatges dels altres tipus de llenguatge.</li> <li>-Desavantatges del llenguatge Magento.</li> <li>-Diferents formes de promocionar-se per internet.</li> </ul>
<b>PROVEÏDORS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Diferenciació de productes.</li> <li>-Nul·la dependència.</li> <li>-Integració vertical cap endavant.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Integració vertical cap endavant.</li> </ul>
<b>CLIENTS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No dependència de 7 clients.</li> <li>-Integració cap enrere.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Petita cartera de clients.</li> <li>- Dependència de 2 clients.</li> <li>-Creació d'un departament informàtic intern dels clients.</li> </ul>

Taula 16. Resum del Microentorn. Font: Elaboració pròpia.

# ANÀLISI INTERN.



## 5. Anàlisi interna.

L'anàlisi intern s'encarrega d'investigar les característiques dels recursos, factors, mitjans, habilitats i capacitats dels que disposa l'empresa per a fer front al seu entorn. Es tracta d'identificar i valorar l'estratègia actual i la posició de l'empresa front a la competència. A partir d'aquest estudi es podrà determinar amb un cert rigor les fortaleses i les debilitats de l'organització.

La visió basada en els recursos tracta de destacar el caràcter únic de cada empresa i proposa que les claus de la rendibilitat no fer el mateix que altres empreses, sinó, en explotar les diferències. Estableixen avantatges competitius suposa formular e implantar una estratègia que explote la característica única del conjunt de recursos i capacitats de cada empresa.

Els recursos són els actius dels quals disposa l'empresa per a dur a termini l'estratègia competitiva. Alguns apareixen en els estats comptables (recursos tangibles) de les organitzacions, però, altres no (recursos intangibles).

Les capacitats són habilitats o competències organitzatives que permeten desenvolupar les activitats de l'empresa a partir de recursos disponibles, és a dir, permet realitzar una tasca complexa al combinar i coordinar els recursos dels quals disposa l'empresa.

És necessari que l'empresa tinga un complet coneixement dels seus recursos i capacitat, amb la que podrà seleccionar una estratègia que explote les fortaleses de l'empresa i desenvolupar els recursos i capacitats de l'empresa, eliminant les carències de recursos(debilitats) i construir capacitats per al futur.

En primer lloc es procedeix a la identificació de recursos i capacitats, per a conèixer el seu potencial de partida per a definir l'estratègia.

### 5.1. Identificació dels recursos de l'empresa.

S'identifiquen els recursos amb els quals compta l'empresa per a fer front als factors directes i indirectes que els afecten.

#### RECURSOS

Com a primer pas del anàlisi, es realitza un inventari dels recursos de l'empresa. Els recursos principals poden ser classificats en les següents categories:

- Tangibles (físics, financers).
- Intangibles (no humans, humans).

# TANGIBLES

## FÍSICS

### FERRAMENTES:

R1 Ordinadors de taula.

R2 Ordinadors portàtils.

R3 Pantalles de monitors

R4 Televisions

R5 Dispositius d'emmagatzemament electrònic.

R6 Material d'oficina.

R7. Telèfons.

R8. Impressora.

### MOBILIARI:

R9 Mobiliari d'Oficina.

R10 Mobiliari Instal·lacions.

R11 Mobiliari de cuina.

R12 Mobiliari zona menjador.

R13 Mobiliari zona de descans.

R14 Vehicle propi.

### TREBALLADORS:

R15 Gerent.

R16 Dep. Control

R17 Dep. Programació

R18 Dep. Marketing.

R19 Dep. Disseny.

R20 Dep. Administració.

R21 Dep. RR.HH.

## FINANCERS

R22 Ingressos explotació = 141.525€

R23 Resultat exercici = 8.950€

R24 Total actiu = 65.646€

R25 Capital Social = 3.000€

R26 Immobilitzat = 2.800€

R27 Deutors = 2.500€

R28 Tresoreria = 12.000€

## INTANGIBLES

### NO HUMANS

R29 Pàgina web.

R30 Programes informàtics per al control de tots els ingressos i despeses més altres gestions.

R31 Llicència Magento per a la programació.

R32 Programes de disseny.

R33 Fibra òptica d'alta velocitat.

R34 Altres programes de programació.

R35 Marca pròpia.

R36 Patents pròpies.

### HUMANS

#### CONEIXEMENTS DE:

R37 Experiència en la indústria.

R38 Coneixement del sector.

R39 Empleats amb estudis universitaris.

R40 Facilitat per a la formació interna.

R41 Qualitat dels projectes.

R42 Motivació.

R43 Coneixement d'altres matèries.

R44 Direcció i lideratge.

R45 Constància en els projectes.

#### HABILITATS:

R46 Habilitats per a mantindre les eines de treball en les condicions idònies.

R47 Facilitat per a la innovació.

R48 Comunicació en els clients i proveïdors.

R49 Comunicació interna.

R50 Captació de clients.

R51 Llengües estrangeres.

*Taula 17. Recursos de l'empresa. Font: Elaboració pròpia.*



## 5.2. Identificació de les capacitats (anàlisi funcional).

### Capacitats.

"Les capacitats permeten a l'empresa desenrotllar adequadament una activitat a partir de la combinació i coordinació dels recursos disponible.

Característiques principals de les capacitats:

- Estan lligades al capital humà.
- Es recolzen sobretot en els actius intangibles, especialment en el coneixement tecnològic i organitzatiu de l'empresa.
- Governeu la transformació dels factors en productes i servicis.
- Creen valor afegit.
- Determinen l'eficiència i el grau d'innovació de l'empresa.

La ferramenta que utilitzarem per a definir les capacitats de l'empresa serà l'Anàlisi funcional.

L'anàlisi funcional és un mètode per a identificar les capacitats clau d'una empresa a través de les seues àrees funcionals. És la base per a configurar el perfil estratègic intern de l'empresa, per a realitzar este perfil estratègic identificarem les variables clau del funcionament de les quals depèn l'organització per a fer front als seus reptes. Considerem les àrees funcionals de l'empresa.

ÀREA FUNCIONAL	CAPACITATS
<b>DIRECCIÓ GESTIÓ</b>	C1. Nul·la capacitat per a gestionar correctament les estratègies de finançament i inversió[R22-R28]
	C2. Capacitat de coordinar els distints departaments que formen l'empresa. [R15-R21,]
	C3. Capacitat de no tindre un correcte reconeixement. [R35, R36, R38, R41, R43, R45, R48, R50]
	C4. Capacitat d'analitzar les despeses financeres i comptables. [R20, R30]
	C5. Capacitat per a supervisar tots els recursos de l'empresa. [R1-R14, R29-R33, R46]
	C7. Capacitat de reclutar y seleccionar a personal qualificat y competent. [R21, R39, R40, R49]
	C9. Capacitat de formar als propis empleats. [R21, R34, R40, R43, R47, R51]
	C10. Nul·la capacitat de motivació i desenvolupament dels empleats dins l'empresa. [R21, R34, R42, R44, R49, R50]
	C4. Nul·la capacitat d'incrementar ingressos d'explotació. [R18, R20, R22, R35, R36, R37, R43, R45, R48, R50, R51]
	C13. Capacitat per a utilitzar els programes de gestió. [R15, R20, R22-R28, R30]
<b>ADMINISTRACIÓ MARKETING</b>	C14. Nul·la capacitat de tindre un departament administratiu propi i intern. [R20]
	C12. Capacitat d'un correcte manteniment de les instal·lacions i ferramentes, garantir un correcte funcionament. [R1-R14, R29-R33, R46]
<b>PROGRAMACIÓ DISSENY</b>	C13. Capacitat de realitzar els projectes correctament. [R16,R17,R19,R30,R31,R32,R33,R41,R45]
	C14. Capacitat per a la innovació de noves tecnologies. [R16,R17,R19,R32,R33,R34,R37,R38,R47]
	C15. Nul·la capacitat per a utilitzar altres tipus de programació. [R17,R34,R40,R42,R43,R45]

Taula 18. Capacitats de l'empresa: Font: Elaboració pròpia.

### 5.3. Avaluació dels recursos i capacitats (Perfil Estratègic).

No serà suficient en disposar de recursos i capacitats per a tindre un avantatge competitiu, serà necessari també que els mateixos puguen permetre explotar les oportunitats i neutralitzar les amenaces. Que siguen possibles sols per un menut nombre de competidors i siguen difícils de copiar o d'obtenir en el mercat. Seran fonts potencials d'avantatge competitiu i es denominaran recursos i capacitats estratègiques i distintius.

Per a valorar els recursos i capacitats dels quals disposa l'empresa es deurà de prestar atenció a dos conceptes claus:

- L'importància estratègica (IR): Que representarà la importància que es un recurs/capacitat per a generar, mantindre i apropiar-se d'un avantatge competitiu. Afectarà a tot el sector, tant al propi com al de la competència. Per tant, serà una variable referencià per a tot el sector.
- La Fortaleza Relativa (FR): Mesura com es troba la societat objecte d'estudi respecte a la competència.

		IE	MN (1-2)	N (3-4)	I (5-6)	P (7-8)	MP (9-10)	FR
<b>DIRECCIÓ I GESTIÓ</b>	Gestionar correctament les estratègies de finançament i inversió.	9		X		○		3
	Coordinar els distints departaments que formen l'empresa.	9			○	X		7
	Tindre un correcte reconeixement	8	X	○				2
	Analitzar les despeses financeres i comptables	8	X			○		2
	Supervisar tots els recursos de l'empresa.	9				○	X	8
<b>RRHH</b>	Reclutar y seleccionar a personal qualificat y competent.	9				○	X	8
	Formar als propis empleats	8		○			X	9
	Motivació i desenvolupament dels empleats dins l'empresa	8		X			○	4
<b>ADMINISTRACIÓ</b>	Incrementar ingressos d'explotació.	9	X		○			2
	Utilitzar correctament els programes de gestió.	8				X		7
	Tindre un departament administratiu propi i intern.	7	X			○		1
<b>PROGRAMACIÓ I</b>	Tindre un correcte manteniment de les instal·lacions i ferramentes, garantir un correcte funcionament.	8				X		8
	Realitzar els projectes correctament.	9				○	X	9
	Innovació de noves tecnologies.	8		○		X		7
	Utilitzar altres tipus de programació.	8	X				○	2

Taula 19. Perfil Estratègic. Font: Elaboració Pròpia.

Línia verda: Empresa analitzada.

Línia roja: Principal competidor.

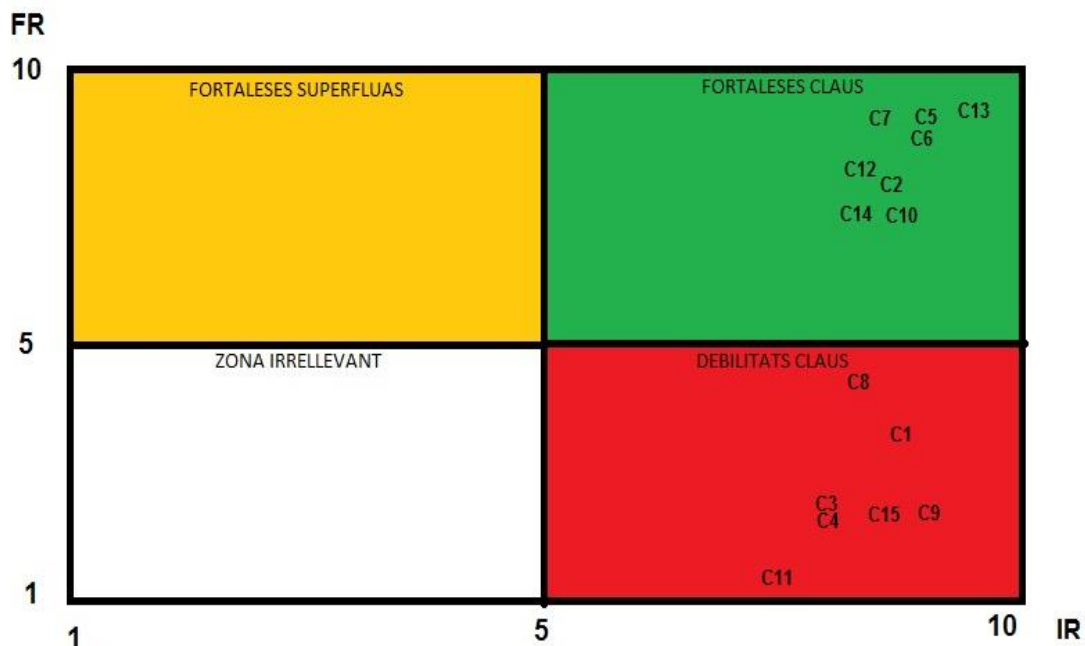
Per a aquest perfil, s'ha comparat l'empresa analitzada amb el seu principal competidor, situat en la mateixa zona i amb serveis molt similars y amb clients molt semblants.

Amb el perfil estratègic es pot observar com l'empresa deu de prestar especial interès a l'hora de realitzar les seues decisions empresarials, centrant-se en totes aquelles capacitats que estiguin per baix del valor de la importància estratègica o per baix del valor obtingut per el competidor, per a corregit eixes debilitats, i per altra banda, centrant-se en aquelles capacitats que tinguen el valor de la fortalesa relativa per damunt del valor de la importància estratègica o per damunt del seu competidor, per a poder aprofitar les fortaleses.

#### 5.4. Obtenció de la matriu de fortaleses i debilitats.

La matriu de fortaleses i debilitats es divideix en 4 estacions. Les fortaleses supèrflues recullen aquelles capacitats bones que te l'empresa, però no són importants respecte a la competència. De la mateixa manera, aquelles que estiguin recollides en la zona irrellevant, no ajudaran a guanyar avantatges competitius. Els sectors de fortaleses claus i debilitats claus seran aquelles capacitats de les quals disposarà l'empresa i seran essencials pera desenvolupar respecte la competència en cas de disposar-les.

Seguidament, es representa gràficament en una matriu de fortaleses i debilitats de l'empresa analitzada per a poder realitzar el posterior DAFO.



Gràfic 36. Matriu de fortaleses i debilitats. Font: Elaboració pròpia.

### 5.5. Síntesi de l'anàlisi intern.

En l'apartat "taula resum" es realitza una breu síntesi recollida durant el cap d'estudi de l'anàlisi intern, mostrant les fortaleeses i debilitats que es presenten.

	<b>FORTALESES</b>	<b>DEBILITATS</b>
<b>DIRECCIÓ I GESTIÓ</b>	<p>Coordinar els distints departaments que formen l'empresa.</p> <p>Supervisar tots els recursos de l'empresa.</p>	<p>Gestionar correctament les estratègies de finançament i inversió.</p> <p>Tindre un correcte reconeixement.</p> <p>Analitzar les despeses financeres i comptables.</p>
<b>RRHH</b>	<p>Reclutar y seleccionar a personal qualificat y competent.</p> <p>Formar als propis empleats.</p>	<p>Motivació i desenvolupament dels empleats dins l'empresa.</p>
<b>ADMINISTRACIÓ I MARKETING</b>	<p>Utilitzar correctament els programes de gestió.</p>	<p>Incrementar ingressos d'exploació.</p> <p>Tindre un departament administratiu propi i intern.</p>
<b>PROGRAMACIÓ I DISSENY</b>	<p>Tindre un correcte manteniment de les instal·lacions i ferramentes, garantir un correcte funcionament.</p> <p>Realitzar els projectes correctament.</p> <p>Innovació de noves tecnologies.</p>	<p>Utilitzar altres tipus de programació.</p>

Taula 20. Resum anàlisi intern. Font: Elaboració pròpia.

Després de realitzar el anàlisi interna de l'empresa es pot concloure que:

- L'empresa disposa de 8 fortaleeses claus.
- L'empresa disposa de 7 debilitats
- L'empresa deuria de millorar les seues debilitats claus per a poder aconseguir un avantatge competitiu front a la competència més directa.

Per a obtindre un avantatge competitiu més gran que els seus competidors, haurà de convertir les debilitats obtingudes en fortaleeses, d'aquesta manera

podrà obtindre un avantatge competitiu més ampli front als competidors més directes.

En quan a les seues àrees, es pot concloure que:

- L'àrea de Direcció i Gestió disposa de més debilitats que fortaleces, per la qual cosa, es te que buscar la manera de aprofitar les fortaleces obtingudes i de corregir les debilitats per a aconseguir més fortaleces.
- L'àrea de Recursos Humans disposa de més fortaleces que debilitats. Per a buscar un avantatge competitiu es tenen que explotar les fortaleces obtingudes i corregir les debilitats per a tractar d'obtindre noves fortaleces.
- L'àrea d'Administració i Marketing presenta més debilitats que fortaleces, la principal causa és la falta d'un departament intern i de personal responsable de realitzar aquestes gestions.
- L'àrea de Programació i Disseny presenta més fortaleces que debilitats, per tant, es tindrà que explotar les fortaleces i estudiar la forma de convertir la debilitat en fortaleza.

# FORMULACIÓ, AVALUACIÓ I SELECCIÓ D'ESTRATÈGIES



UNIVERSITAT  
POLITÀCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI



## 6. Formulació, avaluació i selecció d'estratègies.

S'utilitzarà tot l'estudi realitzat fins al moment per a poder formular òptimes estratègies empresarials. De la mateixa manera s'utilitzaran els corresponents criteris que a continuació s'identificaren per a poder analitzar el procés d'avaluació i selecció de les estratègies formulades. Serà important perquè realitzar una anàlisi sobre l'adaptació de les dites estratègies en l'organització en el seu conjunt, prestant especial interès en els factors que afecten el dit procés.

### 6.1. Formulació d'estratègies. Matriu DAFO.

La ferramenta que s'utilitzarà per a la formulació d'estratègies empresarials serà la Matriu de DAFO, utilitzada per la seua eficàcia ja que permet generar opcions tant a nivell corporatiu i competitiu simultàniament. Com s'ha dit anteriorment, la base de la dita matriu serà l'estudi realitzat a priori, tota la informació obtinguda en l'anàlisi estratègica (DAFO) . Amb la ferramenta de la matriu s'identificaran opcions que oferiran una combinació dels factors interns (fortaleses i debilitats) així com els externs (amenaces i oportunitats) .

		ANÀLISIS EXTERN	
		Amenaces	Oportunitats
ANÀLISIS INTERN	Debilitats	<b>Estratègies de supervivència (DA).</b> Es generen opcions que minimitzen les debilitats y eviten les amenaces.	<b>Estratègies de reorientació (DO).</b> Es generen opcions que aprofiten les oportunitats perquè superen les debilitats.
	Fortaleses	<b>Estratègies defensives (FA).</b> Es generen opcions que utilitzen les fortaleses per evitar les amenaces.	<b>Estratègies ofensives (FO).</b> Es generen opcions que utilitzen les fortaleses per a aprofitar les oportunitats.

Taula 21. Diferenciació d'estratègies. Font: Planificació Estratègica.

El primer pas és recol·lectar la informació del estudi DAFO.

### 6.1.1. Anàlisis DAFO.

DEBILITATS	AMENACES
<b>D1.</b> Gestionar correctament les estratègies de finançament i inversió.	<b>A1.</b> El clima polític a Espanya el considerem una amenaça degut a la incertesa que hi ha a l'hora d'aprovar o modificar les lleis i reformes dels últims anys.
<b>D2.</b> Tindre un correcte reconeixement de la direcció i gestió de l'empresa.	<b>A2.</b> La possible frenada als avantatges en el mercat laboral indiquen un risc, clau per a reduir de forma permanent la desocupació i mantenir l'avantatge competitiu.
<b>D3.</b> Analitzar les despeses financeres i comptables.	<b>A3.</b> La baixada de productivitat ha provocat que els productes tinguen un cost més elevat, per tant, serem menys competitius.
<b>D4.</b> Motivació i desenvolupament dels empleats dins l'empresa.	<b>A4.</b> El IVA encara que siga un impost necessari, provoca un increment dels preus dels productes, per tant, els consumidors tindran que fer front a un preu més elevat.
<b>D5.</b> Incrementar ingressos d'explotació.	<b>A5.</b> La desocupació a Espanya és una amenaça degut a que els consumidors tindran menys renda per a destinar-la al consum.
<b>D6.</b> Tindre un departament administratiu propi i intern.	<b>A6.</b> L'evolució de la contractació és una amenaça ja que la majoria d'aquests contractes son temporals, provocant que els consumidors destinen les rendes al estalvi.
<b>D7.</b> Utilitzar altres tipus de programació.	<b>A7.</b> L'elevada morositat és una gran amenaça, degut a que les empreses tenen que fer front al cost de realitzar uns treballs que després no van a poder cobrar, provocant un increment en les despeses d'aquestes.
	<b>A8.</b> Les empreses més grans, prefereixen tindre un departament informàtic propi, és una amenaça degut a que aquest tipus d'empreses poden sol·licitat serveis més cotitzats i podem obtindre l'oportunitat de incrementar els ingressos d'una forma notable.
	<b>A9.</b> Hui en dia, hi han moltes plataformes on et permet crear una

pàgina web amb molta facilitat, sempre i quan, l'usuari tinga una petita idea de creació de pàgines web. Aquest tipus de plataformes estan convertint-se amb una greu amenaça per a empreses d'aquest tipus.

**A10.** Gran intensitat de la competència.

**A11.** Menor possibilitat d'obtenció de rendes superiors.

**A12.** Sector menys atractiu degut a la intensitat dels competidors.

**A13.** Els competidors directes ofereixen altres serveis.

**A14.** Xifres de negoci per baix de la majoria dels competidors més directes.

**A15.** Sector atractiu per a noves empreses.

**A16.** Barreres d'entrada baixes.

**A17.** Tres grups estratègics on les empreses d'aquests podrien aplegar a ser competidors directes.

**A18.** Diferents tipus de programació existents.

**A19.** Avantatges dels altres tipus de llenguatge.

**A20.** Desavantatges del llenguatge Magento.

**A21.** Diferents formes de promocionar-se per internet.

**A22.** Integració vertical cap endavant.

**A23.** Petita cartera de clients.

**A24.** Dependència de 2 clients.

**A25.** Creació d'un departament informàtic intern dels clients.

#### **FORTALESES**

**F1.** Coordinar els distints departaments que formen l'empresa.

**F2.** Supervisar tots els recursos de

#### **OPORTUNITATS**

**O1.** L'evolució del PIB a Espanya, no està obtenint els resultats esperats, hi ha una millora en aquests.

l'empresa.

**F3.** Reclutar i seleccionar a personal qualificat i competent.

**F4.** Formar als propis empleats.

**F5.** Utilitzar correctament els programes de gestió.

**F6.** Tindre un correcte manteniment de les instal·lacions i ferramentes, garantir un correcte funcionament.

**F7.** Realitzar els projectes correctament.

**F8.** Innovació de noves tecnologies.

**O2.** Un tipus d'interès baix per part del Banc Central Europeu, provocarà que les empreses obtingues més facilitats a l'hora de buscar finançament per a noves inversions.

**O3.** Considerem la desocupació com una oportunitat per a la contractació de ma d'obra qualificada a un menor cost.

**O4.** L'augment de la contractació es una gran oportunitat per a que els consumidors destinen les seues rendes al consum.

**O5.** Les empreses més menudes (PYMES) prefereixen externalitzar els seus departaments informàtics, tenint en compte que, a Espanya, la majoria d'empreses són PYMES, és una gran oportunitat per a captar nous clients.

**O6.** Cada vegada és més habitual realitzar les compres pel comerç electrònic, fet que provoca que les empreses comencen a practicar el e-commerce.

**O7.** Disposar d'una ferramenta tant potent com el Big Data, et permet poder aconseguir un clar avantatge front als competidors més directes, sempre i quan, aquesta ferramenta s'utilitze adequadament.

**O8.** Dins de l'augment del comerç electrònic, la nova tendència és realitzar les compres mitjançant un dispositiu mòbil, donant l'oportunitat de crear aplicacions personalitzades per a que els consumidors puguen realitzar les compres d'una forma més ràpida i senzilla.

**O9.** Ritme de creixement del sector molt elevat.

**O10.** Gran atractiu del sector a pesar de la gran competència.

**O11.** Barreres de sortida molt reduïdes.

**O12.** Més experiència i reconeixement dins del sector, respecte als possibles nous competidors.

**O13.** No especialització en el llenguatge Magento per part de les empreses d'altres segments.

**O14.** Desavantatges dels altres tipus de llenguatge.

**O15.** Avantatges del llenguatge Magento.

**O16.** Diferenciació de productes.

**O17.** Nul·la dependència.

**O18.** Integració vertical cap endavant.

**O19.** No dependència de 7 clients.

**O20.** Integració cap enrere.

Taula 22. DAFO. Font: Elaboració pròpia.

Els fonaments de cada una de les estratègies possibles son:

- **Estratègies de supervivència:** Adequades per a empreses que estan sotmeses a una forta pressió, per part de l'entorn o per les pròpies debilitats de l'empresa. S'intenta trobar una sortida a un greu problema. Una alternativa dràstica es l'abandonament de l'activitat.
  - (E1) Contractació de nous empleats especialitzats en llenguatges de programació diferents al utilitzat. Aquesta estratègia permet a l'empresa competir directament contra empreses situades en altres segments, i per tant, l'oportunitat de millorar la cartera de clients, provocant un augment dels ingressos. D5, D7, A9, A10, A13, A14, A18, A19, A20, A23.
  - (E2) Contractació d'un economista expert en el sector que gestione correctament l'empresa i siga capaç d'ampliar la cartera de clients. És imprescindible tindre a un treballador que puga encarregar-se del tema financer, cercant les millors fonts de finançament, i que puga encontrar nous clients amb nous projectes importants. D1, D2, D3, D4, D5, A2, A7, A11, A14, A23, A24.
- **Estratègies de reorientació:** Tenen el objectiu de aprofitar els canvis i oportunitats que es presenten en l'empresa. Persegueixen un canvi important tant en l'estructura com en el camp de l'activitat.
  - (E3) Contractació de nous empleats especialitzats en Magento i en altres plataformes i llenguatges diferents a un baix cost. F1, F2, F3, F8, O3, O4, O5, O6, O12, O13, O14, O15, O16.
  - (E4) Contractació de nous empleats no especialitzats en el sector i formar-los internament, adaptant-los a les necessitats de l'empresa. F4, F7, O3, O4, O5, O8, O15, O16.

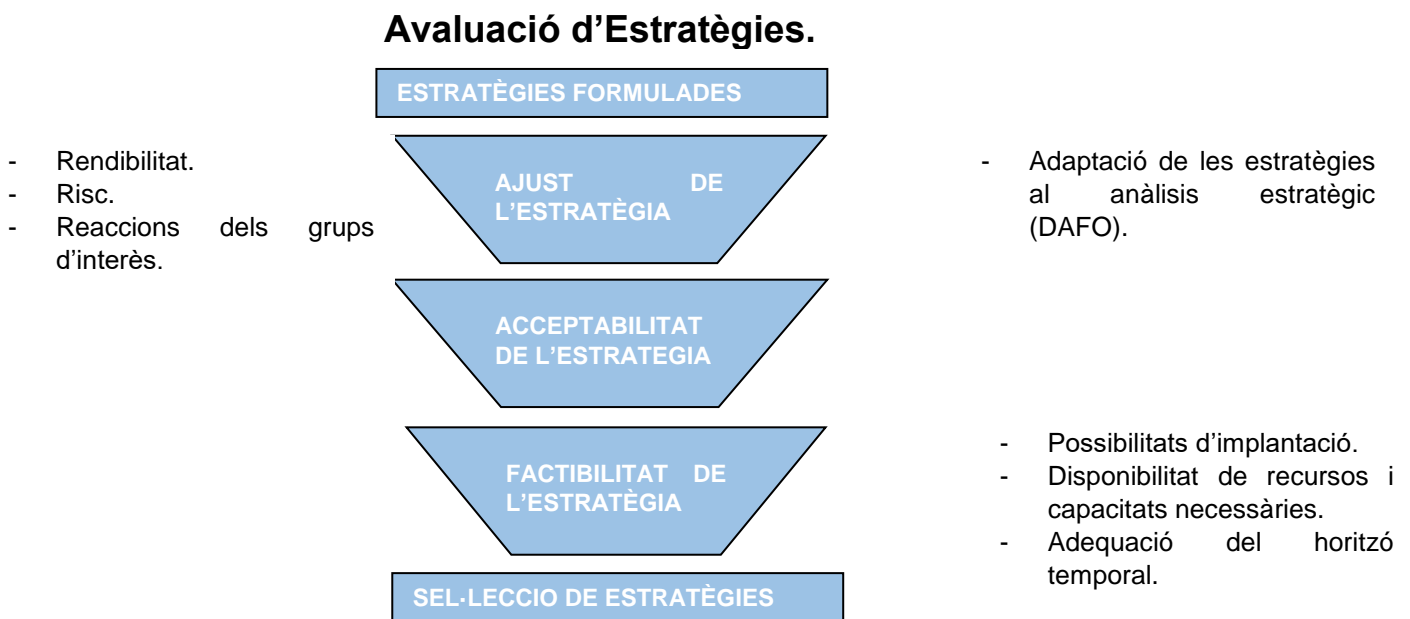
- (E5) Creació d'un nou projecte innovador que podria canviar la forma de comprar del consumidor final. Per a realitzar aquest projecte, l'empresa necessita temps, per tant, tindrà que prescindir d'alguns clients, i al mateix temps, buscar una font de finançament per a poder fer front a les despeses que ocasiona el nou projecte. F1, F2, F6, F7, F8, O2, O6, O7, O8, O9, O16, O17, O19.
- (E6) Formar als actuals empleats en altres tipus de programació. Aquesta estratègia provocarà perdre alguns dels clients per la reducció del temps, i a més, unes despeses per la formació rebuda. F4, F7, F8, O5, O8, O9, O16, O20.
- **Estratègies defensives:** Té l'objectiu de enfrontar-se a les amenaces de l'entorn amb les fortaleses de l'empresa.
  - (E7) Aprendre d'una forma autònoma o interna altres tipus de llenguatges. D'aquesta forma, podran oferir altres serveis a nous clients, amb la intenció d'augmentar la cartera de clients i els ingressos d'explotació. D2, D4, D7, O5, O6, O8, O9, O10, O11, O12, O16.
  - (E8) Creació d'un departament Administratiu i Marketing. D'aquesta forma, l'empresa aconseguirà tindre un major control dels recursos financers, més coneixements sobre fonts de finançament i altres gestions administratives. Amb el departament Marketing, s'aconsegueix una millor relació comercial amb els clients, a més, de buscar una correcta promoció de l'empresa per a poder aplegar a nous clients per a aquesta. D1, D2, D3, D4, D5, O2, O3, O4, O7, O20.
- **Estratègies ofensives:** Té l'objectiu de maximitzar les forces de les que disposa l'empresa. Estan orientades a la innovació i estretament lligades al llançament de nous productes.
  - (E9) Formar a treballadors d'altres empreses. D'aquesta manera, l'empresa entra a competir en un altre sector i a oferir altres serveis, amb la intenció d'obtenir altres clients importants que permeti tindre un augment considerat amb els resultats de l'exercici. F4, F7, A4, A8, A10.
  - (E10) Es planteja una alternativa per a tindre més ingressos, on l'empresa passa a ser el seu propi client. Es tracta de crear noves tendes online, on l'empresa ven els productes al client final d'una forma directa, sense cap intermediari per el mig. F1, F2, F5, F6, F7, A10, A11, A12, A13, A14.

## 6.2. Avaluació i selecció d'estratègies. Ajust, Acceptabilitat i Factibilitat.

Una altra de les decisions més importants en l'àmbit empresarial serà la selecció de les estratègies, ja que serà una decisió rellevant (molt important per a la societat), irreversible (de molt difícil tornar a un punt anterior) i excludent (eliminar altres). Per tant com bé es coneix sobre les estratègies formulades

només molt poques o una es podran dur a terme, dependrà de l'empresa objecte d'estudi, del sector, dels recursos propis a més de altres múltiples factors.

Com bé s'arreglega en els apunts de Capó Vicedo J., sobre la planificació estratègica en les empreses, serà pràcticament impossible demostrar a priori que una estratègia tindrà èxit o en cas contrari fracassarà, per això es proposen tres criteris establits per Johnson, Scholes i Whittington (2006) que permeten avaluar les possibilitats o defectes de cada opció estratègica. Entre elles es troba l'ajust de l'estratègia, l'acceptabilitat o factibilitat de les estratègies empresarials formulades.



Gràfic 37. Avaluació d'estratègies. Font: Elaboració pròpia..

A continuació se segueixen els passos observats en la il·lustració, el primer filtre serà l'ajust de l'estratègia.

### 6.2.1. Ajust de l'estratègia.

El primer filtre que s'estudiarà serà l'ajust de l'estratègia, a través del mateix s'intentarà conèixer com les estratègies s'adapten al marc generat en l'anàlisi estratègica. Així mateix els mètodes de valoració de l'ajust de les estratègies tractaren de comparar les distintes opcions estratègiques u establir un orde de preferència per a cada estratègia. Com s'ha citat anteriorment la polivalència i utilitat de la Matriu DAFO a l'hora de formular estratègies empresarials, perquè identificarà opcions estratègiques directament de l'anàlisi DAFO, és a dir es classificaran les opcions estratègiques obtingudes a través de la matriu DAFO, es ponderaren cada un dels factors claus obtinguts en l'anàlisi (Fortaleses, Debilitats, Amenaces i Oportunitats) a més de la missió i visió. Així, doncs es

valorarà cada una de les opcions estratègiques segons el grau en què s'ajusten a l'anàlisi estratègica, triant la de major puntuació relativa.

El primer pas dins del primer ajust és definir la missió i visió de la societat. Respecte la missió "Cobrir les necessitats de tots els clients d'una forma personalitzada per a que puguem desenvolupar d'una forma correcta els seus negocis ecommerce". Mentre que la visió, "Aconseguir que la primera opció per a la creació de pàgines web i serveis relacionats de les empreses de la Comunitat Valenciana siga l'empresa analitzada".

Donada la complexitat de càlcul per al dit ajust, s'annexarà el resum del full de dades on s'han realitzat les operacions. Per a calcular la taula s'ha utilitzat el mètode de puntuació, classificació o jerarquització per a comparar les distintes estratègies.



			PUNTUACIONS ABSOLUTES										PUNTUACIONS RELATIVES									
FACTORS	PONDERACIÓ	%	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10	E 1	E 2	E 3	E 4	E 5	E 6	E 7	E 8	E 9	E 10
A1	4	0,8%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A2	6	1,2%	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A3	5	1,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A4	5	1,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03
A5	7	1,4%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A6	6	1,2%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A7	8	1,6%	0	6	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A8	9	1,8%	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00
A9	8	1,6%	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A10	9	1,8%	8	0	0	0	0	0	0	0	6	5	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05	0,09
A11	9	1,8%	0	8	0	0	0	0	0	0	0	8	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14
A12	7	1,4%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,07
A13	8	1,6%	10	0	0	0	0	0	0	0	0	7	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11
A14	8	1,6%	7	7	0	0	0	0	0	0	0	9	0,11	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14
A15	9	1,8%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A16	10	2,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A17	9	1,8%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A18	8	1,6%	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A19	7	1,4%	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A20	7	1,4%	7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A21	8	1,6%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A22	9	1,8%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A23	10	2,0%	9	8	0	0	0	0	0	0	0	0	0,18	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A24	10	2,0%	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
A25	5	1,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D1	9	1,8%	0	9	0	0	0	0	0	8	0	0	0,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00
D2	9	1,8%	0	6	0	0	0	0	9	8	0	0	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,06	0,00	0,00
D3	10	2,0%	0	10	0	0	0	0	0	7	0	0	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00	0,00
D4	9	1,8%	0	6	0	0	0	0	9	8	0	0	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,06	0,00	0,00
D5	8	1,6%	9	8	0	0	0	0	0	8	0	0	0,14	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00
D6	8	1,6%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
D7	7	1,4%	7	0	0	0	0	0	7	0	0	0	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00

			PUNTUACIONS ABSOLUTES										PUNTUACIONS RELATIVES									
FACTORS	PONDERACIÓ	%	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10
F1	9	1,8%	0	0	7	0	8	0	0	0	0	7	0,00	0,00	0,13	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13
F2	10	2,0%	0	0	7	0	8	0	0	0	0	7	0,00	0,00	0,14	0,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14
F3	9	1,8%	0	0	9	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
F4	9	1,8%	0	0	0	10	0	10	0	0	9	0	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,18	0,00	0,00	0,07	0,00
F5	8	1,6%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13
F6	7	1,4%	0	0	0	0	6	0	0	0	0	7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,08	0,00	0,00	0,00	0,00	0,10
F7	10	2,0%	0	0	0	9	9	9	0	0	8	9	0,00	0,00	0,00	0,18	0,18	0,18	0,00	0,00	0,06	0,18
F8	10	2,0%	0	0	10	0	10	10	0	0	0	0	0,00	0,00	0,20	0,00	0,20	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00
O1	5	1,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O2	10	2,0%	0	0	0	0	9	0	0	8	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00
O3	10	2,0%	0	0	9	8	0	0	0	8	0	0	0,00	0,00	0,18	0,16	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,00
O4	9	1,8%	0	0	6	7	0	0	0	5	0	0	0,00	0,00	0,11	0,13	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,00
O5	10	2,0%	0	0	9	9	0	9	9	0	0	0	0,00	0,00	0,16	0,16	0,00	0,16	0,16	0,00	0,00	0,00
O6	9	1,8%	0	0	0	0	9	0	8	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00
O7	8	1,6%	0	0	0	0	6	0	0	8	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00
O8	10	2,0%	0	0	9	9	9	8	9	0	0	0	0,00	0,00	0,16	0,16	0,16	0,14	0,16	0,00	0,00	0,00
O9	10	2,0%	0	0	0	0	8	7	8	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,13	0,14	0,00	0,00	0,00
O10	9	1,8%	0	0	0	0	0	0	8	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00
O11	10	2,0%	0	0	0	0	0	0	10	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,00	0,00	0,00
O12	9	1,8%	0	0	0	0	0	0	6	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00
O13	10	2,0%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O14	7	1,4%	0	0	7	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O15	7	1,4%	0	0	7	7	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,13	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O16	8	1,6%	0	0	7	7	7	9	6	0	0	0	0,00	0,00	0,13	0,13	0,13	0,16	0,11	0,00	0,00	0,00
O17	9	1,8%	0	0	0	0	7	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O18	8	1,6%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O19	8	1,6%	0	0	0	0	8	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,14	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
O20	8	1,6%	0	0	0	0	0	5	0	7	0	0	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,09	0,00	0,13	0,00	0,00
<b>TOTAL</b>	<b>497</b>	<b>1</b>	<b>79</b>	<b>82</b>	<b>87</b>	<b>66</b>	<b>104</b>	<b>67</b>	<b>89</b>	<b>75</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>1,2817</b>	<b>1,4668</b>	<b>1,6278</b>	<b>1,2294</b>	<b>1,9316</b>	<b>1,2515</b>	<b>1,5835</b>	<b>0,8048</b>	<b>0,2736</b>	<b>1,2394</b>

Taula 24. Ajust de l'estratègia .Font: Elaboració pròpia.

Com es pot observar en la tabla anterior, s'han elegit les estratègies que superen el 1'20 de puntuació, elegint d'aquesta manera les estratègies E1, E2, E3, E4, E5, E6, E7 i E10, que passen a la següent pas de selecció, acceptabilitat de l'estratègia. Per altra banda, les estratègies E8 i E9 queden descartades.

### 6.2.2. Acceptabilitat de l'estratègia.

El criteri d'acceptabilitat tractarà de mesurar si els efectes o conseqüències d'aplicar les estratègies són acceptables o no per a tota l'organització, és més per als distints grups d'interès, estant involucrats també aquells individus que no pertanyen dins de l'empresa però que té interès pel seu funcionament, com podria ser el cas dels proveïdors, accionistes entre altres. L'acceptabilitat es mesurarà segons els criteris dels accionistes o propietaris (grups d'interès interns, pertanyen dins de l'empresa) o per grups d'interès extern.

Grups d'interès intern, com per exemple el gerent de la mateixa empresa, ja que deu d'estar interessat i motivat en el funcionament correcte de l'empresa, atès que així estos poden tindre uns ingressos més elevats. Els propis treballadors, també tenen un interès alt, atès que el seu treball està estretament relacionat amb el funcionament de l'empresa, quant millor funcione, més motivats poden estar, atès que l'empresa li pot remunerar amb plusos, hores extres, etc. i d'esta manera el seu lloc de treball no perilla.

Grups d'interès extern, per un altre costat i no menys important, hi ha grups externs vinculats a l'empresa, i que estos mateixos es beneficien del funcionament de la mateixa, de manera que, quants més ingressos millor. Un bon exemple podria ser l'administració pública, ja que a major benefici, més impostos pagarà, en este cas, impost sobre el benefici. D'una altra manera, els proveïdors del mateix, a majors vendes més matèria primera.

Els consumidors també es veuen beneficiats, ates que un major creixement de la companyia, pot proporcionals preus més baixos, dissenys més bonics, millor qualitat, etc. Pel que a estos els interessa la supervivència de la mateixa.

A continuació s'exposa una taula on es reflecteix el grau d'acceptació de les estratègies que han passat el primer filtre per part dels diferents grups d'interès.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E10
PROPIETARIS	-	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
PROVEÏDORS	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓
CLIENTS	✓	✓	✓	✓	✓	-	✓	-
TREBALLADORS	-	✓	-	✓	✓	-	-	✓

Taula 25. Acceptabilitat de l'estratègia. Font: Elaboració pròpia.

Per tant, les 5 estratègies que passen aquest filtre són: E2, E3, E4, E5 i E10, per ser les que han superat l'acceptació de tots els grups d'interès.

Per altra banda, les estratègies que no han superat aquest filtre són:

- L'estratègia 1, que no es acceptada per part dels propietaris i per part dels clients. Els propietaris no accepten aquesta estratègia degut a que la contractació d'un nou empleat especialitzat en la matèria implica una despesa molt elevada, la qual és innecessari per a ells. Per altra part, els treballadors no accepten aquesta estratègia degut a la forta competència que provocaria entre ells, i creuen que el seu lloc de treball podria perillar per la contractació de nous empleats especialitzats.
- L'estratègia 6, que no es acceptada per part dels clients i dels treballadors. Els clients no acceptarien aquesta estratègia ja que implantar-la suposa que deixen de treballar per a alguns d'aquests. Per altra part, els treballadors no veurien en bons ulls la implantació d'aquesta estratègia degut a que no troben la motivació i prefereixen destinar aquest temps a altres projectes.
- L'estratègia 7, que no es acceptada per part dels proveïdors i treballadors. Els proveïdors no acceptarien aquesta estratègia degut a què, si els treballadors es formen d'una forma autònoma, l'empresa no sol·licitarà els serveis dels seus proveïdors per a la formació dels empleats. Per altra part, els treballadors no troben la motivació en formar-se en altres tipus de programació i prefereixen destinar aquest temps a altres projectes.

### 6.2.3. Filtre de factibilitat.

Finalment es troba el filtre de factibilitat que tracta d'analitzar el funcionament de les estratègies en la pràctica, tractant de conèixer les possibilitats d'implantació, disponibilitat de recursos i capacitats necessaris i l'adequació de l'horitzó temporal dels canvis previstos.

Per a veure si són factibles, s'ha basat amb els següents criteris: Possibilitat d'implantació; Disponibilitat dels recursos i capacitats; Adequació temporal dels canvis previstos; Recursos financers; Implantacions sense limitacions.

	E2	E3	E4	E5	E10
<b>POSSIBILITAT D'IMPLANTACIÓ</b>	SI	SI	SI	SI	SI
<b>DISPONIBILITAT DELS RECURSOS I CAPACITATS NECESSARIES</b>	NO	NO	SI	SI	NO
<b>ADEQUACIÓ TEMPORAL DELS CANVIS PREVISTOS</b>	SI	SI	SI	SI	SI
<b>RECURSOS FINANCERS</b>	NO	NO	SI	SI	NO
<b>IMPLANTACIONS SENSE LIMITACIONS</b>	NO	NO	SI	SI	NO

Taula 26. Filtre de factibilitat. Font: Elaboració pròpia.

Com s'observa en la taula anterior, les estratègies E4 i E5 són les elegides per a dur a terme. Que les dos estratègies siguen les elegides no significa que es tinguen que dur a terme les dos, sinó, que hi ha varies opcions:

- Implantar l'estratègia 4
- Implantar l'estratègia 5
- Implantar les estratègies 4 i 5
- No implantar cap estratègia.

Per altra banda, les estratègies E2, E3 i E10 no han sigut acceptades, ja que no han superat aquest filtre degut ha:

- Estratègia 2, no ha superat els criteris de disponibilitat dels recursos i capacitats, degut a que l'empresa analitzada no disposa de ningun treballador amb aquestes característiques i trobar a un nou treballador que les complisca és molt difícil. Per altra part, contractar a un empleat amb aquestes característiques suposa un cost molt elevat que l'empresa no pot suportar, per tant, existeixen limitacions en la implantació de l'estratègia.
- Estratègia 3, no ha superat els criteris de disponibilitat dels recursos i capacitats, per el mateix motiu que l'estratègia 2, és difícil encontrar un treballador que complisca les característiques de l'estratègia. Per altra part, l'empresa no disposa de suficients recursos financers per a suportar aquest cost, i no tenen la intenció de obtindre un finançament extern per a poder-ho cobrir, per tant, existeixen limitacions en la implantació de l'estratègia.
- Estratègia 10, no ha superat els criteris de disponibilitat dels recursos i capacitats, degut a que, per a vendre productes d'una forma directa, els proveïdors exigeixen que l'empresa tinguen existències, i a dia de hui, l'empresa no disposa de cap edifici on poder emmagatzemar tots els productes. Per altra banda estan els recursos financers, l'empresa tindria que realitzar una forta inversió, ja que tindria que tindre un edifici per a poder emmagatzemar, fer una forta inversió en la compra de mercaderia, i destinar un temps considerat per a estudiar que productes vendre, com vendre i a qui comprar, per tant, existeixen limitacions en la implantació de l'estratègia.

# PLANS D'ACCIÓ



UNIVERSITAT  
POLITÀCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## 7. Plans d'acció.

Un pla d'acció és un tipus de pla que prioritza les iniciatives més importants per a complir amb els objectius establerts. De la mateixa manera, un pla d'acció constituirà una espècie de guia que marcarà les pautes a l'hora de dur a terme un projecte. En resum, els plans d'acció seran la materialització de les estratègies formulades en l'apartat anterior sobre l'empresa analitzada.

Durant l'últim apartat de l'estudi es realitzarà una anàlisi de la metodologia de prioritització dels plans d'acció, així com una aplicació de les tècniques complementàries per a la formalització d'esta última etapa en la direcció estratègica.

### 7.1. Elaboració dels plans d'acció.

La definició i execució dels plans d'acció o programes és la fase de major concreció dins del pla estratègic. L'estratègia ha de traduir-se en accions concretes per a ser una estratègia efectiva.

Ha de realitzar-se el següent:

- Assignar un responsable que supervise i execute els plans d'acció en els terminis previstos.
- Assignar els recursos humans, materials i financers requerits.
- Avaluar els costos previstos.
- Jerarquitzar l'atenció i dedicació que s'ha de presentar als plans en funció de la seua urgència i importància.

Els plans han de fer operativa l'estratègia dissenyada, definint objectius i els mitjans per a aconseguir-los.

Implica determinar:

- Què es desitja fer.
- Com pot aconseguir-se el propòsit.
- Quan van a aconseguir-se les accions.
- Qui va a exercir-les.
- Quins recursos s'utilitzaran.

És convenient que siga un sistema formal vinculat amb un sistema de control.

A continuació es reflecteixen les accions suposades per a aconseguir les corresponents estratègies.

### Estratègia 4.

Nº acció	Accions	Data	Responsable	Recursos	Inversió
1.	Analitzar el tipus de nous empleats.	01/12/2017	Dep. RRHH	1 mes	0 €
2.	Estudiar si és necessari el finançament extern.	01/12/2017	Director	15 dies	0 €
3.	Selecció de nous empleats.	01/01/2018	Dep. RRHH	1 mes	0 €
4.	Realitzar pla de formació per als nous empleats.	01/01/2018	Dep. RRHH	1 mes	0 €
5.	Descartar a clients actuals.	01/01/2018	Director	1 mes	11.500 €
6.	Formar als nous treballadors.	01/02/2018	Programadors	1 any	5.000 €
7.	Seguiment de l'evolució dels treballadors.	01/04/2018	Dep. RRHH	15 dies	0 €
8.	Introducció als projectes de l'empresa.	15/04/2018	Programadors	3 mesos	0 €
9.	Captació de nous clients.	01/05/2018	Director	2 anys	0 €
10.	Assignació de projectes.	01/07/2018	Programadors	15 dies	0 €
11.	Fidelització dels clients.	01/07/2018	Director	1 anys	0 €

Taula 27. Plans d'acció Estratègia 4. Font: Elaboració pròpia.

### Estratègia 5.

Nº acció	Accions	Data	Responsable	Recursos	Inversió
1.	Estudi del nou projecte.	01/09/2017	Director	4 mesos	0 €
2.	Analitzar la necessitat de contractar nous treballadors.	01/10/2017	Dep. RRHH	1 mes	0 €
2.	Analitzar les ferramentes necessàries.	01/10/2017	Programadors	15 dies	0 €
3.	Estudiar si és necessari el finançament extern.	15/10/2017	Director	15 dies	0 €
5.	Selecció de nous treballadors si és necessari.	01/11/2017	Dep. RRHH	1 mes	0 €
4.	Adquisició de les ferramentes.	01/11/2017	Programadors	15 dies	5.000 €
5.	Formar-se en les noves ferramentes.	01/11/2017	Dep. RRHH	2mesos	1.500 €
6.	Planificar el projecte.	01/12/2017	Director	1 mes	0 €
7.	Descartar a clients actuals.	01/12/2017	Director	1 mes	11.500€
8.	Creació del projecte.	01/01/2018	Programadors	6 mesos	3.000 €
9.	Seguiment del projecte.	01/01/2018	Dep. Control	6 mesos	0 €
10.	Promocionar el projecte.	01/04/2018	Director	1 any	4.000 €
11.	Captació de nous clients	01/06/2017	Director	2 anys	0 €
12.	Fidelització dels clients.	01/06/2018	Director	2 anys	0 €

Taula 28. Plans d'acció Estratègia 5. Font: Elaboració pròpia.



## 7.2. Priorització dels plans d'acció.

El resultat de l'etapa anterior és un ampli nombre de plans d'acció i un important nombre d'accions per a cada un d'ells.

La direcció de l'empresa pot trobar-se desbordada.

És convenient cometre les dites accions a un mecanisme de prioritziació.

Importància	Alta	<b>Vigilància estratègica</b> Comitè de Direcció. Analitzar increments d'urgència.	<b>Accions prioritàries.</b> Comitè de Direcció. Implementació i control.
	Baixa	No passa res si no es realitza.	Traslladar la seua realització a nivells operatius de l'empresa.
		Baixa	Alta
		Urgència	

Gràfic 38. Priorització plans d'acció. Font: Planificació Estratègica.

**Estratègia 4.** Importància alta i urgència alta (Accions prioritàries). És urgent per la necessitat tan gran que té l'empresa en relació a els recursos humans, trobant-se en una situació en la qual no poden realitzar més projectes per la falta de mà d'obra. És important degut a que si l'empresa no aconsegueix nous projectes acabarà estancant-se per complet, impedit el seu creixement.

**Estratègia 5.** Importància Alta i urgència Baixa (Vigilància estratègica). La urgència és baixa ja que aquest projecte va a necessitar més recursos humans dels que disposa l'empresa, per tant hi ha altres aspectes a millorar abans que aquest. La importància és alta ja que és un projecte innovador que pot ocasionar que l'empresa doni el salt per a competir contra les empreses més grans.

# PLA FINANCER.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## 8. Pla financer.

La planificació serà el procés per mitjà del qual la direcció de l'empresa, a partir de la situació actual de la mateixa, defineix un escenari o objectiu en el futur, condicionat per les necessitats i recursos disponibles.

La planificació ens permetrà valorar diferents escenaris què l'empresa es pot enfrontar, per això és aconsellable establir diferents escenaris analitzant que solucions serien les millors en cada un d'ells:

- Pessimista.
- Realista.
- Optimista.

La planificació en l'empresa comprendrà distints àmbits (comercial, recursos humans, productiva, etc) .

La planificació financera és aquella part de la planificació de l'empresa que presta una atenció especial a l'aspecte financer de la mateixa, establint els objectius que vol i els recursos que necessita per a aconseguir-los. En funció de l'horitzó temporal podem parlar de planificació financera a llarg termini i planificació financera a curt termini.

- En la planificació financera a llarg termini, l'horitzó temporal de la qual sol oscil·lar entre 3 i 5 anys, s'establiran i quantificaran les necessitats i recursos financers per a aconseguir els objectius establerts, arreglant les estimacions necessàries en els pressupostos.

### 8.1. Planificació financera Estratègia 4.

A continuació es presenten les estratègies a llarg termini per als escenaris pessimista, realista i optimista, de l'estratègia 4.

#### 8.1.1. Estratègia de producte.

En aquesta estratègia s'estima la quantitat de vendes i costos que pot obtindre l'empresa, es presenten tres escenaris distints, el pessimista, el realista i el optimista.

- Escenari pessimista. En el primer any és imprescindible deixar de col·laborar amb algun dels clients, per la qual cosa s'estima que les vendes baixaran, situant-se en els 90.000€ anuals. Amb el pas del temps, s'estima que l'empresa no aconseguirà nous clients, mantenint-se el segon any amb 90.000€ i el tercer any amb una petita variació fins arribar a la xifra de 100.000€. Per altra banda, els costos d'explotació

s'estima que siguen estables durant els 3 anys, degut a que l'empresa no va a experimentar ningun creixement. El únic cost adicional que hi ha és la contractació de 2 nous treballadors amb contracte de pràctiques universitàries durant el primer any i amb un contracte de formació per als dos anys següents.

ESTRATÈGIA DE PRODUCTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3
VENDES	90.000,00 €	90.000,00 €	100.000,00 €
COSTOS	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
MARGE BRUT	50.000,00 €	50.000,00 €	60.000,00 €

Taula 19. Estratègia de producte E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

- Escenari realista. Aquest escenari s'estima basant-se amb la situació que més probabilitats té per a que es done en un futur. El primer any s'estima una disminució de les vendes, ja que, com hem dit anteriorment, l'empresa necessita dependre's d'alguns clients. Amb el pas del temps, l'empresa aconsegueix més clients, fins al tercer any situar-se amb unes vendes de 150.000€. En quan als costos, el primer any s'estima que siguen de 40.000€, tenint en compte despeses com els salaris, el lloguer, el manteniment de les instal·lacions,... amb l'augment dels ingressos aniran augmentant fins a situar-se als 52.000€

ESTRATÈGIA DE PRODUCTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3
VENDES	105.000,00 €	110.000,00 €	150.000,00 €
COSTOS	40.000,00 €	45.000,00 €	52.000,00 €
MARGE BRUT	65.000,00 €	65.000,00 €	98.000,00 €

Taula 20. Estratègia de producte E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

- Escenari optimista. En aquest escenari s'estimen les xifres amb una perspectiva optimista, és a dir, uns resultats millors que els del escenari realista, els més probables a que es donen en un futur. S'estima que les vendes baixen el primer any, fins a situar-se en 105.000€, degut a les condicions citades anteriorment, però el segon i tercer any s'estima que les vendes augmenten considerablement, fins a situar-se en la xifra de 170.000€. En quan als costos, el any 1 hi ha una xifra de 40.000€, que anirà augmentant en companyia de la xifra de vendes.

ESTRATÈGIA DE PRODUCTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3
VENDES	105.000,00 €	140.000,00 €	170.000,00 €
COSTOS	40.000,00 €	55.000,00 €	67.000,00 €
MARGE BRUT	65.000,00 €	85.000,00 €	103.000,00 €

Taula 21. Estratègia de producte E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

### 8.1.2. Estratègia de capital.

En les estratègies de capital es realitza un estudi del que va a necessitar l'empresa i com va a finançar les inversions necessàries.

Com a necessitats principals, l'empresa realitza una inversió de material amb equips informàtics per a que els nous treballadors tinguen les ferramentes de treball adequades, i aprofitant per a millorar les dels treballadors actuals.

Per a poder realitzar aquesta inversió, l'empresa sol·licita un préstec de 8.000€, sense comissió d'apertura i amb un interès del 6,95%, que serà amortitzat en 3 anys. Per altra banda, es realitza una ampliació de capital de 3.000€. Aquesta estratègia és la mateixa per als tres escenaris, el pessimista, el realista i el optimista.

ESTRATÈGIA DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3	
Adquisició d'immobilitzat	8.000,00 €			
<b>POLÍTICA DE FINANÇAMENT</b>				
	ANY 1	ANY 2	ANY 3	
Ampliació de capital	3.000,00 €			Immobilitzat aportat
Préstec l/p s'amortitza anualment	2.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €	total préstec 8.000,00 €
Interès del Préstec	6,95%			

Taula 22. Estratègies de capital E4. Font: Elaboració pròpia.

### 8.1.3. Estratègia financera.

Es decideix com fer front als apartats financers com als citats en la següent taula. Aquesta estratègia serà igual per als 3 escenaris.

- L'immobilitzat s'amortitza en 5 anys de forma lineal. Realment, el període d'amortització segons la taula d'amortitzacions és de 10 anys, però aquesta empresa decideix amortitzar-ho en 5 anys ja que necessiten treballar amb la millor tecnologia per a poder competir.
- Es decideix no pagar dividends per a poder obtindre reserves i fer front al futur de l'empresa.
- Mentre que les provisions de risc i despeses és de 1.000€ a l'any per a poder cobrir despeses imprevistes.

ESTRATÈGIA FINANCERA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
L'immobilitzat s'amortitza de forma lineal. 5 anys	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
No es paguen dividends	- €		- €
Provisió per a riscos i despeses	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €

Taula 23. Estratègia financera E4. Font: Elaboració pròpia.

#### 8.1.4. Estratègies a curt termini.

En aquesta estratègia s'acorda la forma de pagament dels clients, la forma de pagament que tenim amb els proveïdors, i la tresoreria objectiu. Aquestes estratègies són iguals per als 3 escenaris.

- Les vendes als clients s'acorda realitzar-les al comptat, menys el 20% d'aquestes que es realitzaran a 30 dies.
- La tresoreria objectiu serà de 1.000€ cada any.
- Les compres als proveïdors s'abonaran als 60 dies.

#### 8.1.5. Resultats provisionals de pèrdues i guanys.

El conte de resultats provisional informa del benefici per la diferència entre el pressupost de vendes i tots els pressuposts de despeses.

Per a que un pla siga viable els resultats generats en els pròxims anys tenen que ser suficient per a permetre l'autofinançament necessària així com una retribució adequada per als accionistes.

A continuació es presenten els resultats provisionals dels tres escenaris proposats:

- Escenari pessimista.

RESULTATS PROVISIONALS DE PÈRDUES				
1	I GUANYS	ANY 1	ANY 2	ANY 3
2	Vendes	90.000,00 €	90.000,00 €	100.000,00 €
3	Compres a proveïdors	57.000,00 €	57.000,00 €	57.000,00 €
4	Despeses d'explotació	40.000,00 €	40.000,00 €	40.000,00 €
5	Cost de vendes (3+4)	97.000,00 €	97.000,00 €	97.000,00 €
6	BENEFICI D'EXPLOTACIÓ (2-5)	- 7.000,00 €	- 7.000,00 €	3.000,00 €
7	Amortitzacions	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
8	Despeses financeres l/p	556,00 €	370,67 €	185,33 €
9	Provisions	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
10	RESULTATS ANTES D'IMPOST (6-7-8-9)	- 10.156,00 €	- 9.970,67 €	214,67 €
11	Compensació de pèrdues	- €	- €	214,67 €
12	Impost (30%)	- €	- €	- €
13	RESULTATS DESPRÉS D'IMPOSTOS	- 10.156,00 €	- 9.970,67 €	0,00 €
14	Dividends	- €	- €	- €
15	Reserves	- 10.156,00 €	- 9.970,67 €	0,00 €
16	AUTOFINANCIACIÓ (7+9+11+15)	- 7.556,00 €	- 7.370,67 €	2.814,67 €

Taula 24. Resultats provisionals de pèrdues i guanys E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

Si en el futur es donara aquest cas, l'empresa obtindria uns resultats molt negatius, amb grans pèrdues el primer i segon any. El tercer any, obtindria un benefici molt menut, sols de 214,67€, que destinaria per a compensar les

pèrdues dels dos anys anteriors, però seria insuficient. Tot indica que si es presentara aquest escenari, l'empresa seria incapaç de sobreviure.

- Escenari realista.

1	RESULTATS PROVISIONALS DE PÈRDUES I GUANYES	ANY 1	ANY 2	ANY 3
2	Vendes	105.000,00 €	110.000,00 €	150.000,00 €
3	Compres a proveïdors	57.000,00 €	61.000,00 €	65.000,00 €
4	Despeses d'explotació	40.000,00 €	45.000,00 €	52.000,00 €
5	Cost de vendes (3+4)	97.000,00 €	106.000,00 €	117.000,00 €
6	BENEFICI D'EXPLOTACIÓ (2-5)	8.000,00 €	4.000,00 €	33.000,00 €
7	Amortitzacions	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
8	Despeses financeres l/p	556,00 €	370,67 €	185,33 €
9	Provisions	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
10	RESULTATS ANTES D'IMPOST (6-7-8-9)	4.844,00 €	1.029,33 €	30.214,67 €
11	Compensació de pèrdues	- €	- €	- €
12	Impost (30%)	1.453,20 €	308,80 €	9.064,40 €
13	RESULTATS DESPRÉS D'IMPOSTOS	3.390,80 €	720,53 €	21.150,27 €
14	Dividends	- €	- €	- €
15	Reserves	3.390,80 €	720,53 €	21.150,27 €
16	AUTOFINANCIACIÓ (7+9+11+15)	5.990,80 €	3.320,53 €	23.750,27 €

Taula 25. Resultats provisionals de pèrdues i guanys E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

Si es donara aquesta situació, l'empresa obtindria beneficis des del primer any, encara que no començarien a créixer considerablement fins al tercer any, aplegant als 21.150,27€ de beneficis. En part seria gràcies al poc augment del cost de venda i el gran augment de les vendes.

- Escenari optimista.

1	RESULTATS PROVISIONALS DE PÈRDUES I GUANYES	ANY 1	ANY 2	ANY 3
2	Vendes	105.000,00 €	140.000,00 €	170.000,00 €
3	Compres a proveïdors	57.000,00 €	61.000,00 €	65.000,00 €
4	Despeses d'explotació	40.000,00 €	55.000,00 €	67.000,00 €
5	Cost de vendes (3+4)	97.000,00 €	116.000,00 €	132.000,00 €
6	BENEFICI D'EXPLOTACIÓ (2-5)	8.000,00 €	24.000,00 €	38.000,00 €
7	Amortitzacions	1.600,00 €	1.600,00 €	1.600,00 €
8	Despeses financeres l/p	556,00 €	370,67 €	185,33 €
9	Provisions	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
10	RESULTATS ANTES D'IMPOST (6-7-8-9)	4.844,00 €	21.029,33 €	35.214,67 €
11	Compensació de pèrdues	- €	- €	- €
12	Impost (30%)	1.453,20 €	6.308,80 €	10.564,40 €
13	RESULTATS DESPRÉS D'IMPOSTOS	3.390,80 €	14.720,53 €	24.650,27 €
14	Dividends	- €	- €	- €
15	Reserves	3.390,80 €	14.720,53 €	24.650,27 €
16	AUTOFINANCIACIÓ (7+9+11+15)	5.990,80 €	17.320,53 €	27.250,27 €

Taula 26. Resultats provisionals de pèrdues i guants E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

Aquest seria el resultat en el millor dels casos. L'empresa obtindria beneficis des del primer any, i augmentant de forma molt favorable, fins arribar als 24.650,27€ de benefici al tercer any. El primer any, els beneficis son tan baixos pel fet de que serà necessari reduir la cartera de clients per a poder formar als nous treballadors i buscar nous clients amb projectes més importants que puguem aportar més beneficis a l'empresa.

### 8.1.6. Necessitats netes de capital.

Les noves despeses d'inversió, poden generar modificacions en el capital corrent necessari de l'empresa. Estes variacions (poden ser positives o negatives), deuen ser finançades en recursos financers a llarg termini per a evitar problemes de solvència a curt termini.

- Escenari pessimista.

NECESSITATS NETES DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Clients	1.500,00 €	1.500,00 €	1.666,67 €
1 Variació de clients	1.500,00 €	- €	166,67 €
Tresoreria	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
2 Variació de tresoreria	1.000,00 €	- €	- €
3 Variació Actiu Corrent (1+2)	2.500,00 €	- €	166,67 €
Proveïdors	9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €
4 Variació proveïdors	9.500,00 €	- €	- €
Impost a pagar	- €	- €	- €
5 Variació impost a pagar	- €	- €	- €
6 Variació passiu corrent	9.500,00 €	- €	- €
<b>NECESSITATS NETES DE CAPITAL (3-6)</b>	<b>- 7.000,00 €</b>	<b>- €</b>	<b>166,67 €</b>

Taula 27. Necessitats netes de capital E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

Aquests resultats ens indica que l'empresa sols necessitaria capital el tercer any. El primer any aconseguirà beneficiar-se de les condicions de pagament als proveïdors, ja que estarà finançant-se a compte dels proveïdors i a un cost 0.

- Escenari realista.

NECESSITATS NETES DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Clients	1.750,00 €	1.833,33 €	2.500,00 €
1 Variació de clients	1.750,00 €	83,33 €	666,67 €
Tresoreria	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
2 Variació de tresoreria	1.000,00 €	- €	- €
3 Variació Actiu Corrent (1+2)	2.750,00 €	83,33 €	666,67 €
Proveïdors	9.500,00 €	10.166,67 €	10.833,33 €
4 Variació proveïdors	9.500,00 €	666,67 €	666,67 €



Impost a pagar	1.453,20 €	308,80 €	9.064,40 €
5 Variació impost a pagar	1.453,20 €	- 1.144,40 €	8.755,60 €
6 Variació passiu corrent	10.953,20 €	- 477,73 €	9.422,27 €
<b>NECESSITATS NETES DE CAPITAL (3-6)</b>	<b>- 8.203,20 €</b>	<b>561,07 €</b>	<b>- 8.755,60 €</b>

Taula 28. Necessitats netes de capital E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari realista, sols necessitaríem capital el segon any, una xifra de 561,07€, quantitat que no suposa ningun problema ja que es compensa amb les necessitats de capital del primer any.

- Escenari optimista.

NECESSITATS NETES DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Clients	1.750,00 €	2.333,33 €	2.833,33 €
1 Variació de clients	1.750,00 €	583,33 €	500,00 €
Tresoreria	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
2 Variació de tresoreria	1.000,00 €	- €	- €
3 Variació Actiu Corrent (1+2)	2.750,00 €	583,33 €	500,00 €
Proveïdors	9.500,00 €	10.166,67 €	10.833,33 €
4 Variació proveïdors	9.500,00 €	666,67 €	666,67 €
Impost a pagar	1.453,20 €	6.308,80 €	10.564,40 €
5 Variació impost a pagar	1.453,20 €	4.855,60 €	4.255,60 €
6 Variació passiu corrent	10.953,20 €	5.522,27 €	4.922,27 €
<b>NECESSITATS NETES DE CAPITAL (3-6)</b>	<b>- 8.203,20 €</b>	<b>- 4.938,93 €</b>	<b>- 4.422,27 €</b>

Taula 29. Necessitats netes de capital E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari optimista, no tenim ninguna necessitat de capital, ja que tots els anys la variació del passiu corrent es major que la variació dels clients.

### 8.1.7. Pressupost de capital.

Les necessitats d'inversions s'arreglaran en el pla o pressupost d'inversions.

Estes necessitats les podem dividir en inversions en immobilitzat, devolució de l'exigible ja contret (amortització passiu no corrent) i noves necessitats de circulant.

- Escenari pessimista.

PRESSUPOST DE CAPITAL			
Pressupost d'inversió			
1 Despesa inversió	10.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €
Saldo amortització l/p	2.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €
Inversió immobilitzat	8.000,00 €	- €	- €
2 Necessitats Netes Capital Corrent	- 7.000,00 €	- €	166,67 €
3 Total Inversió	3.666,67 €	2.666,67 €	2.833,33 €
Pressupost de finançament			

4	Autofinançament	- 7.556,00 €	- 7.370,67 €	2.814,67 €
5	Finançament extern	11.000,00 €	- €	- €
	Ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
	Préstec	8.000,00 €		
6	Total finançament	3.444,00 €	- 7.370,67 €	2.814,67 €
	SUPERÀVIT/DÈFICIT (6-3)	- 222,67 €	- 10.037,33 €	- 18,67 €
	SUPERÀVIT/DÈFICIT ACUMULAT	- 222,67 €	- 10.260,00 €	- 10.278,67 €

Taula 30. Pressupost de capital E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

En aquest escenari, l'empresa no podrà fer front a les inversions, ja que tots els anys suporta un dèficit, fins arribar a un dèficit acumulat de 10.278,67€.

Si es donara aquesta situació l'empresa tindria que buscar alguna font de finançament més gran o implantar noves estratègies per a compensar aquest dèficit. Si no buscarà solucions a aquesta situació, l'empresa acabaria en fallida.

- Escenari realista.

PRESSUPOST DE CAPITAL				
Pressupost d'inversió				
1	Despesa inversió	10.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €
	Saldo amortització l/p	2.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €
	Inversió immobilitzat	8.000,00 €	- €	- €
2	Necessitats Netes Capital Corrent	- 8.203,20 €	561,07 €	- 8.755,60 €
3	Total Inversió	2.463,47 €	3.227,73 €	- 6.088,93 €
Pressupost de finançament				
4	Autofinançament	5.990,80 €	3.320,53 €	23.750,27 €
5	Finançament extern	11.000,00 €	- €	- €
	Ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
	Préstec	8.000,00 €		
6	Total finançament	16.990,80 €	3.320,53 €	23.750,27 €
	SUPERÀVIT/DÈFICIT (6-3)	14.527,33 €	92,80 €	29.839,20 €
	SUPERÀVIT/DÈFICIT ACUMULAT	14.527,33 €	14.620,13 €	44.459,33 €

Taula 31. Pressupost de capital E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

En aquest escenari, l'empresa aconseguiria un superàvit en tots els anys, aconseguint un superàvit acumulat de 44.459,33€. En aquest superàvit, l'empresa podrà realitzar noves inversions per a aconseguir créixer com a empresa dins del sector.

## - Escenari optimista.

PRESSUPOST DE CAPITAL				
Pressupost d'inversió				
1	Despesa inversió	10.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €
	Saldo amortització l/p	2.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €
	Inversió immobilitzat	8.000,00 €	- €	- €
2	Necessitats Netes Capital Corrent -	8.203,20 € -	4.938,93 € -	4.422,27 €
3	Total Inversió	2.463,47 € -	2.272,27 € -	1.755,60 €
Pressupost de finançament				
4	Autofinançament	5.990,80 €	17.320,53 €	27.250,27 €
5	Finançament extern	11.000,00 €	- €	- €
	Ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
	Préstec	8.000,00 €		
6	Total finançament	16.990,80 €	17.320,53 €	27.250,27 €
	SUPERÀVIT/DÈFICIT (6-3)	14.527,33 €	19.592,80 €	29.005,87 €
	SUPERÀVIT/DÈFICIT ACUMULAT	14.527,33 €	34.120,13 €	63.126,00 €

Taula 32. Pressupost de capital E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

Si es donara l'escenari optimista, l'empresa aconseguiria un superàvit durant tots els anys, on el major finançament que obtindrà serà el autofinançament. Al final dels 3 anys, l'empresa aconseguiria un superàvit de 63.126€, quantitat que tindrà que buscar noves inversions per a créixer com a una empresa i convertir-se en una empresa forta dins del sector.

## 8.1.8. Pressupost tresoreria.

Resumeix els moviments de tresoreria que són conseqüència dels plans anteriors. Per a calcular-ho es tenen que considerar totes les inversions, finançaments, despeses i ingressos i analitzar l'any que es pagaran i es cobraran.

## - Escenari pessimista.

PRESSUPOST TRESORERIA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
1 Cobrament per vendes	88.500,00 €	90.000,00 €	99.833,33 €
2 Pagaments explotació	87.500,00 €	97.000,00 €	97.000,00 €
3 Tresoreria explotació (1-2)	1.000,00 €	- 7.000,00 €	2.833,33 €
4 Cobrament ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
5 Pagaments amortització deute l/p	2.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €
TRESORERIA PER OPCIONS DE			
6 CAPITAL (4-5)	333,33 €	- 2.666,67 €	- 2.666,67 €
7 Pagament interessos deute l/p	556,00 €	370,67 €	185,33 €
8 Pagament impost	- €	- €	- €
9 TRESORERIA NETA (3+6-7-8)	777,33 €	- 10.037,33 €	- 18,67 €
10 SALDO INICIAL	- €	777,33 €	- 9.260,00 €
11 TRESORERIA ACUMULADA	777,33 €	- 9.260,00 €	- 9.278,67 €

Taula 33. Pressupost tresoreria E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari pessimista, el pressupost de tresoreria confirma que l'estratègia no serà factible si es donara aquesta situació. El primer any la tresoreria acumulada seria positiva, principalment gracies a que l'empresa aconseguix unes bones condicions de pagament amb els proveïdors i aconseguix finançar-se gracies a aquests, però a partir del segon any, la tresoreria seria negativa, és a dir, l'empresa no podria fer front a totes les despeses.

- Escenari realista.

PRESSUPOST TRESORERIA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
1 Cobrament per vendes	103.250,00 €	109.916,67 €	149.333,33 €
2 Pagaments explotació	87.500,00 €	105.333,33 €	116.333,33 €
3 Tresoreria explotació (1-2)	15.750,00 €	4.583,33 €	33.000,00 €
4 Cobrament ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
5 Pagaments amortització deute l/p	2.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €
TRESORERIA PER OPCIONS DE			
6 CAPITAL (4-5)	333,33 €	- 2.666,67 €	- 2.666,67 €
7 Pagament interessos deute l/p	556,00 €	370,67 €	185,33 €
8 Pagament impost	- €	1.453,20 €	308,80 €
9 TRESORERIA NETA (3+6-7-8)	15.527,33 €	92,80 €	29.839,20 €
10 SALDO INICIAL	- €	15.527,33 €	15.620,13 €
11 TRESORERIA ACUMULADA	15.527,33 €	15.620,13 €	45.459,33 €

Taula 34. Pressupost tresoreria E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

Com hem dit anteriorment, l'empresa té un gran finançament amb els proveïdors. En aquest escenari l'empresa aconseguiria un resultat positiu durant els 3 anys. Els ingressos el primer any serien més elevats que el segon, que són quasi 0€, però l'empresa no tindria cap problema per a poder sobreviure en aquesta situació, aconseguint una tresoreria acumulada de 45.459.33€.

- Escenari optimista.

PRESSUPOST TRESORERIA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
1 Cobrament per vendes	103.250,00 €	139.416,67 €	169.500,00 €
2 Pagaments explotació	87.500,00 €	115.333,33 €	131.333,33 €
3 Tresoreria explotació (1-2)	15.750,00 €	24.083,33 €	38.166,67 €
4 Cobrament ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
5 Pagaments amortització deute l/p	2.666,67 €	2.666,67 €	2.666,67 €
TRESORERIA PER OPCIONS DE			
6 CAPITAL (4-5)	333,33 €	- 2.666,67 €	- 2.666,67 €
7 Pagament interessos deute l/p	556,00 €	370,67 €	185,33 €
8 Pagament impost	- €	1.453,20 €	6.308,80 €
9 TRESORERIA NETA (3+6-7-8)	15.527,33 €	19.592,80 €	29.005,87 €
10 SALDO INICIAL	- €	15.527,33 €	35.120,13 €
11 TRESORERIA ACUMULADA	15.527,33 €	35.120,13 €	64.126,00 €

Taula 35. Pressupost tresoreria E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

Com és d'esperar, el resultat del escenari optimista són els més beneficiosos, ja que tots els anys aconseguiria tindre una tresoreria neta positiva, fins acumular un total de 64.126€

### 8.1.9. Balanç provisional.

En el balanç provisional s'observa com quedaran els comptes de l'empresa durant aquest temps segons l'escenari que es complisca.

- Escenari pessimista.

BALANÇ PROVISIONAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>ACTIU</b>			
1 Immobilitzat material brut	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
2 Amortització acumulada	1.600,00 €	3.200,00 €	4.800,00 €
3 Immobilitzat material net (1-2)	6.400,00 €	4.800,00 €	3.200,00 €
4 Efectes a cobrar	1.500,00 €	1.500,00 €	1.666,67 €
5 Tresoreria	777,33 €	- 9.260,00 €	- 9.493,34 €
6 TOTAL ACTIU (3+4+5)	8.677,33 €	- 2.960,00 €	- 4.626,67 €
<b>PASSIU + PN</b>			
8 Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
9 Reserves	- 10.156,00 €	- 20.126,67 €	- 20.126,67 €
10 Provisions	1.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €
11 Préstec l/p	5.333,33 €	2.666,67 €	- €
12 Proveïdors	9.500,00 €	9.500,00 €	9.500,00 €
13 Impost a pagar	- €	- €	- €
14 Total Passiu + PN (8+9+10+11+12+13)	8.677,33 €	- 2.960,00 €	- 4.626,67 €

Taula 36. Balanç provisional E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

A partir de les tables anteriors s'obté el balanç provisional per als pròxims 3 anys. En l'escenari pessimista els resultats obtingut són molt negatius.

S'observa en el balanç que els resultats de l'exercici van a provocar que les reserves siguin negatives tots els anys, anant augmentant amb el pas d'aquests. La tresoreria llevat del primer any també serà negativa.

Aquest balanç acaba de confirmar que l'empresa no podrà fer front a les necessitats existents en aquest escenari. Es tindrà que veure la forma de corregir-ho o avortar l'estratègia.

## - Escenari realista.

BALANÇ PROVISIONAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>ACTIU</b>			
1 Immobilitzat material brut	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
2 Amortització acumulada	1.600,00 €	3.200,00 €	4.800,00 €
3 Immobilitzat material net (1-2)	6.400,00 €	4.800,00 €	3.200,00 €
4 Efectes a cobrar	1.750,00 €	1.833,33 €	2.500,00 €
5 Tresoreria	15.527,33 €	15.620,13 €	45.459,33 €
6 TOTAL ACTIU (3+4+5)	23.677,33 €	22.253,47 €	51.159,33 €
<b>PASSIU + PN</b>			
8 Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
9 Reserves	3.390,80 €	4.111,33 €	25.261,60 €
10 Provisions	1.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €
11 Préstec l/p	5.333,33 €	2.666,67 €	- €
12 Proveïdors	9.500,00 €	10.166,67 €	10.833,33 €
13 Impost a pagar	1.453,20 €	308,80 €	9.064,40 €
14 Total Passiu + PN (8+9+11+12+13)	23.677,33 €	22.253,47 €	51.159,33 €

Taula 37. Balanç provisional E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari realista, els resultats del balanç provisional són positius, ja que cada any va augmentant de forma positiva. Cal destacar que la tresoreria al final del tercer és bastant elevada, per la qual cosa, l'empresa podrà optar a realitzar noves inversions en busca de més ingressos i un major creixement per a l'empresa.

El finançament a llarg termini acabarà siguent 0 i l'empresa tindrà el seu major finançament amb els proveïdors, que tenen un gran pes en el finançament extern de l'empresa. Per altra banda, l'empresa també tindrà un gran autofinançament a causa de les reserves acumulades amb els resultats dels exercicis, aplegant a tindre unes reserves de 25.261,60€ al tercer any.

Aquest escenari seria una bona oportunitat per a invertir en immobilitzat que puga permetre aconseguir una avantatge competitiu front als competidors, ja que s'adquiriria noves ferramentes per a realitzar els projectes d'una forma més correcta obtenint millors resultats.

- Escenari optimista.

BALANÇ PROVISIONAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>ACTIU</b>			
1 Immobilitzat material brut	8.000,00 €	8.000,00 €	8.000,00 €
2 Amortització acumulada	1.600,00 €	3.200,00 €	4.800,00 €
3 Immobilitzat material net (1-2)	6.400,00 €	4.800,00 €	3.200,00 €
4 Efectes a cobrar	1.750,00 €	2.333,33 €	2.833,33 €
5 Tresoreria	15.527,33 €	35.120,13 €	64.126,00 €
6 TOTAL ACTIU (3+4+5)	23.677,33 €	42.253,47 €	70.159,33 €
<b>PASSIU + PN</b>			
8 Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
9 Reserves	3.390,80 €	18.111,33 €	42.761,60 €
10 Provisions	1.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €
11 Préstec l/p	5.333,33 €	2.666,67 €	€
12 Proveïdors	9.500,00 €	10.166,67 €	10.833,33 €
13 Impost a pagar	1.453,20 €	6.308,80 €	10.564,40 €
14 Total Passiu + PN (8+9+10+11+12+13)	23.677,33 €	42.253,47 €	70.159,33 €

Taula 38. Balanç provisional E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari optimista s'obtenen els millors resultats. Com passa amb els anteriors, l'empresa obté el finançament majoritàriament per part dels proveïdors i per l'autofinançament. A finals del tercer any, no tindrà passiu no corrent i el finançament serà amb passiu corrent i amb finançament intern.

Per altra banda, l'actiu, cada any anirà augmentant a causa dels grans augments de la tresoreria. A partir del segon any seria bon moment per a invertir en l'empresa buscant aconseguir un avantatge competitiu, ja siga adquirint noves ferramentes de treball, contractant a nous treballadors especialitzats en el sector, o les dos opcions al mateix temps.

#### 8.1.10. Ràtios estratègia 4.

A continuació s'estudien els resultats obtinguts en els ràtios més importants. Es centra en els ràtios financers, on estudiarem l'estructura financera donada en cada escenari, i els ràtios de líquides, on s'estudia la capacitat que té l'empresa per a fer front als seus compromisos de pagament.

Estudiarem els següents ràtios:

- Ràtios financers:
  - o Ràtio d'endeutament. Aquest ràtio es calcula amb la divisió Passiu / (Patrimoni Net + Passiu).
  - o Ràtio d'autonomia financera.
  - o Ràtio de qualitat del deute. Calcula la qualitat del deute, es valora en funció de la composició de l'exigible de l'empresa (Passiu Corrent / Passiu Total)

- Ràtios de líquides.
  - Líquides a curt termini, líquides general. Es calcula realitzant la divisió entre Actiu Corrent i Passiu Corrent (AC/PC). El resultat òptim és un resultat entre 1,5 i 2.
  - Disponibilitat. La forma d'obtenció es la següent: (AC-Clients)/PC. El resultat òptim és un resultat igual o major a 1
  - Ràtios de líquides a llarg termini.
    - Solvència. A mesura que aquest ràtio s'aproxima a 1, la fallida s'aproxima. En el cas que siga menor a 1, l'empresa es trobarà en una situació de fallida tècnica.
    - Autofinançament. És la capacitat que té una empresa per a l'obtenció de recursos financers a partir dels beneficis d'exploració. La seua aplicació pot reduir el benefici a distribuir, però implica la reducció de la dependència exterior de recursos, la qual cosa permet una reducció de les despeses financeres, o l'haver d'acudir a les ampliacions de capital. Es calcula amb la suma dels beneficis no distribuïts, les amortitzacions i les provisions. Un valor òptim seria entre 0,7 i 1,5
  
- Escenari pessimista:

Ràtio	Valor any 1	Valor any 2	Valor any 3
<b>Ràtios financers</b>			
Endeutament	1,8247	-4,7860	-2,7017
Autonomia financera	-0,4520	-1,2089	-1,3701
Qualitat del deute	0,6404	0,7808	1
<b>Ràtios líquides</b>			
Líquides general	0,2397	-0,816	-0,8329
Disponibilitat	-0,0761	-1,1326	-1,1521
<b>Líquides a llarg termini</b>			
Solvència	0,54804	-0,20894	-0,37013
Autofinançament	-0,82468	-5,78604	-3,70173

Taula 39. Ràtios E4 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

El ràtio d'endeutament és elevat el primer any, i en els pròxims anys presenta un valor negatiu.

El ràtio d'autonomia financera obté uns resultats negatius els 3 anys, el que significa que l'empresa no pot sobreviure per ella mateixa.

El ràtio qualitat del deute no presenta bons resultats, ja que el deute majoritari de l'empresa és a curt termini i per mitjà dels proveïdors.

El ràtio de líquides general, l'empresa tindrà liquiditat sols el primer any, però amb un valor molt menut. Els altres dos anys, l'empresa no tindrà liquiditat.

El ràtio de disponibilitat, l'empresa no podrà fer front als deutes a curt termini, ja que el valor dels ràtios són negatius els tres anys.



El ràtio de solvència, des del primer any ja ens indica que l'empresa està en una situació de fallida tècnica, ja que el valor és menor a 1. Aquesta situació es confirma amb el resultat del segon i tercer any, l'empresa acabaria en fallida tècnica.

El ràtio de autofinançament ens indica que l'empresa no podrà autofinançar-se cap dels tres anys.

- Escenari realista.

Ràtio	Valor any 1	Valor any 2	Valor any 3
<b>Ràtios financers</b>			
Endeutament	0,7301	0,6804	0,4476
Autonomia financera	0,3697	0,4696	1,2343
Qualitat del deute	0,6336	0,6918	1
<b>Ràtios líquides</b>			
Líquides general	1,5774	1,6661	2,4103
Disponibilitat	1,2578	1,3161	2,159
<b>Líquides a llarg termini</b>			
Solvència	1,3697	1,46964	2,23425
Autofinançament	0,26991	0,31956	0,55242

Taula 40. Ràtios E4 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

El ràtio d'endeutament és elevat el primer any, però amb el pas del temps anirà disminuint ja que el préstec s'anirà amortitzant fins a liquidar-se per complet.

El ràtio d'autonomia financera ens indica que l'empresa podrà sobreviure per ella mateixa, ja que els 3 ràtios ens dona un valor positiu i va en augment amb el pas dels anys.

El ràtio qualitat del deute ens indica que cada any s'està finançant més a curt termini que a llarg, ja que el major finançament de l'empresa seran els proveïdors.

El ràtio de líquides general, l'empresa tindrà liquiditat suficient per als tres anys, ja que el valor d'aquest són majors a 1 els tres anys..

El ràtio de disponibilitat, l'empresa podrà fer front als deutes a curt termini, ja que el valor dels ràtios són positius i majors a 1 els tres anys.

El ràtio de solvència, des del primer any ja ens indica que l'empresa no va a tindre problemes de solvència, ja que tots els anys el valor d'aquest es major a 1 i no ens dona senyals de preocupació de fallida tècnica.

El ràtio de autofinançament ens indica que l'empresa cada vegada estarà autofinançant-se amb més importància, ja que aquest ràtio va augmentant amb el temps. Encara que els resultats estan per baix dels resultats òptims, són resultats que no deuriem de preocupar, ja que l'empresa es trobaria en una bona situació

- Escenari optimista.

Ràtio	Valor any 1	Valor any 2	Valor any 3
<b>Ràtios financers</b>			
Endeutament	0,7301	0,5004	0,3477
Autonomia financera	0,3697	0,9985	1,8756
Qualitat del deute	0,6336	0,7793	1
<b>Ràtios líquides</b>			
Líquides general	1,5774	2,2733	3,1293
Disponibilitat	1,2578	1,99	2,8644
<b>Líquides a llarg termini</b>			
Solvència	1,3697	1,99854	2,87565
Autofinançament	0,26991	0,49964	0,65225

Taula 41. Ràtios E4 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

El ràtio d'endeutament és elevat el primer any, però amb el pas del temps anirà disminuint ja que el préstec s'anirà amortitzant fins a liquidar-se per complet.

El ràtio d'autonomia financera ens indica que l'empresa podrà sobreviure per ella mateixa, ja que els 3 ràtios ens dona un valor positiu i va en augment, disparant-se en el segon i tercer any, fins a obtindre un resultat de 1,8756.

El ràtio qualitat del deute ens indica que cada any s'està finançant més a curt termini que a llarg, ja que el major finançament de l'empresa seran els proveïdors.

El ràtio de líquides general, l'empresa tindrà liquiditat suficient per als tres anys, ja que el valor d'aquest són majors a 1 els tres anys..

El ràtio de disponibilitat, l'empresa podrà fer front als deutes a curt termini, ja que el valor dels ràtios són positius i majors a 1 els tres anys.

El ràtio de solvència, des del primer any ja ens indica que l'empresa no va a tindre problemes de solvència, ja que tots els anys el valor d'aquest es major a 1 i no ens dona senyals de preocupació de fallida tècnica.

El ràtio de autofinançament ens indica que l'empresa cada vegada estarà autofinançant-se amb més importància, ja que aquest ràtio va augmentant amb el temps. Encara que els resultats estan per baix dels resultats òptims, són resultats que no deuriem de preocupar, ja que l'empresa es trobaria en una bona situació.

## 8.2. Planificació financera Estratègia 5.

A continuació es presenten les estratègies a llarg termini per als escenaris pessimista, realista i optimista, de l'estratègia 4.

### 8.2.1. Estratègia de producte.

En aquesta estratègia s'estima la quantitat de vendes i costos que pot obtindrà l'empresa, es presenten tres escenaris distints, el pessimista, el realista i el optimista.

- Escenari pessimista. En aquest escenari s'estima unes vendes inicials de 95.000€, xifra que anirà augmentant lentament juntament als costos d'exploració. En aquesta estratègia, s'estimen uns costos més elevats degut a que l'empresa tindrà que realitzar una gran inversió per a poder dissenyar i programar una nova plataforma per a vendre per internet.

ESTRATÈGIA DE PRODUCTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3
VENDES	95.000,00 €	100.000,00 €	120.000,00 €
COSTOS	60.000,00 €	75.000,00 €	80.000,00 €
MARGE BRUT	35.000,00 €	25.000,00 €	40.000,00 €

Taula 42. Estratègia de producte E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

- Escenari realista. Per al escenari més realista, s'estima una xifra de venda inicial de 105.000€, xifra que augmentarà d'una forma ràpida fins aplegar als 210.000€. En quan als costos, s'estima que es mantindrien els mateixos que els del escenari anterior, ja que si es donara aquesta situació l'empresa intentaria mantindre els mateixos costos.

ESTRATÈGIA DE PRODUCTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3
VENDES	105.000,00 €	140.000,00 €	210.000,00 €
COSTOS	60.000,00 €	75.000,00 €	80.000,00 €
MARGE BRUT	45.000,00 €	65.000,00 €	130.000,00 €

Taula 43. Estratègia de producte E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

- Escenari optimista. La xifra de vendes inicials és la mateixa que el escenari realista, ja que per a començar es necessari reduir la cartera de clients. En aquest escenari, les xifres de vendes augmenten molt ràpidament, i amb elles els costos, ja que si es donara aquests resultats, l'empresa destinaria part d'eixe cost per a la captació de nous clients i ampliar el projecte.

ESTRATÈGIA DE PRODUCTE	ANY 1	ANY 2	ANY 3
VENDES	105.000,00 €	170.000,00 €	380.000,00 €
COSTOS	60.000,00 €	80.000,00 €	120.000,00 €
MARGE BRUT	45.000,00 €	90.000,00 €	260.000,00 €

Taula 44. Estratègia de producte E5 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

### 8.2.2. Estratègia de capital.

En les estratègies de capital es realitza un estudi del que va a necessitar l'empresa i com va a finançar les inversions necessàries. Aquesta estratègia és igual per als 3 escenaris.

Per a dur a termini aquesta estratègia, l'empresa va a necessitar nous equips informàtics, a més realitzarà una forta inversió en la creació d'una plataforma innovadora que permetrà vendre d'una forma diferent a les conegudes fins ara. S'estima que el cost d'aquest immobilitzat tangible i intangible augmenta als 20.000€.

Per a poder-ho finançar, es realitza un préstec de 20.000€ a 10 anys, sense comissió d'apertura i un interès del 6,95%. També es realitza una ampliació de capital de 3.000€.

ESTRATÈGIA DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3		
Adquisició d'immobilitzat	20.000,00 €				
<b>POLÍTICA DE FINANÇAMENT</b>					
	ANY 1	ANY 2	ANY 3		
Ampliació de capital	3.000,00 €				
Préstec l/p s'amortitza anualment	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €	total préstec	20.000,00 €
Interès del Préstec	6,95%				

Taula 45. Estratègia de capital E5. Font: Elaboració pròpia.

### 8.2.3. Estratègia financera.

Es decideix com fer front als apartats financers com als citats en la següent taula. Aquesta estratègia serà igual per als 3 escenaris.

L'immobilitzar s'amortitza de forma lineal durant 15 anys, degut a que aquestes adquisicions son destinades per a la realització i manteniment d'una plataforma web, a la qual estimen una vida, sense tindre que realitzar modificacions o ampliacions, de 15 anys.

No es paguen dividendes, ja que els socis prefereixen destinar eixos diners per a invertir en l'empresa.

Les provisions per a riscos i despeses seran de 1.000€, per a poder cobrir les petites despeses imprevistes.

ESTRATÈGIA FINANCERA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
L'immobilitzat s'amortitza de forma lineal.	1.333,33 €	1.333,33 €	1.333,33 €
No es paguen dividendes			
Provisió per a riscos i despeses	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €

Taula 46. Estratègia financera E5. Font: Elaboració pròpia.

#### 8.2.4. Estratègies a curt termini.

En aquesta estratègia s'acorda la forma de pagament dels clients, la forma de pagament que tenim amb els proveïdors, i la tresoreria objectiu. Aquestes estratègies són iguals per als 3 escenaris.

- Les vendes als clients s'acorda realitzar-les al comptat, menys el 20% d'aquestes que es realitzaran a 30 dies.
- La tresoreria objectiu serà de 1.000€ cada any.
- Les compres als proveïdors s'abonaran als 60 dies.

#### 8.2.5. Resultats provisionals de pèrdues i guanys.

El conte de resultats provisional informa del benefici per la diferència entre el pressupost de vendes i tots els pressuposts de despeses.

Per a que un pla siga viable els resultats generats en els pròxims anys tenen que ser suficient per a permetre l'autofinançament necessària així com una retribució adequada per als accionistes.

A continuació es presenten els resultats provisionals dels tres escenaris proposats:

- Escenari pessimista.

RESULTATS PROVISIONALS DE				
1	PÈRDUES I GUANYS	ANY 1	ANY 2	ANY 3
2	Vendes	95.000,00 €	100.000,00 €	120.000,00 €
3	Compres a proveïdors	40.000,00 €	45.000,00 €	55.000,00 €
4	Despeses d'explotació	60.000,00 €	75.000,00 €	80.000,00 €
5	Cost de vendes (3+4)	100.000,00 €	120.000,00 €	135.000,00 €
6	BENEFICI D'EXPLOTACIÓ (2-5)	- 5.000,00 €	- 20.000,00 €	- 15.000,00 €
7	Amortitzacions	1.333,33 €	1.333,33 €	1.333,33 €
8	Despeses financeres l/p	1.390,00 €	1.251,00 €	1.112,00 €
9	Provisions	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
RESULTATS ANTES D'IMPOST (6-7-8-				
10	9)	- 8.723,33 €	- 23.584,33 €	- 18.445,33 €
11	Compensació de pèrdues	- €	- €	- €
12	Impost (30%)	- €	- €	- €
13	RESULTATS DESPRÉS D'IMPOSTOS	- 8.723,33 €	- 23.584,33 €	- 18.445,33 €
14	Dividends	- €	- €	- €
15	Reserves	- 8.723,33 €	- 23.584,33 €	- 18.445,33 €
16	AUTOFINANCIACIÓ (7+9+11+15)	- 6.390,00 €	- 21.251,00 €	- 16.112,00 €

Taula 47. Resultat provisionals de pèrdues i guanys E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

Si es donara aquest escenari, l'empresa no obtindria beneficis cap any, sinó al contrari, les pèrdues serien cada vegada majors. L'empresa no podria suportar aquests resultats i acabaria en la fallida de l'empresa.

## - Escenari realista.

RESULTATS PROVISIONALS DE				
1	PERDUES I GUANYES	ANY 1	ANY 2	ANY 3
2	Vendes	105.000,00 €	140.000,00 €	210.000,00 €
3	Compres a proveïdors	40.000,00 €	45.000,00 €	55.000,00 €
4	Despeses d'explotació	60.000,00 €	75.000,00 €	80.000,00 €
5	Cost de vendes (3+4)	100.000,00 €	120.000,00 €	135.000,00 €
6	BENEFICI D'EXPLOTACIÓ (2-5)	5.000,00 €	20.000,00 €	75.000,00 €
7	Amortitzacions	1.333,33 €	1.333,33 €	1.333,33 €
8	Despeses financeres l/p	1.390,00 €	1.251,00 €	1.112,00 €
9	Provisions	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
RESULTATS ANTES D'IMPOST (6-7-8-9)				
10		1.276,67 €	16.415,67 €	71.554,67 €
11	Compensació de pèrdues	- €	- €	- €
12	Impost (30%)	383,00 €	4.924,70 €	21.466,40 €
13	RESULTATS DESPRÉS D'IMPOSTOS	893,67 €	11.490,97 €	50.088,27 €
14	Dividends	- €	- €	- €
15	Reserves	893,67 €	11.490,97 €	50.088,27 €
16	AUTOFINANCIACIÓ (7+9+11+15)	3.227,00 €	13.824,30 €	52.421,60 €

Taula 48. Resultats provisionals de pèrdues i guanys E5 escenari realista. Font. Elaboració pròpia.

En aquest escenari, els resultats de l'empresa serien favorables, ja que des del primer any obtindria beneficis. Els beneficis al principi serien menuts, tenint en compte la inversió que es té que realitzar i que l'empresa es veu obligada a reduir la cartera de clients, és un bon resultat, que anirà millorant amb el transcurs dels 3 anys.

## - Escenari optimista.

RESULTATS PROVISIONALS DE				
1	PÈRDUES I GUANYES	ANY 1	ANY 2	ANY 3
2	Vendes	105.000,00 €	170.000,00 €	380.000,00 €
3	Compres a proveïdors	40.000,00 €	60.000,00 €	90.000,00 €
4	Despeses d'explotació	60.000,00 €	80.000,00 €	120.000,00 €
5	Cost de vendes (3+4)	100.000,00 €	140.000,00 €	210.000,00 €
6	BENEFICI D'EXPLOTACIÓ (2-5)	5.000,00 €	30.000,00 €	170.000,00 €
7	Amortitzacions	1.333,33 €	1.333,33 €	1.333,33 €
8	Despeses financeres l/p	1.390,00 €	1.251,00 €	1.112,00 €
9	Provisions	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
RESULTATS ANTES D'IMPOST (6-7-8-9)				
10		1.276,67 €	26.415,67 €	166.554,67 €
11	Compensació de pèrdues	- €	- €	- €
12	Impost (30%)	383,00 €	7.924,70 €	49.966,40 €
13	RESULTATS DESPRÉS D'IMPOSTOS	893,67 €	18.490,97 €	116.588,27 €
14	Dividends	- €	- €	- €
15	Reserves	893,67 €	18.490,97 €	116.588,27 €
16	AUTOFINANCIACIÓ (7+9+11+15)	3.227,00 €	20.824,30 €	118.921,60 €

Taula 49. Resultat provisionals de pèrdues i guanys E5 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

En aquest escenari, el resultat del primer any es igual que el del escenari realista, però en els següents anys els resultats aniran millorant favorablement, aplegant a tindre un benefici de 116.554,67€ al tercer any.

### 8.2.6. Necessitats netes de capital.

Les noves despeses d'inversió, poden generar modificacions en el capital corrent necessari de l'empresa. Estes variacions(poden ser positives o negatives), deuen ser finançades en recursos financers a llarg termini per a evitar problemes de solvència a curt termini.

- Escenari pessimista.

NECESSITATS NETES DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Clients	1.583,33 €	1.666,67 €	2.000,00 €
1 Variació de clients	1.583,33 €	83,33 €	333,33 €
Tresoreria	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
2 Variació de tresoreria	1.000,00 €	- €	- €
3 Variació Actiu Corrent (1+2)	2.583,33 €	83,33 €	333,33 €
Proveïdors	6.666,67 €	7.500,00 €	9.166,67 €
4 Variació proveïdors	6.666,67 €	833,33 €	1.666,67 €
Impost a pagar	- €	- €	- €
5 Variació impost a pagar	- €	- €	- €
6 Variació passiu corrent	6.666,67 €	833,33 €	1.666,67 €
NECESSITATS NETES DE CAPITAL (3-6)	- 4.083,33 €	- 750,00 €	- 1.333,33 €

Taula 50. Necessitats netes de capital E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

Aquests resultats ens indica què l'empresa no necessitaria capital cap any ja que en els tres anys ens està donant un resultat negatiu, ja que en tots els anys la variació de l'actiu corrent és menor a la variació del passiu corrent.

- Escenari realista.

NECESSITATS NETES DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Clients	1.750,00 €	2.333,33 €	3.500,00 €
1 Variació de clients	1.750,00 €	583,33 €	1.166,67 €
Tresoreria	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
2 Variació de tresoreria	1.000,00 €	- €	- €
3 Variació Actiu Corrent (1+2)	2.750,00 €	583,33 €	1.166,67 €
Proveïdors	6.666,67 €	7.500,00 €	9.166,67 €
4 Variació proveïdors	6.666,67 €	833,33 €	1.666,67 €
Impost a pagar	383,00 €	4.924,70 €	21.466,40 €
5 Variació impost a pagar	383,00 €	4.541,70 €	16.541,70 €
6 Variació passiu corrent	7.049,67 €	5.375,03 €	18.208,37 €
NECESSITATS NETES DE CAPITAL (3-6)	- 4.299,67 €	- 4.791,70 €	- 17.041,70 €

Taula 51. Necessitats netes de capital E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari realista, l'empresa tampoc tindria cap necessitat de capital en ningun dels tres anys, ja que la variació de l'actiu corrent és menor a la variació del passiu corrent.

- Escenari optimista.

NECESSITATS NETES DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Clients	1.750,00 €	2.833,33 €	6.333,33 €
1 Variació de clients	1.750,00 €	1.083,33 €	3.500,00 €
Tresoreria	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €
2 Variació de tresoreria	1.000,00 €	- €	- €
3 Variació Actiu Corrent (1+2)	2.750,00 €	1.083,33 €	3.500,00 €
Proveïdors	6.666,67 €	10.000,00 €	15.000,00 €
4 Variació proveïdors	6.666,67 €	3.333,33 €	5.000,00 €
Impost a pagar	383,00 €	7.924,70 €	49.966,40 €
5 Variació impost a pagar	383,00 €	7.541,70 €	42.041,70 €
6 Variació passiu corrent	7.049,67 €	10.875,03 €	47.041,70 €
NECESSITATS NETES DE CAPITAL (3-6)	- 4.299,67 €	- 9.791,70 €	- 43.541,70 €

Taula 52. Necessitats netes de capital E5 escenari optimista. Font. Elaboració pròpia.

Si es donara l'escenari optimista, l'empresa no tindria cap necessitat de capital en aquests tres anys, ja que els resultats són negatius degut a que la variació del Actiu Corrent és menor a la variació del Passiu Corrent.

### 8.2.7. Pressupost de capital.

Les necessitats d'inversions s'arregleran en el pla o pressupost d'inversions.

Estes necessitats les podem dividir en inversions en immobilitzat, devolució de l'exigible ja contret (amortització passiu no corrent) i noves necessitats de circulat.



## - Escenari pessimista.

PRESSUPOST DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Pressupost d'inversió			
1 Despesa inversió	22.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Saldo amortització l/p	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Inversió immobilitzat	20.000,00 €	- €	- €
2 Necessitats Netes Capital Corrent	- 4.083,33 €	- 750,00 €	- 1.333,33 €
3 Total Inversió	17.916,67 €	1.250,00 €	666,67 €
Pressupost de finançament			
4 Autofinançament	- 6.390,00 €	- 21.251,00 €	- 16.112,00 €
5 Finançament extern	23.000,00 €	- €	- €
Ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
Préstec	20.000,00 €		
6 Total finançament	16.610,00 €	- 21.251,00 €	- 16.112,00 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT (6-3)	- 1.306,67 €	- 22.501,00 €	- 16.778,67 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT ACUMULAT	- 1.306,67 €	- 23.807,67 €	- 40.586,33 €

Taula 53. Pressupost de capital E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

L'empresa obtindria un dèficit el primer any, ja que la inversió necessària és major al finançament obtingut. Aquest dèficit anirà augmentant durant els anys fins a situar-se en un valor negatiu de 40,586,33€. Aquesta situació seria insostenible per a l'empresa i deuria de prendre mesures per a no acabar en fallida tècnica.

## - Escenari realista.

PRESSUPOST DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Pressupost d'inversió			
1 Despesa inversió	22.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Saldo amortització l/p	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Inversió immobilitzat	20.000,00 €	- €	- €
2 Necessitats Netes Capital Corrent	- 4.299,67 €	- 4.791,70 €	- 17.041,70 €
3 Total Inversió	17.700,33 €	2.791,70 €	15.041,70 €
Pressupost de finançament			
4 Autofinançament	3.227,00 €	13.824,30 €	52.421,60 €
5 Finançament extern	23.000,00 €	- €	- €
Ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
Préstec	20.000,00 €		
6 Total finançament	26.227,00 €	13.824,30 €	52.421,60 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT (6-3)	8.526,67 €	16.616,00 €	67.463,30 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT ACUMULAT	8.526,67 €	25.142,67 €	92.605,97 €

Taula 54. Pressupost de capital E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari realista, l'empresa obtindria un superàvit des del primer any, ja que en tots aquests, el total de inversions és menor al total de finançament, fins

a situar-se en un superàvit de 92,605,97€. Seria una bona oportunitat per a invertir en nous projectes buscant una millora de l'empresa i un avantatge competitiu per a convertir-se en l'empresa puntera del seu segment estratègic.

- Escenari optimista.

PRESSUPOST DE CAPITAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
Pressupost d'inversió			
1 Despesa inversió	22.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Saldo amortització I/p	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
Inversió immobilitzat	20.000,00 €	- €	- €
2 Necessitats Netes Capital Corrent -	4.299,67 € -	9.791,70 € -	43.541,70 € -
3 Total Inversió	17.700,33 € -	7.791,70 € -	41.541,70 € -
Pressupost de finançament			
4 Autofinançament	3.227,00 €	20.824,30 €	118.921,60 €
5 Finançament extern	23.000,00 €	- €	- €
Ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
Préstec	20.000,00 €		
6 Total finançament	26.227,00 €	20.824,30 €	118.921,60 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT (6-3)	8.526,67 €	28.616,00 €	160.463,30 €
SUPERÀVIT/DÈFICIT ACUMULAT	8.526,67 €	37.142,67 €	197.605,97 €

Taula 55. Pressupost de capital E5 escenari optimista. Font. Elaboració pròpia.

En l'escenari optimista, l'empresa obtindria un superàvit des del primer any, ja que en tots aquests, el total de inversions és menor al total de finançament, fins a situar-se en un superàvit de 197.605,97€ el tercer any. Seria una bona oportunitat per a invertir en nous projectes buscant una millora de l'empresa i un avantatge competitiu per a convertir-se en l'empresa puntera dins del seu segment estratègic, o fins i tot, per a donar el pas a un altre segment on poder competir amb empreses més grans.

### 8.2.8. Pressupost tresoreria.

Resumeix els moviments de tresoreria que són conseqüència dels plans anteriors. Per a calcular-ho es tenen que considerar totes les inversions, finançaments, despeses i ingressos i analitzar l'any que es pagaran i es cobraran.

## - Escenari pessimista.

PRESSUPOST TRESORERIA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
1 Cobrament per vendes	93.416,67 €	99.916,67 €	119.666,67 €
2 Pagaments explotació	93.333,33 €	119.166,67 €	133.333,33 €
3 Tresoreria explotació (1-2)	83,33 €	- 19.250,00 €	- 13.666,67 €
4 Cobrament ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
5 Pagaments amortització deute l/p	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
TRESORERIA PER OPCIONS DE			
6 CAPITAL (4-5)	1.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
7 Pagament interessos deute l/p	1.390,00 €	1.251,00 €	1.112,00 €
8 Pagament impost	- €	- €	- €
9 TRESORERIA NETA (3+6-7-8)	- 306,67 €	- 22.501,00 €	- 16.778,67 €
10 SALDO INICIAL	- €	- 306,67 €	- 22.807,67 €
11 TRESORERIA ACUMULADA	- 306,67 €	- 22.807,67 €	- 39.586,33 €

Taula 56. Pressupost tresoreria E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

L'empresa no tindrà una bona tresoreria per a fer front als deutes, ja que el resultat de tresoreria és negatiu tots els anys, fins a situar-se amb un resultat negatiu de 39.586,33€. Aquesta situació portarà a l'empresa a la fallida, ja que no podrà fer front als deutes.

## - Escenari realista.

PRESSUPOST TRESORERIA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
1 Cobrament per vendes	103.250,00 €	139.416,67 €	208.833,33 €
2 Pagaments explotació	93.333,33 €	119.166,67 €	133.333,33 €
3 Tresoreria explotació (1-2)	9.916,67 €	20.250,00 €	75.500,00 €
4 Cobrament ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
5 Pagaments amortització deute l/p	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
TRESORERIA PER OPCIONS DE			
6 CAPITAL (4-5)	1.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
7 Pagament interessos deute l/p	1.390,00 €	1.251,00 €	1.112,00 €
8 Pagament impost	- €	383,00 €	4.924,70 €
9 TRESORERIA NETA (3+6-7-8)	9.526,67 €	16.616,00 €	67.463,30 €
10 SALDO INICIAL	- €	9.526,67 €	26.142,67 €
11 TRESORERIA ACUMULADA	9.526,67 €	26.142,67 €	93.605,97 €

Taula 57. Pressupost tresoreria E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari realista, l'empresa obté un import de tresoreria positiu en tots els seus anys, fins a situar-se en els 93.605,97€. En aquests resultats, l'empresa es tindrà que plantejar en invertir en busca d'obtenir una major rendibilitat de la que estan obtenint fins ara.

- Escenari optimista.

PRESSUPOST TRESORERIA	ANY 1	ANY 2	ANY 3
1 Cobrament per vendes	103.250,00 €	168.916,67 €	376.500,00 €
2 Pagaments explotació	93.333,33 €	136.666,67 €	205.000,00 €
3 Tresoreria explotació (1-2)	9.916,67 €	32.250,00 €	171.500,00 €
4 Cobrament ampliació de capital	3.000,00 €	- €	- €
5 Pagaments amortització deute l/p	2.000,00 €	2.000,00 €	2.000,00 €
TRESORERIA PER OPCIONS DE			
6 CAPITAL (4-5)	1.000,00 €	- 2.000,00 €	- 2.000,00 €
7 Pagament interessos deute l/p	1.390,00 €	1.251,00 €	1.112,00 €
8 Pagament impost	- €	383,00 €	7.924,70 €
9 TRESORERIA NETA (3+6-7-8)	9.526,67 €	28.616,00 €	160.463,30 €
10 SALDO INICIAL	- €	9.526,67 €	38.142,67 €
11 TRESORERIA ACUMULADA	9.526,67 €	38.142,67 €	198.605,97 €

Taula 58. Pressupost tresoreria E5 escenari optimista, Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari optimista, l'empresa obté un import de tresoreria positiu en tots els seus anys, fins a situar-se en els 198.605,97€. En aquests resultats, l'empresa es tindrà que plantejar en invertir en busca d'obtenir una major rendibilitat de la que estan obtenint fins ara.

### 8.2.9. Balanç provisional.

En el balanç provisional s'observa com quedaran els comptes de l'empresa durant aquest temps segons l'escenari que es complisca.

- Escenari pessimista.

BALANÇ PROVISIONAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
ACTIU			
1 Immobilitzat material brut	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
2 Amortització acumulada	1.333,33 €	2.666,67 €	4.000,00 €
3 Immobilitzat material net (1-2)	18.666,67 €	17.333,33 €	16.000,00 €
4 Efectes a cobrar	1.583,33 €	1.666,67 €	2.000,00 €
5 Tresoreria	- 306,67 €	- 22.807,67 €	- 39.586,33 €
6 TOTAL ACTIU (3+4+5)	19.943,33 €	- 3.807,67 €	- 21.586,33 €
PASSIU + PN			
8 Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
9 Reserves	- 8.723,33 €	- 32.307,67 €	- 50.753,00 €
10 Provisions	1.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €
11 Préstec l/p	18.000,00 €	16.000,00 €	14.000,00 €
12 Proveïdors	6.666,67 €	7.500,00 €	9.166,67 €
13 Impost a pagar			
14 Total Passiu + PN (8+9+10+11+12+13)	19.943,33 €	- 3.807,67 €	- 21.586,33 €

Taula 59. Balanç provisional E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

A partir de les tables anteriors s'obté el balanç provisional de l'estratègia 5 per als pròxims 3 anys. En l'escenari pessimista s'obté uns resultats negatius, ja que l'empresa entraria en fallida tècnica.

Les pèrdues que obtindrà l'empresa tots els anys provoca que les reserves siguen negatives i la tresoreria també. Amb el pas dels anys, el balanç va empitjorant, fins a situar-se als -21586,33€.

Aquest balanç acaba de confirmar que l'empresa no podrà fer front a les necessitats existents en aquest escenari. Es tindrà que veure la forma de corregir-ho o avortar l'estratègia.

- Escenari realista.

BALANÇ PROVISIONAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>ACTIU</b>			
1 Immobilitzat material brut	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
2 Amortització acumulada	1.333,33 €	2.666,67 €	4.000,00 €
3 Immobilitzat material net (1-2)	18.666,67 €	17.333,33 €	16.000,00 €
4 Efectes a cobrar	1.750,00 €	2.333,33 €	3.500,00 €
5 Tresoreria	9.526,67 €	26.142,67 €	93.605,97 €
6 TOTAL ACTIU (3+4+5)	29.943,33 €	45.809,33 €	113.105,97 €
<b>PASSIU + PN</b>			
8 Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
9 Reserves	893,67 €	12.384,63 €	62.472,90 €
10 Provisions	1.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €
11 Préstec l/p	18.000,00 €	16.000,00 €	14.000,00 €
12 Proveïdors	6.666,67 €	7.500,00 €	9.166,67 €
13 Impost a pagar	383,00 €	4.924,70 €	21.466,40 €
14 Total Passiu + PN (8+9+10+11+12+13)	29.943,33 €	45.809,33 €	113.105,97 €

Taula 60. Balanç provisional E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari realista, els resultats del balanç provisional són positius, ja que cada any va augmentant de forma positiva. Cal destacar que la tresoreria al final del tercer any és bastant elevada, 113.105,97€, per la qual cosa l'empresa podrà optar a realitzar noves inversions en busca de més ingressos i un major creixement per a l'empresa.

El finançament a llarg termini s'anirà reduint amb el pas dels anys, degut a l'amortització, l'empresa té un bon finançament amb els proveïdors, que tenen un gran pes en el finançament extern de l'empresa. Per altra banda, l'empresa també tindrà un gran autofinançament a causa de les reserves acumulades amb els resultats dels exercicis, aplegant a tindre unes reserves de 62.472,90€ al tercer any.

Aquest escenari seria una bona oportunitat per a invertir en immobilitzat que puga permetre aconseguir una avantatge competitiu front als competidors, ja que s'adquiriria noves ferramentes per a realitzar els projectes d'una forma més correcta obtenint millors resultats.

- Escenari optimista.

BALANÇ PROVISIONAL	ANY 1	ANY 2	ANY 3
<b>ACTIU</b>			
1 Immobilitzat material brut	20.000,00 €	20.000,00 €	20.000,00 €
2 Amortització acumulada	1.333,33 €	2.666,67 €	4.000,00 €
3 Immobilitzat material net (1-2)	18.666,67 €	17.333,33 €	16.000,00 €
4 Efectes a cobrar	1.750,00 €	2.833,33 €	6.333,33 €
5 Tresoreria	9.526,67 €	38.142,67 €	198.605,97 €
6 TOTAL ACTIU (3+4+5)	29.943,33 €	58.309,33 €	220.939,30 €
<b>PASSIU + PN</b>			
8 Capital Social	3.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €
9 Reserves	893,67 €	19.384,63 €	135.972,90 €
10 Provisions	1.000,00 €	2.000,00 €	3.000,00 €
11 Préstec l/p	18.000,00 €	16.000,00 €	14.000,00 €
12 Proveïdors	6.666,67 €	10.000,00 €	15.000,00 €
13 Impost a pagar	383,00 €	7.924,70 €	49.966,40 €
Total Passiu + PN			
14 (8+9+10+11+12+13)	29.943,33 €	58.309,33 €	220.939,30 €

Taula 61. Balanç provisional E5 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

En l'escenari optimista s'obtenen els millors resultats. Com passa amb els anteriors, El finançament a llarg termini va disminuint i l'empresa acabara finançant-se per mitjà del proveïdors i l'autofinançament.

Per altra banda, l'actiu, cada any anirà augmentant a causa dels grans augments de la tresoreria. A partir del segon any seria bon moment per a invertir en l'empresa buscant aconseguir un avantatge competitiu, ja siga adquirint noves ferramentes de treball, contractant a nous treballadors especialitzats en el sector, o les dos opcions al mateix temps.

### 8.2.10. Ràtios estratègia 5.

A continuació s'estudien els resultats obtinguts en els ràtios més importants. Es centra en els ràtios financers, on estudiarem l'estructura financera donada en cada escenari, i els ràtios de líquides, on s'estudia la capacitat que té l'empresa per a fer front als seus compromisos de pagament.

Estudiarem els següents ràtios explicats anteriorment:

- Ràtios financers:
  - o Ràtio d'endeutament.
  - o Ràtio d'autonomia financera.
  - o Ràtio de qualitat del deute.
- Ràtios de líquides.
  - o Líquides a curt termini, líquides general.
  - o Disponibilitat.

- Ràtios de líquides a llarg termini.
  - Solvència.
  - Autofinançament.

- Escenari pessimista:

Ràtio	Valor any 1	Valor any 2	Valor any 3
<b>Ràtios financers</b>			
Endeutament	1,287	-6,697	-1,2122
Autonomia financera	-0,223	-1,1493	-1,825
Qualitat del deute	0,2597	0,2941	0,3503
<b>Ràtios líquides</b>			
Líquides general	0,1915	-2,8188	-4,1003
Disponibilitat	-0,2835	-3,2635	-4,5367
<b>Líquides a llarg termini</b>			
Solvència	0,77701	-0,14932	-0,82496
Autofinançament	-0,28698	7,69701	2,21219

Taula 62. Ràtios E5 escenari pessimista. Font: Elaboració pròpia.

El ràtio d'endeutament és elevat el primer any, i en els pròxims anys presenta un valor negatiu.

El ràtio d'autonomia financera obté uns resultats negatius els 3 anys, el que significa que l'empresa no pot sobreviure per ella mateixa.

El ràtio qualitat del deute presenta bons resultats, ja que l'empresa tindrà més finançament a llarg termini que a curt. Aquest valors van empitjorant amb el temps, però és normal, ja que el deute a llarg termini es va reduint.

El ràtio de líquides general, l'empresa tindrà liquiditat sols el primer any, però amb un valor molt menut. Els altres dos anys, l'empresa no tindrà liquiditat.

El ràtio de disponibilitat, l'empresa no podrà fer front als deutes a curt termini, ja que el valor dels ràtios són negatius els tres anys.

El ràtio de solvència, des del primer any ja ens indica que l'empresa està en una situació de fallida tècnica, ja que el valor és menor a 1. Aquesta situació es confirma amb el resultat del segon i tercer any, l'empresa acabaria en fallida tècnica.

El ràtio de autofinançament ens indica que l'empresa no obtindrà autofinançament el primer any, però sí el segon i tercer.

- Escenari realista.

Ràtio	Valor any 1	Valor any 2	Valor any 3
<b>Ràtios financers</b>			
Endeutament	0,87	0,6642	0,4211
Autonomia financera	0,1495	0,5057	1,3745
Qualitat del deute	0,2706	0,4084	0,6431
<b>Ràtios líquides</b>			
Líquides general	1,5996	2,2919	3,17
Disponibilitat	1,1031	1,9163	2,9415
<b>Líquides a llarg termini</b>			
Solvència	1,14947	1,50566	2,37453
Autofinançament	0,13003	0,33584	0,57886

Taula 63. Ràtios E5 escenari realista. Font: Elaboració pròpia.

El ràtio d'endeutament és elevat el primer any, però amb el pas del temps anirà disminuint ja que el préstec s'anirà amortitzant fins a liquidar-se per complet.

El ràtio d'autonomia financera ens indica que l'empresa podrà sobreviure per ella mateixa, ja que els 3 ràtios ens dona un valor positiu i va en augment amb el pas dels anys.

El ràtio qualitat del deute ens indica que cada any s'està finançant més a curt termini que a llarg, ja que el major finançament de l'empresa seran els proveïdors.

El ràtio de líquides general, l'empresa tindrà liquiditat suficient per als tres anys, ja que el valor d'aquest són majors a 1 en els tres anys.

El ràtio de disponibilitat, l'empresa podrà fer front als deutes a curt termini, ja que el valor dels ràtios són positius i majors a 1 en els tres anys.

El ràtio de solvència, des del primer any ja ens indica que l'empresa no va a tindre problemes de solvència, ja que tots els anys el valor d'aquest es major a 1 i no ens dona senyals de preocupació de fallida tècnica.

El ràtio de autofinançament ens indica que l'empresa cada vegada estarà autofinançant-se amb més importància, ja que aquest ràtio va augmentant amb el temps. Encara que els resultats estan per baix dels resultats òptims, són resultats que no deuriem de preocupar, ja que l'empresa es trobaria en una bona situació



- Escenari optimista.

Ràtio	Valor any 1	Valor any 2	Valor any 3
<b>Ràtios financers</b>			
Endeutament	0,87	0,6161	0,3710
Autonomia financera	0,1495	0,0782	1,6955
Qualitat del deute	0,2706	0,499	0,7926
<b>Ràtios líquides</b>			
Líquides general	1,5996	2,286	3,1545
Disponibilitat	1,1031	1,9699	2,9596
<b>Líquides a llarg termini</b>			
Solvència	1,14947	1,6231	2,69549
Autofinançament	0,13003	0,38389	0,62901

Taula 64. Ràtios E5 escenari optimista. Font: Elaboració pròpia.

El ràtio d'endeutament és elevat el primer any, però amb el pas del temps anirà disminuint ja que el préstec s'anirà amortitzant fins a liquidar-se per complet.

El ràtio d'autonomia financera ens indica que l'empresa podrà sobreviure per ella mateixa, ja que els 3 ràtios ens dona un valor positiu i va en augment, disparant-se en el tercer any, fins a obtindre un resultat de 1,6955.

El ràtio qualitat del deute ens indica que cada any s'està finançant més a curt termini que a llarg, ja que el major finançament de l'empresa seran els proveïdors.

El ràtio de líquides general, l'empresa tindrà liquiditat suficient per als tres anys, ja que el valor d'aquest són majors a 1 els tres anys.

El ràtio de disponibilitat, l'empresa podrà fer front als deutes a curt termini, ja que el valor dels ràtios són positius i majors a 1 els tres anys.

El ràtio de solvència, des del primer any ja ens indica que l'empresa no va a tindre problemes de solvència, ja que tots els anys el valor d'aquest es major a 1 i no ens dona senyals de preocupació de fallida tècnica.

El ràtio de autofinançament ens indica que l'empresa cada vegada estarà autofinançant-se amb més importància, ja que aquest ràtio va augmentant amb el temps. Encara que els resultats estan per baix dels resultats òptims, són resultats que no deuriem de preocupar, ja que l'empresa es trobaria en una bona situació.

# CONCLUSIONS.



UNIVERSITAT  
POLITÀCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## 9. Conclusions.

En aquest apartat, s'exposa un resum dels resultats obtinguts per l'empresa analitzada, tant en l'apartat de la planificació estratègica com en la planificació financera.

Una vegada realitzada la planificació estratègica, poden concloure:

- El principal problema que presenta l'empresa és la falta de mà humana, juntament a la falta de personal qualificat en la matèria administrativa i de marketing que els pugua permetre la recerca de nous clients i projectes més importants per a poder competir amb el seu segment estratègic.
- Una debilitat que presenta l'empresa per a poder donar una solució ràpida al seu problema de creixement és l'escassetat de recursos econòmics, on no pot fer grans inversions.

Després de realitzar els diferents anàlisis, extern i interna, utilitzant ferramentes com el PEST, la segmentació estratègica, les 5 forces de PORTER, anàlisi funcional, perfil estratègic,... En els resultats obtinguts en aquesta anàlisi s'ha realitzat una taula resum (DAFO) on s'han enumerat les diferents Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats.

A partir d'aquesta taula DAFO, es formulen varies estratègies per a intentar defensar a l'empresa de les debilitats i amenaces, i al mateix temps trobar un avantatge competitiu en les fortaleses i oportunitats.

Una vegada formulades les estratègies, aquestes han passat una sèrie de filtres, ajust de l'estratègia, acceptabilitat de l'estratègia, factibilitat de l'estratègia i selecció d'estratègies. Les estratègies que han superat tots els filtres i han sigut seleccionades són:

- Estratègia 4: tractarà de contractar a joves estudiants, ja que suposa un cost menor per a l'empresa, i formar-los segons les necessitats que presenta l'empresa i les capacitats d'aquests joves.
- Estratègia 5: tracta de dissenyar i programar una plataforma on les empreses puguen vendre per internet. Aquesta estratègia és un projecte innovador i costos de realitzar.

Per a realitzar la implantació de les estratègies, s'ha realitzat un pla d'accions per a cada una d'elles, on s'observa amb detall els passos a seguir per a implantar-la i qui és el responsable de l'acció.

Per finalitzar, es realitza un pla financer on s'observa l'evolució econòmica de l'empresa amb la implantació de les estratègies. Es realitza un pla financer per a cada estratègia, on en cada una d'elles s'estima tres escenaris, pessimista, realista i optimista. Els resultats obtinguts per a les dos estratègies són:

- Si es donara l'escenari pessimista, l'empresa acabaria amb una fallida tècnica, portant a l'empresa al seu tancament.

- Si es donara l'escenari realista, l'empresa aconseguiria un bon resultat, que amb el pas del temps aniria augmentat, provocant més beneficis que podrien ser invertits per aconseguir un avantatge competitiu front als competidors.
- Si es donara l'escenari optimista, l'empresa obtindria els millors resultats en les dos estratègies. Amb aquests resultats, l'empresa podria realitzar fortes inversions per a convertir-se en una empresa puntera dins del seu segment estratègic, o fins i tot, donar el salt i començar a competir amb empreses més grans.

La situació ideal per a l'empresa seria que es donara l'escenari realista o optimista, ja que són els únics escenaris que podria suportar l'empresa i obtindrà resultats positius.

# BIBLIOGRAFIA.



UNIVERSITAT  
POLITÈCNICA  
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

## 10. Bibliografia.

- 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.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2010): *Fundamentos de Estrategia*. Prentice Hall, Madrid.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. y R. WHITTINGTON (2010): *Dirección Estratégica*. Prentice Hall, Madrid.
- AMAT, O. (2003): *Comprender la contabilidad y las finanzas*. Gestió 2000.
- BREALEY, R.A.; MYERS, S.C.; MARCUS, A.J. (2000): *Principios de dirección financiera*. Mc Graw Hill.
- CANO, M; PARTAL, A.; GÓMEZ, P.; MORENO, F. (2011): *Introducción a las finanzas empresariales*. Pirámide.
- DURÁN, J.J. (1992): *Economía y dirección financiera de la empresa*. Pirámide.