



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

[Pla estratègic Grup d'Empreses ASS-4]

MEMORIA PRESENTADA PER:

Elena Gómez Llàcer

GRAU D' *Administració i direcció d'empreses*

Convocatòria de defensa: [Setembre 2017]



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

2017

Pla estratègic del Grup d'Empreses ASS-4



Elena Gómez Llàcer

Universitat Politècnica de València

TFG Grau en Administració i Direcció
d'Empreses



Contingut

Capítol 1. <i>Objecte, Motivació i Justificació del TFG</i>	5
1.1 Objecte del TFG.....	6
1.2 Motivació del TFG.....	6
1.3 Justificació del TFG.....	7
Capítol 2. <i>Marc Teòric</i>	8
2.1 Estratègia.....	9
2.2 Direcció estratègica.....	15
2.3 Planificació estratègica.....	17
Capítol 3. <i>Antecedents</i>	21
3.1 Descripció de l'empresa.....	22
3.2 Història de l'empresa.....	25
3.3 Estratègies seguides per l'empresa.....	29
Capítol 4. <i>Anàlisi estratègica</i>	32
4.1 Interna.....	33
4.1.1. Identificació dels recursos de l'empresa.....	33
4.1.2 Identificació de les capacitats de l'empresa.....	34
4.1.3 Avaluació dels recursos i capacitats.....	36
4.1.4. Obtenció de la matriu de fortaleces i debilitats.....	39
4.2 Externa.....	41
4.2.1. Macroentorn.....	41
4.2.1.1. Anàlisi PEST.....	41
4.2.1.2. Perfil estratègic de l'entorn.....	51
4.2.1.3 Amenaces i oportunitats derivades de les dimensions de l'entorn.....	52
4.2.2 Anàlisi del micro-entorn.....	53
4.2.2.1 Identificació de grups estratègics.....	54
4.2.2.2 Anàlisi del grup estratègic, 5 forces de Porter.....	55
4.2.2.3 Amenaces i oportunitats derivades de les 5 forces de Porter.....	60
Capítol 5. <i>Formulació i Avaluació de les estratègies</i>	62
5.1 Formulació de les estratègies.....	63
5.2 Avaluació de les estratègies.....	67
Capítol 6. <i>Plans d'Acció</i>	73
6.1 Plans d'acció.....	74
6.1.1. Elaboració dels plans d'acció.....	74



6.2. Pressupostos.....	79
6.2.1. Objectius de l'empresa	79
6.2.2. Estratègia de l'empresa.....	80
6.2.3. Pla financer.....	82
Capítol 7. <i>Conclusions</i>	95
7.1 <i>Conclusions</i>	96
Bibliografia	99



Capítol 1.

*Objecte, Motivació i
Justificació del TFG.*



En aquest primer capítol va a detallar-se unes breus qüestions: Què va a realitzar-se? Objecte del treball, com va a realitzar-se? Motivació del TFG, i per últim, per què va a realitzar-se? Justificació del TFG.

1.1 Objecte del TFG

L'objectiu d'aquest Treball Final de Grau és desenvolupar un Pla estratègic, en què es defineixen les característiques del model de negoci del Grup d'Empreses ASS-4, tant com els procediments i estratègies que es desenvoluparan per a l'expansió de l'empresa.

D'aquesta forma es vol conèixer si la inversió a realitzar seria viable econòmicament i financerament.

1.2 Motivació del TFG

La motivació d'aquest treball és l'aplicació dels coneixements adquirits durant els cursos del Grau en Administració i Direcció d'Empreses, així com les ferramentes necessàries per a desenvolupar aquest projecte.

Les assignatures han sigut estructurades perquè es tinguen els coneixements sobre les diferents àrees de l'empresa, al finalitzar el grau. Totes les assignatures han format part d'aquest projecte, que s'explicarà a continuació:

- Conceptes bàsics: en aquest apartat és on s'utilitzen els conceptes bàsics. Com són les legislacions i els conceptes d'empresa, les funcions, els models de gestió...
- Antecedents i situació actual: Aquest apartat és per a l'anàlisi de la situació econòmica espanyola.
- Anàlisis Estratègic; Són els coneixements per a poder conèixer l'entorn en què es va a desenvolupar per a adaptar-se al mateix, és l'anàlisi del micro-entorn, del macro-entorn i de la competència.
- Anàlisis del Pla de Marketing: es realitza una descripció dels components del Marketing Mix (producte, preu, distribució i promoció).



- Anàlisis d'operacions i processos: Es necessari definir uns processos clau per al desenvolupament adequat de l'empresa, adaptant-se als canvis i introduint millores, des de la selecció de la nau fins a l'entrega del producte.
- Anàlisis de l'organització i recursos humans: s'explica la cultura de l'empresa a través de la missió, visió i valors que s'apliquen a cada activitat. A més es defineix la forma jurídica que va a delimitar la manera de realitzar activitats i desenvolupa les relacions amb tercers.
- Anàlisis econòmic-financer: tenint en compte tots els factors que s'han d'utilitzar per al desenvolupament de l'activitat i perspectives que es tenen de l'evolució, s'analitza la viabilitat del projecte, tant la rendibilitat com la liquiditat i l'endeutament.

1.3 Justificació del TFG

En aquest projecte es va a realitzar un pla estratègic de l'empresa Grup d'empreses ASS-4.

El pla estratègic va a fer-se per a aconseguir els crèdits necessaris per a acabar el grau d'administració i direcció d'empreses, també per a aplicar els coneixements obtinguts en les assignatures durant els cursos anteriors.

Aquest estudi va a realitzar-se per a saber si l'expansió de l'empresa es viable. S'ha agafat aquesta empresa, ja que l'empresa va decidir fer un pla estratègic per saber les estratègies a seguir i el cost financer que li suposaria començar a produir els seus propis productes fent una estratègia corporativa de diversificació amb integració cap a darrere, és a dir, començar a ser ells els seus propis proveïdors.

Va a procedir-se principalment a estudiar les estratègies seguides per l'empresa, posteriorment es realitzarà un estudi de mercat, en el qual eixiran unes noves estratègies a seguir que s'analitzaran i s'elegiran les més adequades per a l'empresa i el seu objectiu. Per últim es farà un pla d'acció, és a dir, un estudi econòmic-financer.



Capítol 2.

Marc Teòric



En aquest capítol va a explicar-se els continguts que al llarg d'aquest TFG van a aplicar-se a un model d'empresa. S'explicaran el significat i la manera d'aplicació d'estratègia, direcció estratègica i planificació estratègica.

2.1 Estratègia

L'estratègia és l'orientació i abast d'una organització a llarg termini, que permet aconseguir un avantatge en un entorn canviant mitjançant la configuració de recursos i capacitats, amb la intenció de satisfer els objectius dels grups d'interès. Els objectius són els "fins" que cerca una empresa, les estratègies són els "mitjos" a través dels quals pretén assolir els objectius.

La definició dels objectius i els seus corresponents estratègies permetrà seleccionar les activitats prioritàries per al millorament del servei o organització i aprofitar els avantatges que apareguen relacionats amb la seua activitat.

L'empresa necessita una direcció d'expansió i àmbit ben definits. Els objectius no sols satisfan la necessitat i es requereixen regles de decisió addicionals si l'empresa vol tenir un creixement ordenat i rendible.

Hi ha tres nivells d'estratègies que es detallen a continuació:

❖ Estratègies corporatives o d'empresa.

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

La matriu d'Ansoff, també denominada matriu producte-mercat, creada per Igor Ansoff en l'any 1957, serveix com a marge per a generar opcions sobre la direcció estratègica de desenvolupament de l'empresa.

Aquesta matriu relaciona els productes amb els mercats, classificant al binomi de producte-mercat en base al criteri de novetat o actualitat. Parteix de la informació obtinguda en l'anàlisi estratègic (anàlisi DAFO). Cada quadrant de la matriu s'utilitza per a identificar opcions que ofereixen una combinació dels factors interns (Fortaleses i Debilitats) i externs (Amenaces i Oportunitats).



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

Taula 1. Matriu d'Ansoff.

Protegir/Construir

Aquesta opció es dona quan les organitzacions protegeixen o consoliden la seua posició en els mercats actuals amb productes actuals. Per a açò, realitzarem accions per augmentar el consum dels nostres clients; atraurem a client potencials amb publicitat i promocions; i atraurem clients de la nostra competència millorant la imatge i donant-li nous usos als productes. La consolidació no significa quedar-se on s'està, ja que la situació del mercat canvia contínuament, de fet, pot exigir un canvi i innovació considerables.

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

Aquesta opció estratègica és la que ofereix major seguretat i menor marge d'error, ja que operem amb productes que coneixem en mercats que també coneixem.

Desenvolupament del producte

L'empresa es manté en el mercat actual però es desenvolupen productes amb característiques noves i diferents. Les modificacions poden ser: Accessòries (milloren lleugerament els productes) o substancials (suposen la



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

Els mercats estan amb continu moviment i per tant en constant canvi, es totalment lògic que en determinades ocasions siga necessari el llançament de nous productes, la modificació o actualització de productes, per a satisfer les noves necessitats generades pels canvis.

Desenvolupament del mercat

L'empresa tracta d'introduir els seus productes tradicionals en nous mercats. Per a dur a terme aquesta estratègia és necessari identificar nous mercats geogràfics, nous segments de mercat i/o nous canals de distribució.

Diversificació

Aquesta estratègia consisteix en introduir nous productes a nous mercats existents. Açò pot implicar novetats en els coneixements, tècniques i instal·lacions, així com canvis en l'estructura organitzativa, els processos de direcció i en els sistemes de gestió. Aquesta estratègia ofereix menor seguretat ja que qualsevol empresa quan més s'allunye dels seus coneixements sobre els productes que comercialitza i els mercats on opera, tendra un major risc al fracàs.

Hi ha dues tipus de diversificació:

- Diversificació relacionada:

Existeix relació entre les activitats existents i les noves. Poden ser:

- Integració vertical.

Suposa l'entrada de l'empresa en activitats relacionades amb el cicle de producció d'un producte o servei, convertint-se en el seu propi proveïdor o client.



És un moviment estratègic en la pròpia xarxa de valor: cap arrere (integra l'activitat d'algun dels seus proveïdors) o cap a davant (integra l'activitat d'algun dels seus clients).

- Integració horitzontal.

És el desenvolupament en activitats complementàries a les actuals. Consisteix en l'entrada de l'empresa amb nous productes en nous mercats en els quals el tipus de client és molt similar al dels mercats tradicionals de l'empresa.

La raó bàsica d'adoptar aquestes estratègies és l'explotació de sinergies: compartint recursos (tangibles o intangibles per a generar economies d'abast) o transferint coneixements i/o habilitats (tecnològics, econòmics...).

- Diversificació no relacionada:

Suposa el desenvolupament de productes o serveis més enllà de les capacitats actuals o de la xarxa de valor. És la forma més dràstica de creixement.

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

Els quadrants de protegir/construir, el de desenvolupament del mercat i el de desenvolupament de producte corresponen a estratègies de creixement. Depenent del status quo de cada empresa en el moment de l'anàlisi, la matriu permet escollir l'opció estratègica que entranya un menor risc per al seu creixement. La matriu recomana un ordre d'elecció d'estratègies a implementar, primer protegir/construir, en segon lloc desenvolupar nous mercats, en tercer lloc desenvolupar nous productes i per últim diversificació. Com es pot apreciar en la Matriu D'Ansoff, tota empresa deu esgotar totes les opcions d'expansió abans d'elegir una estratègia de diversificació.



❖ Estratègies competitives o de negoci.

És la qual una empresa s'enfronta als seus competidors per a intentar obtenir un rendiment superior al d'ells.

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

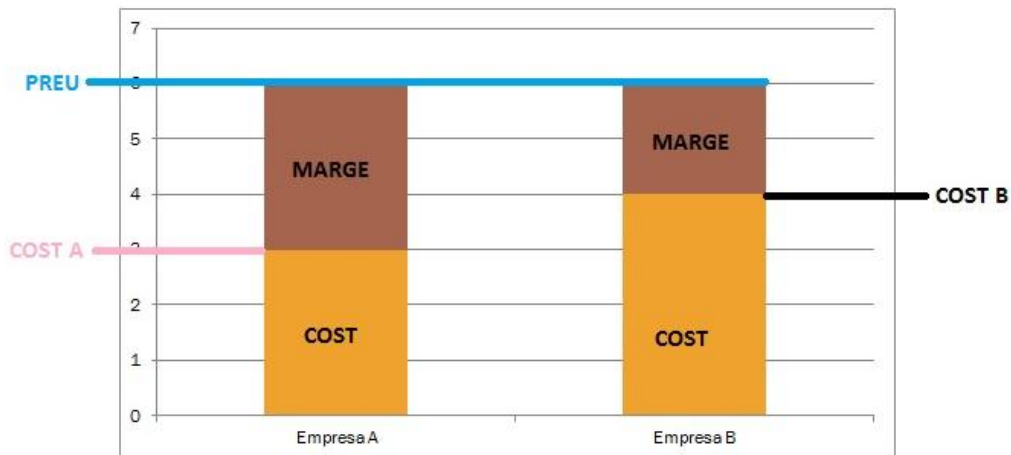
- Estratègies competitives genèriques (Porter)

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

Taula 2. Estratègies Competitives Genèriques (Porter)

Lideratge en Costos.

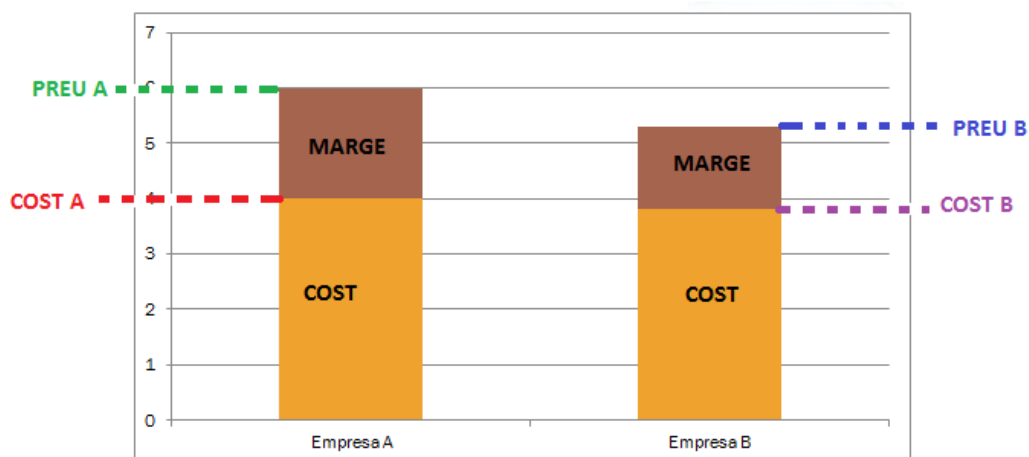
Una empresa aconsegueix avantatge en costos quan té costos inferiors als dels seus competidors per a un producte o servei semblant o comparable en qualitat. També poden incloure accés preferencial a matèries primes, tecnologia superior, corba d'experiència i economies d'escala.



Gràfic 1. Lideratge en costos

Diferenciació

L'empresa busca que el seu producte/servei siga perceptut com a únic en el mercat per a justificar que el seu preu siga més alt que el dels competidors. Si aquesta estratègia està ben implantada els clients estaran disposats a pagar més pels productes.



Gràfic 2. Diferenciació

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



Enfocament o Nínxol

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

❖ Estratègies funcionals o operatives.

Les estratègies funcionals suposen fixar els criteris que indiquen com han d'usar-se i aplicar-se els recursos i capacitats dins de cada àrea funcional de cada negoci o unitat estratègica, amb el fi de maximitzar la productivitat i recolzar els avantatges competitius. El seu propòsit té tres aspectes, comunicar els objectius de curt termini, descriure les accions necessàries per a l'assoliment dels objectius i creació d'un ambient que afavorisca el seu assoliment.

És de gran importància que els administradors dels nivells inferiors participen en el desenvolupament de les estratègies, de manera que compreguen adequadament que és el que és precís realitzar i estiguen més compromesos amb el pla.

Aquestes estratègies han de coordinar-se entre si amb el fi de reduir al mínim els conflictes que siguen inevitables, així com per a millorar les possibilitats de realització de les metes organitzacionals. Cada una de les àrees funcionals compta amb distintes responsabilitats i per tant, prioritats diferents.

2.2 Direcció estratègica

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

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



❖ Elements o fases de la direcció estratègica.

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

FASE 1 la comprensió de la posició estratègica de l'organització (anàlisi estratègica): aquesta fase permet a la direcció fer una avaluació de la situació perquè una vegada definits els objectius, finalitats i metes de l'empresa, es puga formular l'estratègia més adequada. Per això l'anàlisi estratègic estudiarà tres elements que determinaran l'espai estratègic en què es desenvoluparà l'empresa, que serà a la volta els eixos damunt els quals es construiran les estratègies. Aquests elements són la definició de les finalitats i missions de l'empresa, l'anàlisi intern i extern.

FASE 2 les seleccions estratègiques per al futur (formulació d'estratègies): L'estratègia de l'empresa emfatitzarà els seus punts forts i minvarà els febles, podrà eixir al pas de les amenaces i aprofitar les oportunitats que aquests ofereix. A partir de l'anàlisi estratègic l'empresa intenta dissenyar diferents alternatives possibles per aconseguir la seua missió i objectius definits en funció del context marcat per l'anàlisi intern i l'extern. Després de formular-se les diverses estratègies alternatives, en funció de diferents escenaris que poden presentar-se es trien les direccions de desenvolupament futur, les formés de creixement, el grau i les vies d'internacionalització i les estratègies competitives.

FASE 3 posar en pràctica les estratègies(implantació d'estratègies): Per a la implantació de l'estratègia cal elaborar un pla estratègic que incloga els objectius i les decisions adoptades en les etapes anteriors així com els mitjos que es deuen emprar i el camí que es deu seguir perquè l'estratègia tinga èxit.

FASE 4 La implantació de l'estratègia: aquesta fase es completa amb l'etapa de planificació i control estratègic que s'ocupa en primer lloc de la formalització i la revisió del procés de la implantació de l'estratègia. La segona funció és l'adequació d'aquesta estratègia a mesura que les condicions internes i externes van canviant, el que suposa verificar que els resultats estan



alineats amb la missió i els objectius de l'empresa, i en cas contrari, corregir els errors tant en la fase d'implantació com en la de l'anàlisi, formulació o avaluació de l'estratègia.

2.3 Planificació estratègica

La planificació estratègica es un procés sistemàtic de desenvolupament i implementació de plans per aconseguir propòsits i objectius. Dins dels negocis s'utilitza per proporcionar una direcció general a una empresa en estratègies financeres, de desenvolupament de recursos humans i organitzatives, en desenvolupament de tecnologia de la informació i creació d'estratègies de marketing.

La planificació estratègica diu ser per a les organitzacions de vital importància, ja que en els seus propòsits, objectius, mecanismes, etc. es resumeix el rumb, la directriu que tota organització deu seguir, tenint com objectiu dinal, arribar a les metes fixades, es tradueixen en creixement econòmic, humà o tecnològic.

Els propòsits i objectius consisteixen en identificar com eliminar les deficiències, que puguen presentar-se en qualsevol dels processos. Els propòsits han d'estar coordinats de manera que no generen conflictes. Els propòsits d'una part de l'organització deu ser compatible amb els de les altres àrees.

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

❖ Pla estratègic

El pla estratègic és un document en el qual els responsables d'una organització reflecteix quina serà la seua estratègia a seguir per la seua companyia. Per a allò, s'estableix generalment amb una vigència entre 1 i 5 anys.



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

❖ **Planificació estratègica**

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

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

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

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

❖ **El procés de planificació.**

El procés de planificació és considerada la primera funció del cicle administratiu, està lligada a les demés funcions sobre les quals influeix i de les quals es retroalimenta en tot moment i en els diferents nivells de l'organització.

Aquesta funció, determina per anticipat, quins són els objectius deuen complir-se i que deu fer-se per assolir-los, per tant, és un model teòric per a projectar-se al futur, comença per establir els objectius i detallar els plans



necessaris per assolir-los de la millor forma possible, a més determina on pretenen arribar, que deu fer-se, com, quan i en quin ordre.

L'elaboració dels plans estratègics es considera una activitat d'alt nivell, en el sentit que la màxima direcció, deu participar activament, ja que, té la visió i compta amb la informació i el coneixement necessari per a proposar-los. Aquest procedir facilita l'increment de l'eficiència i eliminar de certa forma la improvisació.

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

❖ **Etapas d'un pla estratègic.**

Un pla estratègic es compon en general de vàries etapes:

Etapa 1: és l'anàlisi de la situació. Que permet conèixer la realitat en la qual opera l'organització.

Etapa 2: diagnòstic de la situació. Permet conèixer les condicions actuals en les quals exerceix l'organització, per allò és necessari entendre l'actual situació.

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

Etapa 4: estratègies corporatives. Les estratègies corporatives responen a la necessitat de les empreses i institucions per a respondre a les necessitats del mercat.

Etapa 5: plans d'actuació. La pauta o pla que integra els objectius, les polítiques i la seqüència d'accions principals d'una organització en tot coherent.



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

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



Capítol 3.

Antecedents.



A continuació va a realitzar-se una descripció de l'empresa detallada, posteriorment s'explicarà la història de l'empresa, com es va crear, quan i els canvis realitzats al llarg dels anys i per últim s'explicaran les estratègies seguides per l'empresa fins ara.

3.1 Descripció de l'empresa

L'empresa es va crear amb el propòsit de cobrir les necessitats del mercat de sistemes de neteja i higiene professional. La principal activitat és la distribució de borses de plàstic, ecològiques, de brossa, amb tancament hermètic, de cinta adhesiva, guarda-roba, plàstic salvaplutges, dorsals, lamines, cinta balisa...

Tenen més de 20 anys d'experiència en el sector, oferint solucions personalitzades que més convenen als seus clients.

Els clients s'entremen en qualsevol sector de productes de consum: alimentació, forns, fruiteries, bars, supermercats, hotels, servicis, hospitals, comerços, altres empreses de compravenda de productes plàstics i químics.

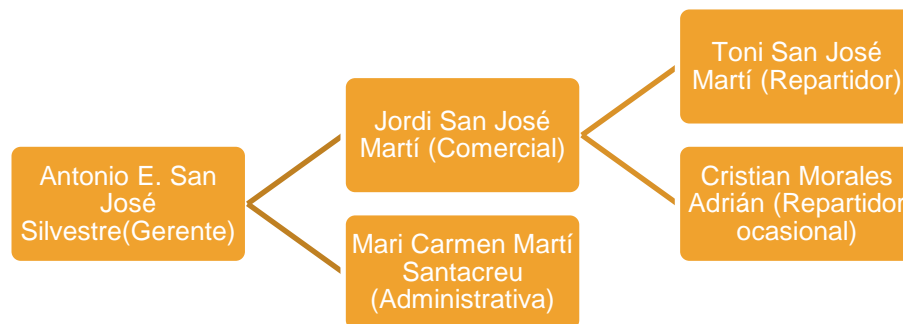


Fig 1. Organigrama de l'empresa.

Aquesta empresa és una empresa familiar, l'organigrama d'aquesta està format pels components de la família, sent Antonio San José el gerent de l'empresa, el qual s'encarrega de quasi tot en ella; Jordi San José que es el comercial, es l'encarregat de buscar nous clients i d'arreglar les comandes dels clients, Mari Carmen Martí és l'encarregada del tema administratiu, com són les factures, albarans i facilitar els documents a l'assessoria que



s'encarrega de les demés tasques, per últim hi ha un repartidor Toni San José, quan hi ha excés de feina hi ha un repartidor extra Cristian Morales.

L'empresa està situada en el polígon de Cotes Baixes d'Alcoi, i està composta per un magatzem i una oficina.



Figura 2. Oficina empresa ASS-4.



Figura 3. Magatzem part 1.



Figura 4. Magatzem part 2.



Figura 5. Exterior empresa.

Procés de producció

Un procés de producció és un sistema d'accions que s'entrecorren interrelacionades de forma dinàmica i que s'orienta a la transformació de certs elements. D'aquesta manera, els elements d'entrada passen a ser d'eixida, darrere d'un procés en el qual s'incrementa el seu valor.

A continuació va a detallar-se el procés de producció de l'empresa:



Primerament es rep el demanat del client, l'empresa realitza un demanat al seu proveïdor amb el material necessari. Una vegada rebut el material, es procedeix a l'enviament del demanat al client, després es realitza la factura del demanat i es rep el cobrament del client, i per últim es rep la factura del proveïdor i es procedeix al pagament d'aquesta.

3.2 Història de l'empresa

Grup d'Empresa ASS-4 va ser fundada per Antonio San José Silvestre a l'any 1992. La seua activitat era la compravenda de productes plàstics, com per exemple, borses de plàstic, cinta de balisa, etc.



A l'any 2000 va ampliar la seua gama de productes i a banda dels plàstics, també va començar la compravenda de productes químics de desinfecció professional, per a així poder ampliar el seu mercat.

Dues anys després, al 2002, va decidir cobrir totes les necessitats del mercat de neteja i higiene professional, per tant va iniciar la compravenda dels productes relacionats amb la higiene.

Actualment compta amb una gran nau, situada en Alcoi, per a poder emmagatzemar l'amplia gama de productes existents. Compta amb 8 games de productes:

❖ **Gama TELA**

- **Startela:** és un mantell antitaques i antiesfilagarsat.
- **Tela Damas:** és un mantell i tovallons convencionals de tela.
- **Tela Elegance:** és el mantell i tovalló convencional de tela però amb millor qualitat de tela.
- **Tela Crepé:** és un roll de mantell en el que es pot elegir entre la tela Startela i la tela Elegance.
- **Base Encoixinada Napa:** són bases per a protegir les taules de tot tipus de colps, que es col·loquen entre la taula i el mantell.
- **Textil hoteler:** Llençols, barnús, davantals, uniformés i barrets cuiner.

❖ **Gama no TEIXIT**

- **Tovalles SUAVITEX:** són tovalles d'un sol ús.
- **Tovalles AIR LAID:** Són tovalles d'usar i tirar, per a ús hospitalari.
- **Mantell NEWTEX:** és un mantell de polipropeno, d'usar i tirar.

❖ **Gama PAPER**

- **Línia impressió HILO:** és un mantell convencional però de paper.
- **Tovalló Paper:** és un tovalló tradicional de paper, dins d'aquest sector pot variar en la personalització, la grandària, color...
- **Planas-Kanguro:** és un tipus de tovalló que s'utilitza bàsicament en els bars per enrotllar els entrepans.

❖ **Gama DISPENSADORS**



- **Dispensador de Taula:** és un argolla que s'utilitza als bars per a presentar els tovallons als clients. Poden ser de fusta, metall, plàstic...
 - **Dispensador Torcamans:** poden ser d'aire calent o de paper. S'utilitzen als bars en els serveis per a torcar-se les mans.
 - **Dispensador Dosificador de sabó:** aquest utensili serveix per a administrar la quantitat de sabó necessària per a la higiene de les mans.
 - **Dispensador Porta rolls higiènics:** s'utilitza per a col·locar els rolls de paper higiènic de grandària industrial.
 - **Papereres:** s'utilitzen per a tirar brossa.
- ❖ **Gama COMPLEMENTS**
- **Tovallolletes perfumades:** s'utilitzen per a la higiene dels xiquets
 - **Parament plàstic**
 - **Gots:** són de plàstic de 200ml, de 300ml alt i de 500ml.
 - **Plats:** són de 17cm, 22cm i de 26 cm.
 - **Coberts:** els coberts venen en borses individuals amb un tenedor, una cullera, un ganivet, una cullera de cafè i una cullera de postre.
 - **Borses plàstic**
 - **Borses de brossa:** són utilitzades per a tirar tot tipus de brossa, hi ha tres grandàries de 10 litres, de 20 litres i de 100 litres.
 - **Borses camiseta:** són les borses utilitzades normalment per a la compra, poden personalitzar-se. Són de grandària 50x60, 40x50, 35x50 i 18x25, són els grandàries més utilitzats.
 - **Borses transparents:** són borses sense anses completament transparents, solen ser utilitzades en el mercat per a posar les verdures o també s'utilitzen per a les tendes de llepolies. Hi ha dues grandàries de 15x30 i de 30x40, a part el client pot elegir una grandària personalitzada.
 - **Envasos:** Serveixen per emmagatzemar aliments. Hi ha varies grandàries les més comuns són: de 370 ml, de 500ml i de 1000ml.
 - **Alumini i film transparent:** El paper d'alumini es de gran grandària, les seves mides són de 40cm x 2,6kg. El film transparent al igual que el paper d'alumini té unes mides grans, es de 45cmx25cm.



❖ Gama QUIMICS

- **Ambientadors:** són ambientadors automàtics, hi ha de dues olors, de olor nature i floral.
- **Detergent en pols i líquid:** Detergent en pols bàsic atomitzat per a prellavat i llavat. Detergent líquid neutre a base de sabó natural i blanquejants òptics per a prellavat i llavat.
- **Suavitant:** Suavitant concentrat d'agradable perfum proporciona un suau tacte i esponjositat. Elimina l'electricitat estàtica de les prendes. Conté propietats bacteriostàtiques.
- **Per a ús personal**
 - **Sabó de mans:** El sabó de mans es ven de dues formés o amb dispensador o en garrafa per a posar en el dispensador automàtic.
 - **Sabó corporal:** sabó de dutxa en espuma i gel xampú de dutxa nutritiu.
- **Per a cuina**
 - **Sabó rentavaixelles:** és un sabó que s'utilitza per a rentar els plats amb maquina rentavaixelles. Es ven amb un format de 5 litres.
 - **Sabó escurar:** és el sabó que s'utilitza per a rentar els plats manualment. La seua dispensa es de 5 litres.
 - **Desengreixant:** s'utilitza per a desengreixar la cuina. El format de venda es amb garrafes de 5 litres.
 - **Desinfectant:** serveix per a desinfectar la cuina i els utensilis. Es ven amb garrafes de 5 litres.
- **Per a cotxe**
 - **Conservació carrosseries:** Sabó per a netejar les carrosseries.
 - **Protecció carrosseries:** cera per a brillantar la carrosseria.
 - **Neteja de interior:** s'utilitza per a la neteja interior del automòbil.
 - **Llavat de motor i peces:** serveix per a llavar el motor i les peces del automòbil.
- **Per al sòl**
 - **Conservació:** sabó amb extracte de pi, sabó bioalcohol a base de sabó natural i sabó polivalent amb perfum persistent.



- **Tractament:** atrapapols en aerosol, lavicera d'alt brillo i emulsió acrílica de llarga duració i alt brillo.

3.3 Estratègies seguides per l'empresa.

Les estratègies seguides per l'empresa són:

1. Estratègia corporativa

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

Aquesta matriu relaciona els productes amb els mercats, classificant al binomi de producte-mercat basant-se en el criteri de novetat o actualitat. Parteix de la informació obtinguda en l'anàlisi estratègic (anàlisi DAFO). Cada quadrant de la matriu s'utilitza per a identificar opcions que ofereixen una combinació dels factors interns (Fortaleses i Debilitats) i externs (Amenaces i Oportunitats).

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

Taula 3. Matriu d'Ansoff.

Les direccions estratègiques anteriors poden implantar-se a través de diferents mètodes de desenvolupament. Pot ser un desenvolupament intern, que és la inversió en la pròpia empresa, aconseguint una major grandària i



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

En aquest cas l'empresa utilitza l'estratègia corporativa dins de la matriu d'Ansoff, de protegir, ja que l'organització protegeix i consolida la seua posició en el mercat actual amb productes actuals, adaptant-se sempre als nous productes i demandes del mercat.

També durant el pas dels anys ha anat implantant mètodes corporatius de desenvolupament intern, fent inversions en la pròpia empresa, aconseguint una major grandària, mitjançant nous factors que augmenten la seua capacitat productiva.

2. Estratègia competitiva

És la qual una empresa s'enfronta als seus competidors per a intentar obtenir un rendiment superior al d'ells.

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

- Estratègies competitives genèriques (Porter)



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

Taula 4. Estratègies Competitives Genèriques (Porter)

Diferenciació

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

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

En aquest cas Grup d'Empreses ASS-4 utilitza una estratègia competitiva amb diferenciació, ja que els clients paguen més pels productes, perquè són amb més bona qualitat dels competidors. Per tant els productes són percebuts com a únics en el mercat, açò crea barreres d'entrada per a nous competidors, creant lleialtat per part dels clients i per tant permet que els preus siguen més elevats que altres empreses del sector.



Capítol 4.

Anàlisi estratègica.



En aquest capítol va a fer-se una anàlisi interna i externa de l'empresa, perquè la companyia obtinga un avantatge competitiu, es va a observar els canvis que es produeixen en el seu entorn extern, tant el macroentorn com el micro-entorn. Ha de ser àgil per a alterar les estratègies i plans quan sorgeix alguna dificultat. També s'identifica i s'analitza els recursos i capacitats de l'empresa.

4.1 Interna

L'anàlisi interna és la identificació i l'anàlisi dels recursos i capacitats de l'empresa per obtenir les seues fortaleses i debilitats, per a desenvolupar la seua activitat.

4.1.1. Identificació dels recursos de l'empresa.

Els recursos suposen les unitats bàsiques d'anàlisi, el conjunt de factors o actius dels quals disposa i controla una empresa i perquè siguen útils deuen ser adequadament combinats i gestionats per a generar una capacitat.

Els recursos es posseeixen i es controlen, existint amb relativa independència de l'ús que els dona l'empresa, tenen un caràcter individual.

Els recursos principals es poden dividir en dues grups tangibles i intangibles.

❖ **Recursos tangibles**

➤ **Recursos tangibles físics:**

L'empresa està composta per un edifici que s'integra per:

R1. Una oficina de 15m², situada en el Polígon Industrial Cotes Baixes C/H, 32.

R2. Magatzem de 60m².

R3. Treballadors, compta amb 4 treballadors.

➤ **Recursos tangibles financers:**

R4. Capital social: 21.500€

R5. Resultat del exercici del 2016: 8.028€

R6. Fons propis: 30.230€

R7. Tresoreria: 8.576€



❖ **Recursos intangibles**

➤ **Recursos intangibles no humans:**

▪ **Tecnològic**

R8. Pagina web.

R9. Xarxes socials.

▪ **Organitzatiu**

R10. No pertany a ninguna organització.

➤ **Recursos intangibles humans:**

R11. Treballadors no qualificats en cursos per a la venda i administració.

R12. Experiència en el sector des de l'any 1992.

R13. Alta motivació.

R14. Lleialtat alta, ja que són família.

R15. Treballadors experimentats en el sector.

4.1.2 Identificació de les capacitats de l'empresa.

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

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

La identificació de les capacitats permet a l'empresa determinar quines són les fortaleses i debilitats, amb la finalitat de mantenir i desenvolupar un avantatge competitiu.



Àrea Funcional	Capacitats
Direcció	<p>C1. Capacitat de control sobre tota la infraestructura (R11, R12, R15)</p> <p>C2. Baixa capacitat per a innovar (R8, R9)</p> <p>C3. Capacitat baixa de desenvolupar nous productes. (R15)</p> <p>C4. Baixa capacitat de fer inventaris. (R3)</p> <p>C5. Baixa capacitat d'una direcció estratègica. (R15)</p>
RRHH	<p>C6. Alta capacitat de contractar a treballadors experimentats (R5, R7)</p> <p>C7. Capacitat baixa de formar als treballadors.(R11)</p> <p>C8. Capacitat alta de fer que els treballadors siguin lleials (R14)</p> <p>C9. Capacitat baixa de cursos d'idiomes. (R11)</p>
Administració i Finançament	<p>C10.No tenen problema de solvència. (R5, R6, R7)</p> <p>C11. Baixa capacitat en el departament d'administració.(R11)</p>
Comercial	<p>C12. Capacitat de buscar nous clients i refermar els actuals.(R15)</p> <p>C13. Capacitat alta al tracte personalitzat als clients. (R15)</p> <p>C14. Capacitat baixa de tenir comercials qualificats per a la venda de productes. (R3,R11)</p> <p>C15. No compten amb programa de descomptes. (R11)</p>



Àrea de manteniment	<p>C16. Capacitat d'un bon manteniment dels productes i serveis (R11, R16)</p> <p>C17. Capacitat d'un bon manteniment de l'empresa. (R11,R16)</p>
Àrea de servicis	<p>C18. Capacitat d'un bon servici (R3)</p> <p>C19. Amplia gama de productes de bona qualitat. (R12)</p> <p>C20. Capacitat alta del servici postvenda. (R15)</p> <p>C21. Baixa capacitat de diversificar el servici i millora de la competitivitat. (R12)</p>

4.1.3 Avaluació dels recursos i capacitats.

S'ha realitzat el perfil estratègic que complementa l'anàlisi funcional del Grup d'Empreses ASS 4, amb l'objectiu de valorar el potencial de l'empresa en cada un dels recursos o capacitats distintives del seu marc competitiu i identificar els punt forts i dèbils.

Alcoilimp és l'empresa amb la qual es va a comparar el perfil estratègic.

Alcoilimp és una empresa amb més de 25 anys d'experiència en el sector de neteja professional. Són distribuïdors de productes, útils i maquinària de neteja professional.

Per a realitzar el perfil estratègic és necessari elaborar una taula en la qual es reflecteix les capacitats amb les següents valoracions:

IE: Importància estratègica, és a dir, la importància de cada capacitat per a generar i mantenir les capacitats competitives en el mercat.

MN: Molt negatiu.

N: Negatiu.

I: Indiferent.

P: Positiu.

MP: Molt Positiu.



FR: Fortalesa relativa, és a dir, la puntuació que es dóna a cada capacitat en el Grup d'Empreses ASS-4 respecte al seu competidor.

Àrees	Capacitats	IE	MN	N	I	P	MP	FR
Direcció	Capacitat de control	9				OX		7.5
	Capacitat de innovar	8		X			O	3
	Capacitat de nous productes	8		XO				3
	Capacitat de inventaris	7		X		O		3
	Capacitat de direcció estratègica	9	X	O				1
RRHH	Capacitat de treballadors experimentats	8				OX		8
	Capacitat de formació	8	X			O		1
	Capacitat de lleialtat	7				OX		7.5
	Capacitat d'idiomes	8		X		O		4
Administració i finançament	Capacitat de Solvència	9	O			X		8
	Capacitat de departament administració	8		XO				3
Comercial	Capacitat de cerca de clients i refermar els actuals	7				O	X	7.5
	Capacitat al tracte dels clients	9				O	X	10
	Capacitat de comercials	9	X	O				1



	qualificats							
	Capacitat de descomptes	8		X		O		3
Manteniment	Capacitat de manteniment de l'empresa	8				O	X	10
	Capacitat de manteniment de productes i servicis	8				O	X	10
Servicis	Capacitat de bon servici	8			O		X	10
	Capacitat de productes de qualitat	9				O	X	10
	Capacitat servici postvenda	9					XO	10
	Capacitat diversificació i competitivitat	8		XO				3

La "X" es refereix al Grup D'Empreses ASS-4, amb les línies roges .

La "O" ser refereix a Alcoilimp, amb les línies blaves.

Totes les capacitats de les quals s'han parlat tenen una importància estratègica prou elevada, ja que cada una d'elles és indispensable en l'empresa d'igual forma, estes poden representar una fortalesa o en cas contrari una debilitat.

Analitzant la taula anterior es pot notar una distinció de 3 àrees en les quals s'observa més fortaleses que debilitats, si ho comparem amb el nostre competidor, podem verificar que compta les seues capacitats per debilitats, per tant es conclou que per a l'empresa aquesta situació és bona, ja que es posiciona en una bona situació, a excepció de tindre la majoria de debilitats en l'àrea de direcció i en l'àrea comercial, un aspecte que s'hauria de canviar, ja que són dues àrees molt importants per al funcionament correcte de l'empresa.



4.1.4. Obtenció de la matriu de fortaleces i debilitats.

Partint dels resultats anteriorment presentats es va obtenir una matriu en la qual es representarà gràficament la relació entre importància estratègica de les capacitats amb les fortaleces relatives de la mateixa. Permetin obtenir un diagnòstic precís que permet prendre decisions acords als objectius formulats.

10	Fortaleces Supèrflues	Fortaleces clau C13, C15, C16, C17, C18, C6,C12 C1
5	Zona irrellevant	Debilitats clau C9 C2,C3,C4,C9,C11,C14,C20 C5,C7,C13
1		
	1	5
		10

Analitzant la matriu es conclou que són unes fortaleces clau molt afermades, ja que no s'entornen pròximes a convertir-se en debilitats; però si algunes debilitats clau es volen convertir en fortaleces requerirà molta dedicació i implicació, ja que la puntuació de fortaleza relativa es molt baixa. Tenint en compte la taula anterior, va a realitzar-se una taula resum de cada fortaleza i debilitat de l'empresa.



Fortaleses	Debilitats
<p>C1. Capacitat de control sobre tota la infraestructura (R11, R12, R16)</p> <p>C6. Alta capacitat de contractar a treballadors experimentats (R5, R7)</p> <p>C8. Capacitat de fer que els treballadors siguen lleials (R14)</p> <p>C10.No tenen problema de solvència. (R5, R6, R7)</p> <p>C12. Capacitat de buscar nous clients i refermar els actuals.(R15)</p> <p>C13. Capacitat alta al tracte personalitzat als clients. (R15)</p> <p>C16. Capacitat d'un bon manteniment dels productes i serveis (R11, R16)</p> <p>C17. Capacitat d'un bon manteniment de l'empresa. (R11,R16)</p> <p>C18. Capacitat d'un bon servici (R3)</p> <p>C19. Amplia gama de productes de bona qualitat. (R12)</p> <p>C20. Capacitat alta del servici postvenda. (R15)</p>	<p>C2. Baixa capacitat per a innovar (R8, R9)</p> <p>C3. Capacitat baixa de desenvolupar nous productes.(R15)</p> <p>C4. Baixa capacitat de fer inventaris. (R3)</p> <p>C5. Baixa capacitat d'una direcció estratègica. (R15)</p> <p>C7. Capacitat baixa de formar als treballadors.(R11)</p> <p>C9. Capacitat baixa de cursos d'idiomes. (R11)</p> <p>C11. Baixa capacitat en el departament d'administració.(R11)</p> <p>C14. Capacitat baixa de tenir comercials qualificats per a la venda de productes. (R3,R11)</p> <p>C15. No compten amb programa de descomptes. (R11)</p> <p>C21. Baixa capacitat de diversificar el servici i millora de la competitivitat. (R12)</p>

A l'analitzar el quadre anterior es conclou que compta amb les mateixes fortalezes que debilitats, però perquè les fortalezes no es convertisquen en debilitats hi ha que mantenir-les i millorar-les. És necessari implementar diferents estratègies perquè ajuden a millorar les debilitats i aconseguir que es convertisquen en fortalezes.



En la matriu, s'observa que totes les capacitats es concentren en fortaleeses i debilitats clau.

4.2 Externa

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

4.2.1. Macroentorn

Es va a analitzar el macroentorn del Grup d'Empreses ASS-4, per a dur a terme aquesta eina es procedirà a realitzar un anàlisi PEST, que identifica els factors de l'entorn general que afecten a les empreses, per a això es realitzarà un estudi dels factors polític-legals, econòmics, socioculturals i tecnològics que afecten a l'empresa. L'objectiu que es cerca és identificar aquelles variables que influesquen en les estratègies de l'empresa perquè es puguem prendre les millors decisions possibles.

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

4.2.1.1. Anàlisi PEST

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

Els factors es classifiquen en quatre blocs:

Polític-legals

Legislacions

Reglamentació del Lleixiu.

Real Decret 3380/1983 de 20 de novembre, pel que s'aprova la reglamentació Tècnic-Sanitària de Lleixiu.



1. Els locals de fabricació o emmagatzemament, deuen ser idonis per l'ús a què els destinen, amb emplaçaments i instal·lacions adequades, accessos fàcils i amplis, situats a distància convenient de qualsevol classe de brutícia i brossa o insalubritat.
2. La ventilació i il·luminació, natural o artificial, serà la reglamentaria i en tot cas, apropiada a la capacitat i volum del local segons a la finalitat a la qual es destine.
3. Dispondran d'aigua corrent a pretensió en quantitat suficient per a cobrir les necessitats dels establiments industrials.
4. Hi haurà que tindre serveis higiènics i vestuaris en nombre i característiques acomodades al que prevegin per a cada cas les autoritats competents.
5. Tots els locals hauran de mantenir-se en estat adequat de neteja.
6. Tota la maquinària i altres elements que estiguen en contacte amb els productes ja elaborats inclús els envasos seran de característiques tals que no puguen transmetre al material elaborat propietats nocives ni originar reaccions químiques perjudicials.

Reglamentació detergents i netejadors.

Real Decret 770/1999, de 7 de maig, pel que s'aprova la Reglamentació Tècnic-Sanitària per a l'elaboració, circulació i comerç de detergents i netejadors.

Tots els establiments industrials relacionats amb els productes objecte d'aquesta Reglamentació, deuran ajustar-se a un disseny o esquema que garanteixi l'adequat tractament Tècnic-Sanitària de les matèries primes, els seus productes i subproductes i que facilite una correcta aplicació de les diferents pràctiques de fabricació en ares de la salut pública.

1. Els locals de fabricació o emmagatzemament, deuen ser idonis per a l'ús a què els destinen, amb emplaçaments i instal·lacions adequades, accessos fàcils i amplis, situats a distància convenient de qualsevol classe de brutícia i brossa o insalubritat.



2. La ventilació i il·luminació, natural o artificial, serà la reglamentaria i en tot cas, apropiada a la capacitat i volum del local segons a la finalitat a la qual es destine.
3. Dispondran d'aigua corrent a pretensió en quantitat suficient per a cobrir les necessitats dels establiments industrials.
4. Hi haurà que tindre serveis higiènics i vestuaris en nombre i característiques acomodades al que prevegen per a cada cas les autoritats competents.
5. Tots els locals hauran de mantenir-se en estat adequat de neteja.
6. Tota la maquinària i demás elements que estiguen en contacte amb els productes ja elaborats inclús els envasos seran de característiques tals que no puguen transmetre al material elaborat propietats nocives ni originar reaccions químiques perjudicials.

Reglamentació substàncies químiques

En l'àmbit de la UE la política de prevenció i control dels productes químics està coordinada per les Directives i Reglaments que regulen les substàncies i preparats químics perillosos.

La fabricació, comercialització o ús d'aquest tipus de substàncies es regula en la UE per tant, en Espanya per:

El reglament (CE) n°1907/2006 del Parlament Europeu i del Consell, de 18 de desembre, relatiu al registre, l'avaluació, l'autorització i la restricció de les substàncies i preparats químics.

Reglamentació productes de gran consum

Real Decret 367/2005, de 8 d'abril, que es desenvolupa l'article 17.3 de la Lley 7/1996, de 15 de gener. Aquest Real Decret té per objectiu determinar els productes que han de considerar-se fresc i peribles, els altres productes d'alimentació i els productes de gran consum.

Annex II



Determinació dels productes de gran consum. Es consideren productes de gran consum, d'acord en l'article 4.5, els que a continuació es relacionen:

1. Els productes de drogueria i neteja següents:
 - a. Detergents per a la roba en pols, líquids i en pastilles.
 - b. Rentavaixelles, abrillantadors i sals.
 - c. Suavitant, llevataques, tintes i complements químics per al tractament de la roba
 - d. Lleixiu, blanquejadors, desinfectants i desatascadors.
 - e. Ceres i netejadors de la llar.
 - f. Ambientadors.
 - g. Paper higiènic, rolls de cel·lulosa, mocadors, tovallons, estovalles i altres productes de cel·lulosa d'un sol ús.
 - h. Mopes, recanvis de fregar, baietes, guants i fregalls.
 - i. Borses de brossa, de congelació i conservació, paper d'alumini i film transparent.

Econòmic

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

- ❖ Segons les estimacions, el Producte Interior Brut (PIB) espanyol podria créixer en 2017 un 2'9% en un escenari central, previsió que cauria al 2,5% en un escenari pessimista i s'elevaria al 3'3% en un escenari optimista. S'espera una lleugera desacceleració. El consum seguirà fort però es suavitzarà lleugerament, el que condiciona el creixement del conjunt del PIB. Aquest any s'espera un consum fort, encara que podria suavitzar-se un poc per la pèrdua de poder adquisitiu. El fet de que totes les partides estiguen en positiu, implica que l'economia gaudeix d'una expansió equilibrada. Aquest any el dèficit comercial esperat es vora compensat pel superàvit en la balança de serveis, de forma que el compte corrent podria encadenar el seu quint any consecutiu de superàvit amb un saldo estimat de 1,4% del PIB, inferior al 2% de 2016.



- ❖ El pressupost de 2017 en la ciutat d'Alcoi, manté i potencia les principals prioritats del govern municipal com són; les polítiques socials, econòmiques i el manteniment de la ciutat. El pressupost de 2017 sumat a les inversions del pressupost 2016, que s'executa en el 2017 suposa un impuls clar al projecte "Alcoi Demà" com exemple:
 - Reurbanització carrer Entença: 1.900.000€
 - Programa ARRUS regeneració i revitalització Urbana: 4.600.00€
 - Inversions polígons industrials: 3.500.000€
 - Parc tecnològic i cultural de Rodes: 1.200.000€
 - Projecte Smart City: 295.000€

Aquest pressupost beneficia a l'empresa ja que van a destinar-se 3.500.000€ per a l'arreglo dels polígons industrials. Per tant facilita l'accés als clients i proveïdors a l'empresa.

- ❖ La taxa d'atur d'Alcoi ha descendit en un 0,88% respecte de l'any passat, i actualment queda en 5.756 persones parades.



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

Figura 6. Evolució de la taxa d'atur d'Alcoi.

Com es pot observar al gràfic durant els últims 6 anys la taxa d'atur ha anat disminuint, però també s'observa que cada any hi ha menys població, encara que des de l'any 2016 la taxa de població s'ha mantingut en 59.198 persones.

- ❖ L'evolució de l'atur a Espanya és positiva, ja que en el mes de març va descendir amb 48.559 aturats menys que en febrer, fins a deixar una xifra de 3.702.317 persones aturades continuant amb els nivells més

baixos dels últims set anys. L'aturament cau un 1,3% el seu tercer millor registre en un més de març des del 2002.

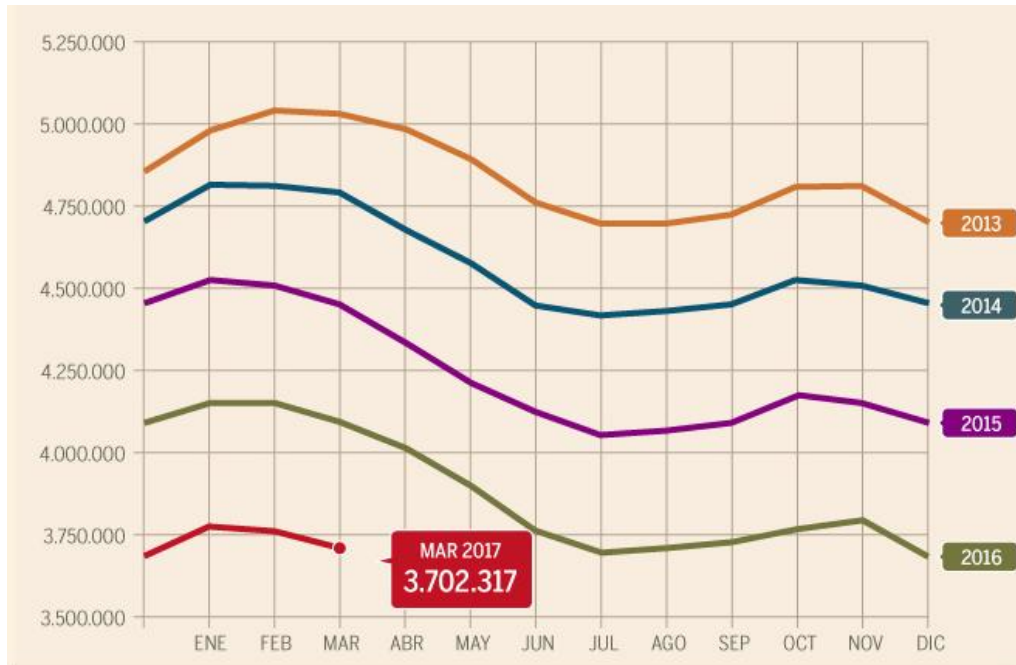


Figura 7. Taxa d'atur d'Espanya

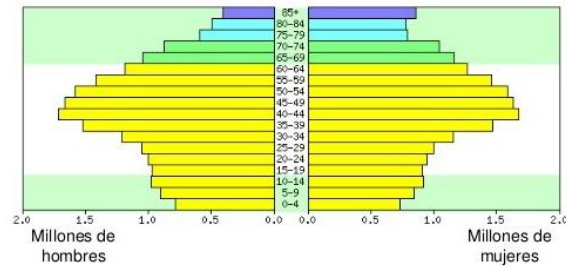
- ❖ En la franja que va d'Olleria a Ibi passant per Alcoi es concentra el 7% de la indústria de la comunitat. Un eix industrial de 14.500 treballs que facturen 2.000 milions d'euros.
- ❖ Els efectes de la crisi comencen a disminuir en la comarca.
- ❖ Avança el pla de reindustrialització en el municipi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

Soci cultural

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

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

Pirámide de la población española
2017



- ❖ L'evolució de la població ha sigut negativa en els últims anys, ja que cada vegada hi ha menys habitants.

Evolución de la población														
2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
60.465	60.036	60.532	60.931	60.590	60.700	61.698	61.552	61.417	61.093	60.837	60.105	59.675	59.567	59.198

- ❖ El nivell de cultura d'Alcoi és prou baix, ja que sobre un 50% de la població no té estudis o sols té l'EGB. Encara que el 50% restant tenen com a mínim un FP, Batxiller o carrera universitària.

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

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

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

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



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

Taula Despeses mitges per persona i total en bens i serveis dels residents a Alcoi, 2016

	Despesa mitja per persona	%
Pa i cereals	253	2.32
Carn i xarcuteria	348	3.20
Peix	165	1.52
Fruites i verdures	288	2.64
Begudes	200	1.83
Productes d'ultramarins	331	3.03
Articles d' higiene i cuidat personal.	163	1.50
Articles de neteja del llar	110	1.01
Bens diaris	1.858	17.05
Prendes de vestir	442	4.05
Calçat	138	1.26
Articles de viatge i altres personals	46	0.42
Equipament personal	625	5.74
Mobiliari	96	0.88
Tèxtil llar	48	0.44
Ràdio, Televisió i So	58	0.53
Cristalleria, vaixela i parament	25	0.23



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



Tecnològic

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

Si s'acoten els factors tecnològics a la comunitat valenciana, concretament a la ciutat d'Alcoi, es pot destacar els següents factors:

- ❖ El IVACE anima a les empreses a apostar per les energies renovables. La directora general d'energia de la generalitat valenciana, ha animat a les empreses alcoianes a apostar per l'eficàcia energètica i energies renovables.
- ❖ Les millores en infraestructures de vies de comunicació han facilitat la comunicació amb la ciutat d'Alcoi i el Comptat. Ja que l'autovia del Mediterrani A-7 comunica de manera excel·lent València-Alacant passant per Alcoi.
- ❖ El Grafé és el material del futur, i dels avanços científics dels pròxims anys. S'espera d'ell una revolució, encara que hi ha qui opina que la revolució ja ha arribat. El gran salt, no obstant, en opinió de Peña (director general de Elisava i director científic de MaterFAD), es vora en el packaging en el consum massiu. “ Actualment, els envasos estan compostos per varies capes de plàstic per a conservar els aliments”, senyala. Amb el grafé es podrà desenvolupar materials a la carta que impliquen molta menys despesa.
- ❖ Ara el projecte GraFood, en el que participen científics espanyols, volen revolucionar l'envasat dels aliments perquè duren més gracies al grafé.
- ❖ Lleixiu (actualment, tota la producció de lleixiu s'envasa amb polietilens). El lleixiu ataca els envases PET, se'ls menja- senyala Rafael Ceballos, director de la fàbrica de lleixiu, per això estan treballen en modificar els envasos PET perquè siguen capaços d'aguantar l'hipoclorit.
- ❖ Les noves tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) tenen un paper fonamental en la societat actual i en la seua vida quotidiana: el seu impacte no sols ha canviat la manera d'interactuar entre les



persones sinó que també ha suposat una revolució per al sector empresarial. En l'àmbit del comerç electrònic està creixent a un ritme alt en els últims anys, de tal manera que ja quasi un terç de la població espanyola ha comprat per internet. A través de l'enquesta sobre l'ús de les TIC i comerç electrònic en les empreses, sabem que el 98% de les empreses espanyoles de 10 o més treballadors disposa de connexió a internet i pràcticament la totalitat de les empreses posseeixen un ordinador.

4.2.1.2. Perfil estratègic de l'entorn

El perfil estratègic de l'entorn permet resumir i concretar les conclusions de l'anàlisi PEST, per elaborar-lo es segueixen dues fases, la primera que és l'elaboració d'una llista de factors claus de l'entorn i la segona és la valoració de com afecten a l'empresa els factors anteriors en una escala de molt negatiu (mn), negatiu(n), indiferent (i), positiu(p) i molt positiu(mp). La valoració es realitza de forma subjectiva.

		MN	N	I	P	MP
Dimensió Polític-legal	Llei de Lleixiu				X	
	Llei de detergents i netejadors				X	
	Llei de productes químics				X	
	Llei de productes de gran consum				X	
Dimensió econòmica	Situació econòmica				X	
	Pressupostos Alcoi					X
	Paro				X	
	Indústria				X	
	Crisis				X	
	Reindustrialització				X	

Dimensió soci cultural	Variable demogràfica			X		
	Evolució de la població		X			
	Nivell de cultura			X		
	Mediambiental				X	
	Hàbits de compra				X	
Dimensió tecnològica	Incentiu en energies renovables		X			
	Millora Infraestructures de comunicació					X
	Grafeno				X	
	GraFood				X	
	Envàs Lleixiu				X	

S'observen moltes més oportunitats que amenaces, les amenaces obtingudes es centren en la dimensió soci cultural. I les oportunitats s'agrupen en la dimensió polític-legal, econòmica, soci cultural i tecnològica.

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

Després d'analitzar el macroentorn del Grup d'Empreses ASS-4, van a classificar-se els resultats obtinguts mitjançant una taula d'amenaces i oportunitats. Les amenaces són situacions negatives, externes al projecte, que poden afectar-lo negativament, pel que serà necessari dissenyar una estratègia adequada per a poder anul·lar-les o fer que ens afecten el mínim possible. Les oportunitats són factors positius, que es generen en l'entorn i que una vegada identificats poden ser aprofitats.

	Amenaces	Oportunitats
Polític-legal		<ul style="list-style-type: none"> • Llei de Lleixiu • Llei de detergents i netejadors



		<ul style="list-style-type: none"> • Llei de productes químics • Llei de productes de gran consum
Econòmic		<ul style="list-style-type: none"> • Situació econòmica positiva. • Descendeix el nivell atur. • Foment de indústria. • Efectes de la crisi en disminució. • Reindustrialització. • Pressupostos Ajuntament Alcoi.
Sociocultural	<ul style="list-style-type: none"> • Descendeix la població. 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectes positius mediambientals. • Hàbits de compra
Tecnològic		<ul style="list-style-type: none"> • Millores de comunicació amb grans ciutats. • Grafeno. • GraFood. • Envàs Lleixiu.

En la taula anterior s'observen moltes més oportunitats que amenaces, l'amenaça obtinguda es situa en la dimensió sociocultural. I les oportunitats estan repartides en les altres dimensions, on més oportunitats hi ha és en la dimensió econòmica.

4.2.2 Anàlisi del micro-entorn.

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



Per a dur a terme el següent anàlisi s'identifiquen en primer lloc les empreses en el sector dins de la província d'Alacant. Sent aquest molt elevat i molt heterogènies les empreses existents, es realitza una segmentació estratègica. Açò porta a la realització d'un mapa de grups estratègics que facilita la identificació de tot el que siga alié a l'empresa que pugua tindre un impacte sobre aquesta.

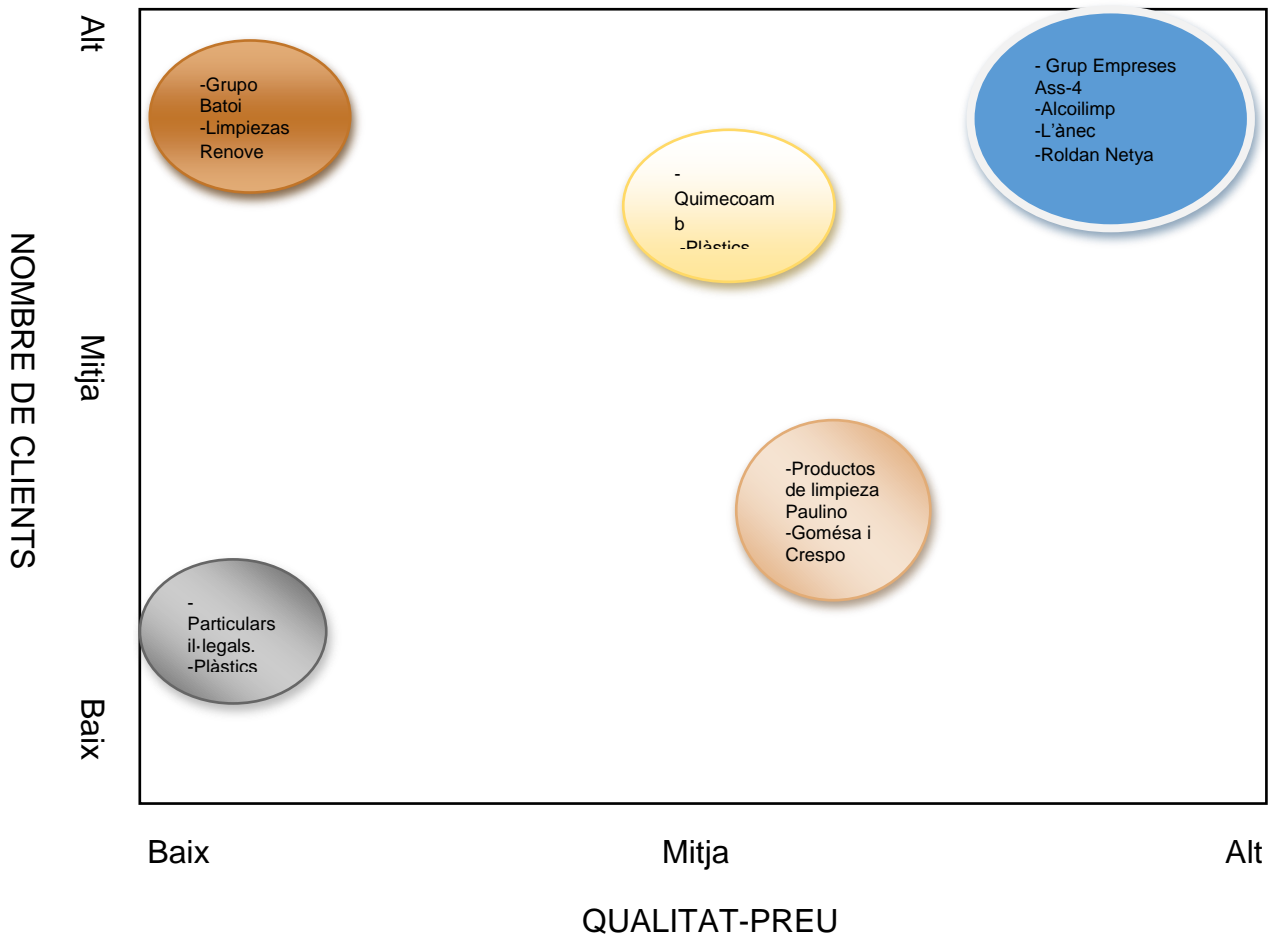
4.2.2.1 Identificació de grups estratègics.

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

S'elabora un mapa de grups estratègics que representarà els grups estratègics d'un sector en base a dues dimensions.

En aquest cas s'agafen les empreses que estan dins de la província d'Alacant. A partir d'aquest filtre s'ha dividit en dues dimensions estratègiques:

- Nombre de clients, ja que poden ser amb un nombre de clients alt, mitja o baix.
- Qualitat-Preu dels productes, ja que poden ser amb una qualitat-preu alt, mitja o baix.



Els segments que s'han obtingut en el mapa de grups estratègics són 6: de qualitat-preu baixa i nombre de clients baix, de qualitat-preu baixa i nombre de clients alt, de qualitat-preu mitjana i nombre de clients mitjà, de qualitat-preu mitjana i nombre de client mitjà-baix i de qualitat-preu alt i nombre de clients alt.

L'empresa analitzada es troba en el segment de qualitat-preu alta i nombre de clients alt.

4.2.2.2 Anàlisi del grup estratègic, 5 forces de Porter.

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



Una vegada analitzada la conveniència o no de dividir el sector en segments més petits es deu procedir a analitzar l'atractiu del sector o del segment elegit. Deu tenir-se en compte el següent a l'aplicar un segment, els productes substituïts, els competidors potencials, els clients i els proveïdors, com es pot observar en el següent esquema.



Competidors en el sector.

- ❖ El nº de competidors és alt, com es pot observar en el cercle blau del mapa del grup estratègic, ja que en principi s'han identificat tres competidors directes.



Empreses	Nº treballadors	Productes	Resultat de l'exercici
Grup Empreses Ass-4	4	Productes per a la higiene personal.	8.028€
Alcoilimp	6	Compravenda i distribució de tota classe de productes, útils i maquinària de neteja.	-15.090€
L'ànec	18	Fabricació i distribució de cartó, paper i plàstic per a comerços.	5.714€
Roldan Netya	30	Comerç al per major de productes de neteja i higiene	3.459€

- ❖ El ritme de creixement de mercat està en augment, segons la Organització per a la Cooperació i Desenvolupament Econòmic (OCDE) creixerà un 2'5%, l'atur baixarà 17'5%, el que vol dir que el país està eixint de la crisi i cada vegada hi ha més empreses del sector hostaler i de neteja, que necessiten productes de neteja e higiene.
- ❖ Les barreres d'eixida són baixes, ja que existeixen factors com equips necessaris per a la venda que es podrien vendre a altres empreses del sector. En canvi la barrera de mobilitat seria baixa, ja que tenen les infraestructures necessàries i sols haurien de variar la qualitat i el preu per obtenir nous clients i mantenir els actuals.

Competidors potencials.

- ❖ Els principals competidors potencials serien, els cercles groc i taronja
 - Els del cercle groc, nombre de clients mitja, encara que tinga menor qualitat-preu. La seua barrera d'entrada seria baixa, ja que compten amb les infraestructures necessàries, i sols haurien de fer canvis mínims per a convertir-se en competidors del mateix sector, per exemple canviar al sector hostaler.
 - Els del cercle taronja, pel nombre de clients elevat, encara que la seua qualitat-preu és molt baixa, seria competidor potencial, ja



que té un nombre de clients molt elevat. La seua barrera d'entrada es baixa, ja que compta amb infraestructures adequades, sols haurien de variar un poc la qualitat i pujar els preus.

- També serien competidors potencials empreses noves o existents d'altres poblacions que es traslladen a la província d'Alacant. Les empreses noves tindran una barrera d'entrada alta, ja que no disposen de les infraestructures ni de la maquinària necessària. I les empreses existents tindran una barrera d'entrada baixa, ja que compten amb les infraestructures i maquinària necessària per a entrar a competir en el nostre sector.
- ❖ Aquest sector és atractiu, ja que hi ha moltes empreses noves i existents que necessiten productes de neteja e higiene, plàstics...

Productes substitutius.

- ❖ Els productes substitutius serien:
 - El cercle gris, amb un nombre de clients baix i una qualitat-preu baixa. Seria producte substitut si els clients es fixaren en el preu.
 - El cercle Roig, amb un nombre de clients baix i una qualitat-preu mitja, seria producte substitut per tindre una qualitat-preu mitjana.
 - Els del cercle groc, nombre de clients mitja, encara que tinga menor qualitat-preu. Seria producte substitut si els clients no és fixaren en la qualitat-preu.
 - Els del cercle taronja, pel nombre de clients elevat, encara que la seua qualitat-preu es molt baixa, seria competidor potencial, ja que té un nombre de clients molt elevat. Seria producte substitut si els clients no es fixaren en la qualitat.
- ❖ No hi ha obsolescència.
- ❖ Els costos de canvi són baixos, ja que disposen de infraestructures necessàries.



Proveïdors

- ❖ El nombre de proveïdors és alt per tant es una oportunitat per al Grup d'Empreses ASS-4 perquè té poder de negociació.
- ❖ Diferenciació baixa, puntualitzant algun proveïdor que tinga molt bona qualitat.
- ❖ La integració vertical cap a davant es molt elevada, ja que compten amb infraestructures necessàries.

Clients

- ❖ El nombre de clients és alt, ja que hi ha moltes empreses en la zona que necessiten els productes de neteja i higiene, plàstics... a continuació es detallen els més importants:

CLIENT	ZONA	VENTES EN €	
Ancavico	Algars	7.000€ aprox.	mensuals
Aspromint	Alcoi	6580€ aprox.	mensuals
La espanyola de nous tractaments	Alcoi	4879€ aprox.	mensuals
Manitex S.L.	Alcoi	3245€ aprox.	mensuals
Friesa	Alcoi	3125€ aprox.	mensuals
Cárnicas Català	Alcoi	1879€ aprox.	mensuals

- ❖ Els clients tenen un poder de negociació alt, ja que hi ha prou empreses dedicades al mateix.



- ❖ Diferenciació baixa de la resta de competidors, però per a captar l'atenció dels clients té una qualitat molt elevada.
- ❖ La integració cap a darrere es molt baixa, ja que es necessita molta inversió per a aconseguir les infraestructures.

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

A continuació es realitza una taula resum en la que s'anomenen les amenaces actuals, que són elements que es deuen tenir en compte perquè afecten al negoci, i de les possibles oportunitats que hi ha actualment es deuen considerar per a maximitzar els beneficis.

	Amenaces	Oportunitats
Competidors en el sector	<ul style="list-style-type: none"> • N^o de competidores elevat • Barrera de mobilitat elevada 	<ul style="list-style-type: none"> • Ritmo de creixement en augment. • Barrera d'eixida baixa
Competidors Potencials	<ul style="list-style-type: none"> • Nous competidores. • Barrera d'entrada baixa per a empreses existents. • Sector atractiu. 	<ul style="list-style-type: none"> • Barrera d'entrada alta per a noves empreses.
Productes substitutius	<ul style="list-style-type: none"> • Competidors que cobreixen les mateixes necessitats. • Preus baixos. • Costos de canvi baixos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hi ha obsolescència del producte.
Proveïdors	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa diferenciació. • Integració vertical cap a davant alta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poder de negociació.
Clients	<ul style="list-style-type: none"> • Baixa diferenciació • Poder de 	<ul style="list-style-type: none"> • N^o elevat de clientes. • Integració vertical



	negociació alt.	cap a darrere baixa.
--	-----------------	-------------------------

En l'estudi de Porter s'observa que hi ha més amenaces que oportunitats, destaca que en els competidors del sector i en el segment de clients, hi ha les mateixes amenaces que oportunitats.

Les amenaces són complicades de controlar o solucionar, ja que seria molt costós per a l'empresa dur a terme polítiques de solució. Les oportunitats són fàcilment aprofitables, ja que no es requereix molta inversió per obtenir beneficis d'aquestes.



Capítol 5.

*Formulació i Avaluació de les
estratègies.*



En aquest capítol va a realitzar-se una formulació d'estratègies per a resoldre les amenaces i debilitats i refermar les oportunitats i fortaleeses. Després s'avaluaran i es realitzaran uns filtres per a eliminar les estratègies menys significatives.

5.1 Formulació de les estratègies

Per a aconseguir el plantejat anteriorment es necessari formular una Matriu DAFO la qual és una forma complementaria de generar opcions estratègiques a partir de la posició estratègica d'una empresa. Aquesta matriu part de la informació obtinguda en l'anàlisi estratègic.

La matriu DAFO és una forma complementaria de generar opcions estratègiques a partir de la posició estratègica d'una empresa i part de la informació obtinguda en el anàlisi estratègic, cada quadrant de la matriu s'utilitza per identificar opcions que ofereixen una combinació dels factor interns(fortaleeses i debilitats) i externs (amenaces i oportunitats).

La combinació que l'empresa determine que és la més important donarà a l'orientació estratègica que es deu seguir.

A continuació es presentarà la matriu DAFO del grup d'empreses ASS-4 en la que s'especificarà quines són les Fortaleeses, Debilitats, Amenaces i Oportunitats, d'igual forma es formularan estratègies les quals pretenen solucionar les diverses problemàtiques que presenta l'empresa.



	<p>FORTALESES (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacitat de control sobre tota la infraestructura (R11, R12, R16) 2. Alta capacitat de contractar a treballadors experimentats (R5, R7) 3. Capacitat de fer que els treballadors siguen lleials (R14) 4. No tenen problema de solvència. (R5, R6, R7) 5. Capacitat de buscar nous clients i refermar els actuals.(R15) 6. Capacitat alta al tracte personalitzat als clients. (R15) 7. Capacitat d'un bon manteniment dels productes i serveis (R11, R16) 8. Capacitat d'un bon manteniment de l'empresa. (R11,R16) 9. Capacitat d'un bon servici (R3) 10. Amplia gama de productes de bona qualitat. (R12) 11. Capacitat alta del servici postvenda. (R15) 	<p>DEBILITATS (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Baixa capacitat per a innovar (R8, R9) 2. Capacitat baixa de desenvolupar nous productes.(R15) 3. Baixa capacitat de fer inventaris. (R3) 4. Baixa capacitat d'una direcció estratègica. (R15) 5. Capacitat baixa de formar als treballadors.(R11) 6. Capacitat baixa de cursos d'idiomes. (R11) 7. Baixa capacitat en el departament d'administració.(R11) 8. Capacitat baixa de tenir comercials qualificats per a la venda de productes. (R3,R11) 9. No compten amb programa de descomptes. (R11) 10. Baixa capacitat de diversificar el servici i millora de la competitivitat. (R12)
<p>OPORTUNITATS (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Llei de Lleixiu 2. Llei de detergents i netejadors 3. Llei de productes químics 	<p>ESTRATEGIES FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Comprar gran volum als proveïdors perquè els costos siguen més baixos. (F4,O17) 2) Venta per internet del productes. (F5, O18). 	<p>ESTRATEGIES DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 5) Organitzar cursos formatius per als treballadors. (D7,D8, O14) 6) Introduir



<p>4. Llei de productes de gran consum.</p> <p>5. Situació econòmica positiva.</p> <p>6. Descendeix el nivell atur.</p> <p>7. Foment de indústria.</p> <p>8. Efectes de la crisi en disminució.</p> <p>9. Reindustrialització.</p> <p>10. Pressupostos Ajuntament Alcoi.</p> <p>11. Efectes positius mediambientals.</p> <p>12. Milliores de comunicació amb grans ciutats</p> <p>13. Ritme de creixement en augment.</p> <p>14. Grafeno.</p> <p>15. GraFood.</p> <p>16. Envàs Lleixiu.</p> <p>17. Barrera d'eixida baixa.</p> <p>18. Barrera d'entrada alta per a noves empreses.</p> <p>19. No hi ha obsolescència del producte.</p> <p>20. Poder de negociació amb els proveïdors.</p> <p>21. N° elevat de clientes.</p> <p>22. Integració vertical</p>	<p>3) Contractació de personal qualificat per fer I+D en productes de grafeno. (F4,O14,O15)</p> <p>4) Fer contractes amb hospitals públics i privats, perquè compren productes d'aquesta empresa (F5,O18)</p>	<p>productes de Grafeno. (D1, O14,O15)</p> <p>7) Oferir descomptes a clients amb un volum alt de compres. (D9, O7)</p> <p>8) Introduir programa de control de stock (D3, O17)</p> <p>9) Contractació de personal en practiques per al departament d'administració. (D7,O6)</p>
--	---	--



cap a darrere baixa.		
<p>AMENACES (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Descendeix la població. 2. N° de competidors elevat. 3. Nous competidors. 4. Barrera d'entrada baixa per a empreses existents. 5. Sector atractiu. 6. Competidors que cobreixen les mateixes necessitats. 7. Competidors amb preus baixos. 8. Costos de canvi baixos. 9. Baixa diferenciació. 10. Integració vertical cap a davant alta 11. Baixa diferenciació 12. Poder de negociació alt per part dels clients. 	<p>ESTRATEGIES FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 10) Contractació d'un comercial qualificat per a atraure a nous clients. (F2,A2) 11) Adquirir una empresa petita d'un competidor (F5,A2) 	<p>ESTRATEGIES DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 12) Produir els seus propis productes. (D2, A6). 13) Fer contractes amb empreses de fora de la comunitat per a poder ampliar el mercat. (D1,A2). 14) Ampliar sector fent contractes amb concessionaris per a la compra de productes de carrosseries. (D1,A6). 15) Fer cursos per a la direcció sobre gestió d'empreses. (D4, A2) 16) Oferir cursos d'idiomes per a tots els treballadors (D6, A6)

Com es pot observar a la taula DAFO s'han plantejat 16 possibles estratègies que pretenen contrarestar les amenaces i debilitats de l'empresa recolzant les fortaleeses i oportunitats actuals.



5.2 Avaluació de les estratègies.

Es disposarà a l'avaluació de totes les estratègies plantejades anteriorment per a procedir a la puntuació d'aquestes i determinar quines d'elles són més encertades i implantar-les en l'empresa.

FILTRE 1

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

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

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

Per allò, es ponderarà cada un dels factors clau obtinguts en l'anàlisi DAFO, inclosa la missió i visió de l'empresa.

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

			Puntuacions relatives							
Factors	Valor	Ponderació	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8
TOTALS	465	100,00	672,04	530,75	724,73	687,10	660,65	793,55	613,12	535,48

			Puntuacions relatives							
Factors	Valor	Ponderació	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16
TOTALS	465	100,00	656,56	652,26	566,88	769,68	673,12	566,88	713,12	547,74

S'ha establert el tall en 600, utilitzant el filtre 1. S'eliminen les estratègies: E2, E8, E11, E14 i E16. D'aquesta forma segueixen endavant les estratègies: E1, E3, E4, E5, E6, E7, E9, E10, E12, E13 i E15.



FILTRE 2

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

Grups d'interès/ Estratègies	E1	E3	E4	E5	E6	E7	E9	E10	E12	E13	E15
Directius	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Treballadors	I	√	√	√	√	√	√	√	√	√	√
Proveïdors	X	X	√	√	X	√	I	√	X	√	√
Clients	I	√	I	√	√	√	I	√	√	I	√

√: Acceptada I: Indiferent X: Rebutjada

E1. Comprar gran volum als proveïdors perquè els costos siguin més baixos. Aquesta estratègia sols és acceptada pels directius, als clients i als treballadors els és indiferent i als proveïdors la rebutgen, ja que no els interessa perquè tindrien més vendes però a menys preu.

E3. Contractació de personal qualificat per fer R+D en productes de grafé. Aquesta estratègia és acceptada pels directius i els treballadors, ja que implicaria una millora de l'empresa, els clients també l'accepten, ja que es una tecnologia que està molt demandada, els proveïdors la rebutgen, ja que l'empresa deixaria de comprar-li els seus productes.

E4. Fer contractes amb hospitals públics i privats, perquè compren productes d'aquesta empresa. Aquesta estratègia es acceptada per tots els grups d'interès menys els clients que els és indiferent.

E5. Fer cursos formatius per als treballadors. Aquesta estratègia és acceptada per tots els grups d'interès, ja que beneficia a tots els grups d'interès.



E6. Introduir productes de Grafé. Aquesta estratègia és acceptada per tots els grups d'interès menys els proveïdors, ja que aquests no treballen amb aquest producte i l'empresa ASS-4 deixaria de comprar els productes d'aquests.

E7. Oferir descomptes a clients amb un volum alt de compres. Aquesta és acceptada per tots els grups d'interès, els proveïdors, directius i treballadors perquè obtindran major ventes i per als clients perquè els preus seran més baixos.

E9. Contractació de personal en practiques per al departament administratiu. Aquesta estratègia és acceptada pels directius i pels treballadors, ja que açò implica no tenir una empresa subcontractada per al departament administratiu, ja que sols tenen una administrativa. I per als proveïdors i clients els es indiferent, ja que no els afecta.

E10. Contractació d'un comercial qualificat per a atraure a nous clients. Aquesta estratègia és acceptada per tots els grups d'interès, ja que beneficia a l'empresa.

E12. Produir els seus propis productes. Aquesta estratègia és acceptada per tots els grups d'interès menys als proveïdors que no els interessa, ja que deixarien de tindre ventes amb el Grup d'empreses ASS-4.

E13. Fer contractes amb empreses de fora de la comunitat per a poder ampliar el mercat. Aquesta estratègia és acceptada per tots els grups d'interès, ja que es beneficiosa per a l'empresa i el proveïdor, menys els clients que els es indiferent.

E15. Fer cursos per a la direcció sobre gestió d'empreses. Aquesta estratègia és acceptada per tots els grups d'interès ja que els beneficia, perquè quan millor siga la gestió de l'empresa millor funcionament tindrà.

Una vegada realitzat el filtre 2, observem que les estratègies 1 i 9 no són valides ni acceptades pels distints grups d'interès de l'empresa. Per tant, les estratègies anteriorment mencionades les descartem quedant-se amb les estratègies 3, 4, 5, 6, 7, 10, 12, 13 i 15.



FILTRE 3

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

Com s'ha nombrat en l'anterior filtre, es queden les següents estratègies:

Estratègia 3;

Afecta positivament a l'empresa ja que és una ampliació dels productes, tindria una petita inversió que seria la contractació de nou personal.

Estratègia 4;

Afecta positivament a l'empresa, ja que implica tindre un major nombre de clients. No tindrà una inversió molt elevada per a hospitals privats, ja que sols tindrà que negociar amb ells. Per a hospitals públics tindrà una inversió un poc més elevada, ja que tenen que guanyar la contracta.

Estratègia 5;

Afecta positivament a l'empresa, ja que els treballadors obtindran majors coneixements sobre els productes i el funcionament d'aquests. La inversió a realitzar seria baixa ja que són pocs treballadors i sols haurien de pagar el cost del curs.

Estratègia 6;

Afecta positivament ja que aquest producte es la tecnologia del futur. Tindrà uns costos un poc elevats ja que hi ha poques empreses dedicades al grafé, per tant no hi ha poder de negociació.

Estratègia 7;



Aquesta estratègia afecta positivament a l'empresa ja que atrau a clients i referma els actuals. La inversió per a aquesta estratègia seria baixa ja que sols tindran que fer descomptes als clients amb un volum alt de compres.

Estratègia 10;

Afecta positivament ja que es una ferramenta per obtenir nous clients i refermar els actuals. La inversió d'aquesta estratègia es baixa ja que es la contractació d'un nou comercial.

Estratègia 12;

Aquesta estratègia afecta positivament a l'empresa ja que implicarà uns costos més baixos perquè no tindrà que comprar als proveïdors habituals. La inversió a realitzar es prou elevada ja que necessitarien una nau habilitada per a poder produir, també necessitaran contractar un químic perquè realitze les fórmules dels productes i contractació de més personal per a produir.

Estratègia 13;

Aquesta estratègia afecta positivament a l'empresa ja que amplien el mercat de clients. La inversió a realitzar es baixa ja que sols tindrien els costos dels ports.

Estratègia 15;

Afecta positivament a l'empresa i a l'entorn ja que quan millor siga la gestió de l'empresa millor funcionament tindrà. La inversió a realitzar es baixa ja que el cost del curs de gestió es baix.

Aquestes estratègies compleixen amb la possibilitat d'implantació amb els recursos i capacitats de l'empresa i són adequades en l'horitzó temporal, encara que alguna estratègia tinga una gran inversió en infraestructures al cap del temps tindrà una rendibilitat major, i com l'empresa no té problema de solvència pot dur a terme aquestes estratègies.



Matriu de priorització d'estratègies

A continuació va a realitzar-se una matriu de priorització d'estratègies, ja que hi ha moltes estratègies després del filtre 3 i hi ha que establir una priorització.

Importància	Alta	Vigilància estratègica Estratègia 3, Estratègia 4, Estratègia 5, Estratègia 7 i Estratègia 15.	Accions prioritàries Estratègia 6, Estratègia 10, Estratègia 12 i Estratègia 13.
	Baixa		
		Baixa	Alta
		Urgència	

Una vegada realitzada la matriu de priorització, es pot concloure que l'estratègia 4, 6, 10, 12 i 13 tenen una importància i una urgència alta, el que vol dir que aquestes estratègies seran les primeres en implementar-se.



Capítol 6.

Plans d'Acció.



En aquest capítol va a realitzar-se el pla d'acció, on s'apliquen tècniques complementàries per a la formalització d'aquesta última etapa de la direcció estratègica. Va a realitzar-se la elaboració dels plans d'acció, prioritització dels plans d'acció i una elaboració del pressupost.

6.1 Plans d'acció.

6.1.1. Elaboració dels plans d'acció.

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

A continuació es procedirà a la realització dels plans d'acció per a les estratègies avaluades anteriorment:

Estratègia 6; Introduir productes de Grafé.			
Objectiu: Cerca de nous clients i innovació del producte.			
ACCIONS	DATA OBJECTIU	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir al responsable de direcció para mostrar el objectiu plantejat i analitzar costes, temps i recursos necessaris.	1 setmana	Gerent	Temps 7 dies
2. Cerca de treballadors qualificats en el grafé.	2 mesos	Gerent.	Temps: 60 dies.
3. Selecció de personal	1 més	Gerent	Temps: 30 dies.



qualificat en el grafeno.			
4. Reunir al possible treballador amb el gerent per negociar requisits.	1 setmana	Gerent.	Temps: 7 dies.
5. Contractació de personal qualificat en grafeno.	2 dies	Gerent.	Inversió: 1800€/més.
6. Cerca de nous proveïdors de grafeno.	2 mesos	Gerent.	Temps: 60 dies.
7. Selecció de proveïdor de grafeno.	1 més	Gerent.	Temps: 30 dies.
8. Reunir al nou proveïdor amb el gerent per negociar requisits.	1 setmana	Gerent.	Temps: 7 dies.
9. Firmar contracte amb el nou proveïdor.	2 dies	Gerent.	Temps: 2 dies.
10. Comprar i introduir el nou producte.	1 més	Treballador qualificat en el grafeno.	Inversió: 4.000€

Estratègia 10; Contractació d'un comercial qualificat per a atraure a nous clients.			
Objectiu: Cerca de nous clients.			
ACCIONS	DATA OBJECTIU	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir al responsable de la direcció per a mostrar l'objectiu plantejat i	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies



analitzar costos, temps i recursos necessaris.			
2. Fer anunci de cerca de comercial.	1 setmana	Gerent.	Temps: 7 dies.
3. Cerca de comercial.	1 més	Gerent	Temps: 30 dies.
4. Selecció de comercial.	1 setmana	Gerent.	Temps: 7 dies.
5. Reunir al possible treballador amb el gerent per negociar condicions.	3 dies	Gerent	Temps: 3 dies.
6. Contractació de comercial.	2 dies	Gerent	Inversió: 1000€/més.
7. Adaptació del comercial als productes	2 setmanes	Gerent.	Temps: 14 dies.
8. Adaptació del comercial a les zones de venda habituals.	2 setmanes	Gerent	Temps: 14 dies.

Estratègia 12; Produir els seus propis productes.			
Objectiu: Cerca de nous clients i innovació de producte.			
Accions	Data objectiu	Responsable	Recursos
1. Reunir al responsable de la direcció per a mostrar el objectiu plantejat i analitzar costos, temps y recursos necessaris	Una setmana	Gerent	Temps: 7 dies.



2. Realitzar una cerca d'una nova nau.	2 mesos	Gerent	Temps: 60 dies.
3. Selecció naus.	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies
4. Compra de la nova nau.	2 setmanes	Gerent	Inversió: 100.000€.
5. Adaptació de la nova nau per a produir.	3 mesos	Gerent	Inversió: 20.000€
6. Cerca d'un químic per a la producció dels productes.	1 més	Gerent	Temps: 30 dies.
7. Selecció d'un possible químic.	3 setmanes	Gerent	Temps: 21 dies.
8. Reunir al gerent amb el possible químic per negociar les condicions.	3 dies	Gerent	Temps: 3 dies
9. Contractació de químic.	2 dies	Gerent	Inversió: 1.500€/més
10. Cerca de maquinària disponible per començar a produir.	1 més	Químic	Temps: 30 dies.
11. Compra de maquinària necessària	2 setmanes	Gerent	Inversió: 33.678€
12. Començar a produir i vendre els nous productes	1 més	Químic	Temps: 30 dies.



Estratègia 13; Fer contractes amb empreses de fora de la comunitat per a poder ampliar el mercat.

Objectiu: Cerca de nous clients.

ACCIONS	DATA OBJECTIU	RESPONSABLE	RECURSOS
1. Reunir al responsable de direcció para mostrar el objectiu plantejat i analitzar costes, temps i recursos necessaris.	1 setmana	Gerent	Temps 7 dies
2. Cerca d'empreses de fora de la comunitat.	2 mesos	Gerent.	Temps: 60 dies.
3. Selecció de possibles empreses.	1 més	Gerent	Temps: 30 dies.
4. Reunir al gerent amb el responsable de la direcció de l'empresa seleccionada per discutir condicions.	1 setmana	Gerent.	Temps: 7 dies.
5. Fer contracte de Joint Ventures amb l'empresa seleccionada.	2 dies	Gerent	Temps: 2 dies.
6. Firmar contracte i enviar a l'empresa seleccionada.	3 dies	Gerent	Temps: 3 dies.
7. Fer un acord amb una empresa de transport	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies.



urgent.			
8. Enviar productes a l'empresa seleccionada.	1 setmana	Gerent	Inversió: 300€
9. Rebre productes de l'empresa seleccionada	1 setmana	Gerent	Temps: 7 dies

6.2. Pressupostos

A continuació va a detallar-se el pressupost estratègic que és un mètode per a la distribució dels recursos financers, físics i humans per a aconseguir els objectius estratègics futurs.

El seguiment del pressupost li permet a l'empresa mantenir-se sempre enfocada en les seues estratègies enfortint les seues bases i fomentant el creixement.

6.2.1. Objectius de l'empresa

L'objectiu de l'empresa és augmentar les vendes en un 5%. També va a començar a produir els seus propis productes, comprant una nova nau i la maquinària necessària per a poder-ho dur a terme.

L'estratègia a utilitzar per augmentar les vendes és la de les 4 p's:

- **Producte:** en l'estratègia de producte es satisfarà als clients amb la producció de productes amb millor qualitat.
- **Posicionament:** Per a aquesta estratègia s'expandirà en altres ciutats on no s'encontra la mateixa qualitat dels productes de l'empresa.
- **Promoció:** es promocionarà els nous productes, amb follets en les diferents empreses de la zona i en les xarxes socials.
- **Preu:** L'empresa va a mantindre els preus que té actualment.



6.2.2. Estratègia de l'empresa.

Una vegada establerts els objectius i analitzar la situació de l'empresa es va a desenvolupar les següents estratègies:

Estratègia de producte

L'estratègia de producte determina el volum de les vendes a realitzar al futur, una vegada establert el pressupost, es determinaran els costos per a dur-lo a terme.

Per incrementar els beneficis es realitzen els següents canvis:

- ❖ Increment d'un 5% a les vendes.
- ❖ Increment d'una nova nau.
- ❖ El resultat d'explotació variarà el primer any en 153.678€ i els següents anys tindrà un increment del 6%.

Estratègia de producte				
	2017	2018	2019	2020
Increment vendes	759.854,00 €	835.839,40 €	919.423,34 €	1.011.365,67 €
Previsió despeses d'explotació	-15.811,00 €	-169.489,00 €	-179.658,34 €	-190.437,84 €

Estratègia de capital

Per a aconseguir els objectius marcats és necessari realitzar algunes inversions. Per a aquestes inversions establertes es veurà que fonts són necessàries per poder finançar-se.

Una vegada realitzat allò, es presentaran les següents situacions:

- Total necessitats > total finançament = dèficit.
- Total necessitats < total finançament = superàvit
- Total necessitats = total finançament = situació perfecta

A l'efectuar lo anteriorment definit, sabrem si és viable o no és viable.

Política d'inversió

Es va a invertir en la compra d'una nau i maquinària necessària per produir.



Política d'inversió			
	2017	2018	2019
Adquisició nau i maquinària	153.678 €		
Amortització	15.368 €	15.368 €	15.368 €

Política de finançament

No es necessitarà finançament extern, ja que l'empresa no té problemes de solvència i compta amb els diners necessaris per a la inversió.

Política de finançament			
	2017	2018	2019
Autofinançament	153.678 €		

Estratègia financera

- ❖ L'immobilitzat material s'amortitza de forma lineal a 10 anys.
- ❖ No es paguen dividendes.
- ❖ La provisió per a riscos i despeses serà de 20.000€.

Estratègia financera			
	2018	2019	2020
Amortització immobilitzat	15.368 €	15.368 €	15.368 €
Dividends	0 €	0 €	0 €
Provisió	20.000 €	20.000 €	20.000 €

Estratègia a curt termini

- ❖ Les vendes seran a 60 dies.
- ❖ L'objectiu de tresoreria serà de 20.000€
- ❖ Les existències es renoven mensualment i suposen el 40% de les compres anuals i es paga a 120 dies.



Estratègia a curt termini			
	2018	2019	2020
Tresoreria objectiu	48.576 €	68.576 €	88.576 €
Existències	40% de les compres anuals		
Compres anuals	269.854 €	269.854 €	269.854 €

6.2.3. Pla financer

A continuació es detallen els quadres del pla financer. Va a realitzar-se tres tipus d'escenaris: el realista, l'optimista i el pessimista.

Primerament va a detallar-se el realista, amb les dades anteriorment explicades:

Escenari Realista

Compte de resultats previsional

	2018	2019	2020
Vendes	797.846,70	837.739,04	879.625,99
Compres a proveïdors	269.854,00	269.854,00	269.854,00
Variació d'existències	64.965,60	0,00	0,00
Despeses de personal	111.000,00	111.000,00	111.000,00
Cost de vendes (2-3+4)	315.888,40	380.854,00	380.854,00
Benefici d'explotació (1-6)	481.958,30	456.885,04	498.771,99
Ingressos financers	16,00	16,00	16,00
Ingressos extraordinaris	0,00	0,00	0,00
Amortitzacions	15.367,80	15.367,80	15.367,80
Despeses financeres a lt	150,00	150,00	150,00
Despeses financeres a ct	0,00	0,00	0,00
Provisions	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Resultats abans d'impostos	446.456,50	421.383,24	463.270,19
Compensació pèrdues	0,00	0,00	0,00
-Impostos	133.936,95	126.414,97	138.981,06
Resultats després d'impostos	312.519,55	294.968,26	324.289,13
Dividends	0,00	0,00	0,00
Reserves	312.519,55	294.968,26	324.289,13
Autofinançament (9+12+14+18)	347.887,35	330.336,06	359.656,93

Quadre de necessitats netes de capital corrent

	inicial	x+1	x+2	x+3
Existències	42.976,00	107.941,60	107.941,60	107.941,60
var. Existències	0,00	64.965,60	0,00	0,00
Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Var. Dates amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectes a cobrar	72.097,00	132.974,45	139.623,17	146.604,33
var. Efectes a cobrar	0,00	60.877,45	6.648,72	6.981,16
Tresoreria objectiu	28.576,00	48.576,00	68.576,00	88.576,00
var. Tresoreria objectiu	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
var. Actius corrents	0,00	145.843,05	26.648,72	26.981,16
Proveïdors	83.122,00	89.951,33	89.951,33	89.951,33
var. Proveïdors	0,00	6.829,33	0,00	0,00
Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
var. Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos a pagar	4.703,10	133.936,95	126.414,97	138.981,06
var. Impostos a pagar	0,00	129.233,85	-7.521,98	12.566,09
var Passius corrents	0,00	136.063,18	-7.521,98	12.566,09
Necessitats netes de capital corrent (5-9)	0,00	9.779,87	34.170,70	14.415,07

Pressupost de capital.

Pressupost d'inversions	2018	2019	2020
Despeses d'inversió	153.678,00		
Saldos de programés anteriors (amortització préstec a lt)	0,00	0,00	0,00
Inversions d'expansió	153.678,00	0,00	0,00
Necessitats netes de capital corrent	9.779,87	34.170,70	14.415,07
Amortització fina. A lt	0,00	0,00	0,00
Aplicació de la provisió	0,00	0,00	0,00
Inversions financeres	0,00	0,00	0,00
Compte a cobrar per desinversió	0,00	0,00	0,00
Total inversions	163.457,87	34.170,70	14.415,07
Pressupost de finançament			
Autofinançament	347.887,35	330.336,06	359.656,93
Finançament extern	153.678,00	0,00	0,00

Ampliació de capital	153.678,00	0,00	0,00
Préstec	0,00	0,00	0,00
Desinversió	0,00	0,00	0,00
Venta per participacions de l'empresa	0,00	0,00	0,00
Total finançament	501.565,35	330.336,06	359.656,93
Superàvit/dèficit	33.8107,48	296.165,36	345.241,85
Superàvit/dèficit acumulat	33.8107,48	634.272,84	979.514,70

Pressupost de tesororia

	2018	2019	2020
Cobros per ventes	736.969,25	831.090,31	872.644,83
Pagos per explotació	374.024,67	380.854,00	380.854,00
Tresoreria d'explotació	362.944,58	450.236,31	491.790,83
Cobros per ampliació de capital	153.678,00	0,00	0,00
Cobros per préstecs	0,00	0,00	0,00
Pagos per amortitzacions financeres a lt	0,00	0,00	0,00
Pagos per despeses d'inversió productiva	153.678,00	0,00	0,00
Tresoreria per operacions de capital	0,00	0,00	0,00
Cobro per interessos de cartera	16,00	16,00	16,00
Pagos per interessos de deutes a lt	150,00	150,00	150,00
Pagos per interessos de deutes a ct	0,00	0,00	0,00
Pago d'impostos	4.703,10	133.936,95	126.414,97
Tresoreria neta	358.107,48	316.165,36	365.241,86
Saldo inicial	28.576,00	386.683,48	702.848,85
Tresoreria acumulada	386.683,48	702.848,85	1.068.090,70

Balanç previsual

	inicial	2018	2019	2020
Immobilitzat material brut	171.187,00	324.865,00	324.865,00	324.865,00
-Amortització acumulada	0,00	15.367,80	30.735,60	46.103,40
Immobilitzat material net	171.187,00	309.497,20	294.129,40	278.761,60
Existències	42.976,00	107.941,60	107.941,60	107.941,60
Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres actius líquids	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectes a cobrar	72.097,00	132.974,45	139.623,17	146.604,33
Tresoreria	28.576,00	386.683,48	702.848,85	1.068.090,70
Total Actiu	314.836,00	937.096,73	1.244.543,02	1.601.398,23
Capital social	21.500,00	175.178,00	175.178,00	175.178,00
Fons propis	30.230,00	30.230,00	30.230,00	30.230,00
Reserves	0,00	312.519,55	607.487,81	931.776,95
Creditors a lt	137.866,00	137.866,00	137.866,00	137.866,00



Resultats exercicis anteriors	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisions		20.000,00	40.000,00	60.000,00
Préstec a lt	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres passius fixes	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveïdors	83.122,00	89.951,33	89.951,33	89.951,33
Altres passius líquids	42.118,00	37.414,90	37.414,90	37.414,90
Impostos a pagar	4.703,10	133.936,95	126.414,97	138.981,06
Total Passiu	314.836,00	937.096,73	1.244.543,02	1.601.398,23

Després d'haver realitzat el pla financer de l'escenari realista, s'arriba a la conclusió que l'estructura interna de l'empresa ha estat sotmesa a canvis d'estructura prou substancials com l'augment de les vendes en un 5%, compra d'una nau i maquinària, etc.

També es pot dir que l'empresa no té problemes de liquiditat ni d'endeutament, per tant es pot dir, que el pla financer és viable, ja que tots els anys ix superàvit.

Per finalitzar, es pot observar en el balanç previsional que les situacions de l'empresa han canviat, s'observa que el patrimoni net s'incrementa, ja que l'objectiu és la producció dels propis productes i per tant es compra una nau i maquinària necessària per aconseguir aquest objectiu.

Escenari Optimista

Seguidament va a detallar-se l'optimista, en el qual varia l'estratègia de producte:

Estratègia de producte

Per augmentar els beneficis s'incrementarà:

- Les vendes un 20%
- Compra d'una nau i maquinària necessària per produir els propis productes.
- El resultat d'explotació varia el primer any en 153.678€ i els següents anys tendra un increment d'un 8%.



Estratègia de producte				
	2017	2018	2019	2020
Increment vendes	759.854,00 €	911.824,80 €	1.094.189,76 €	1.313.027,71 €
Previsió despeses d'explotació	-15.811,00 €	-169.489,00 €	-183.048,12 €	-197.691,97 €

Pla financer Optimista

Compte de resultats previsual

	2018	2019	2020
Vendes	911.824,80	1.094.189,76	1.313.027,71
Compres a proveïdors	269.854,00	269.854,00	269.854,00
Variació d'existències	64.965,60	0,00	0,00
Despeses de personal	111.000,00	111.000,00	111.000,00
Cost de vendes (2-3+4)	315.888,40	380.854,00	380.854,00
Benefici d'explotació (1-6)	595.936,40	713.335,76	932.173,71
Ingressos financers	16,00	16,00	16,00
Ingressos extraordinaris	0,00	0,00	0,00
Amortitzacions	15.367,80	15.367,80	15.367,80
Despeses financeres a lt	150,00	150,00	150,00
Despeses financeres a ct	0,00	0,00	0,00
Provisions	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Resultats abans d'impostos	560.434,60	677.833,96	896.671,91
Compensació pèrdues	0,00	0,00	0,00
-Impostos	168.130,38	203.350,19	269.001,57
Resultats després d'impostos	392.304,22	474.483,77	627.670,34
Dividends	0,00	0,00	0,00
Reserves	392.304,22	474.483,77	627.670,34
Autofinançament (9+12+14+18)	427.672,02	509.851,57	663.038,14

Quadre de necessitats netes de capital corrent

	inicial	x+1	x+2
Existències	42.976,00	107.941,60	107.941,60
var. Existències	0,00	64.965,60	0,00
Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00
Var. Dates amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00
Efectes a cobrar	72.097,00	151.970,80	182.364,96
var. Efectes a cobrar	0,00	79.873,80	30.394,16
Tresoreria objectiu	28.576,00	48.576,00	68.576,00
var. Tresoreria objectiu	0,00	20.000,00	20.000,00
var. Actius corrents	0,00	164.839,40	50.394,16

Proveïdors	83.122,00	89.951,33	89.951,33
var. Proveïdors	0,00	6.829,33	0,00
Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00
var. Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00
Impostos a pagar	4.703,10	168.130,38	203.350,19
var. Impostos a pagar	0,00	163.427,28	35.219,81
var Passius corrents	0,00	170.256,61	35.219,81
Necessitats netes de capital corrent (5-9)	0,00	-5.417,21	15.174,35

Pressupost de capital.

Pressupost d'inversions	2018	2019	2020
Despeses d'inversió	153.678,00		
saldo de programés anteriors(amortització préstec a lt)	0,00	0,00	0,00
Inversions d'expansió	153.678,00	0,00	0,00
Necessitats netes de capital corrent	-5.417,21	15.174,35	-9.178,39
Amortització fina. A lt	0,00	0,00	0,00
Aplicació de la provisió	0,00	0,00	0,00
Inversions financeres	0,00	0,00	0,00
Compte a cobrar per desinversió	0,00	0,00	0,00
Total inversions	148.260,79	15.174,35	-9.178,39
Pressupost de finançament			
Autofinançament	427.672,02	509.851,57	663.038,14
Finançament extern	153.678,00	0,00	0,00
Ampliació de capital	153.678,00	0,00	0,00
Préstec	0,00	0,00	0,00
Desinversió	0,00	0,00	0,00
Venta per participacions de l'empresa	0,00	0,00	0,00
Total finançament	581.350,02	509.851,57	663.038,14
Superàvit/dèficit	433.089,23	494.677,22	672.216,53
Superàvit/dèficit acumulat	433.089,23	927.766,45	1.599.982,99

Pressupost de tresoreria

	2018	2019	2020
Cobros per ventes	831.951,00	1.063.795,60	1.276.554,72
Pagos per explotació	374.024,67	380.854,00	380.854,00
Tresoreria d'explotació	457.926,33	682.941,60	895.700,72
Cobros per ampliació de capital	153.678,00	0,00	0,00
Cobros per préstecs	0,00	0,00	0,00
Pagos per amortitzacions financeres a lt	0,00	0,00	0,00

Pagos per despeses d'inversió productiva	153.678,00	0,00	0,00
Tresoreria per operacions de capital	0,00	0,00	0,00
Cobro per interessos de cartera	16,00	16,00	16,00
Pagos per interessos de deutes a lt	150,00	150,00	150,00
Pagos per interessos de deutes a ct	0,00	0,00	0,00
Pago d'impostos	4.703,10	168.130,38	203.350,19
Tresoreria neta	453.089,23	514.677,22	692.216,53
Saldo inicial	28.576,00	481.665,23	996.342,45
Tresoreria acumulada	481.665,23	996.342,45	1.688.558,99

Balanç previsional

	inicial	2018	2019	2020
Immobilitzat material brut	171.187,00	324.865,00	324.865,00	324.865,00
-Amortització acumulada	0,00	15.367,80	30.735,60	46.103,40
Immobilitzat material net	171.187,00	309.497,20	294.129,40	278.761,60
Existències	42.976,00	107.941,60	107.941,60	107.941,60
Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres actius líquids	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectes a cobrar	72.097,00	151.970,80	182.364,96	218.837,95
Tresoreria	28.576,00	481.665,23	996.342,45	1.688.558,99
Total Actiu	314.836,00	1.051.074,83	1.580.778,41	2.294.100,14
Capital social	21.500,00	175.178,00	175.178,00	175.178,00
Fons propis	30.230,00	30.230,00	30.230,00	30.230,00
Reserves	0,00	392.304,22	866.787,99	1.494.458,33
Creditors a lt	137.866,00	137.866,00	137.866,00	137.866,00
Resultats exercicis anteriors	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisions		20.000,00	40.000,00	60.000,00
Préstec a lt	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres passius fixes	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveïdors	83.122,00	89.951,33	89.951,33	89.951,33
Altres passius líquids	42.118,00	37.414,90	37.414,90	37.414,90
Impostos a pagar	4.703,10	168.130,38	203.350,19	269.001,57
Total Passiu	314.836,00	1.051.074,83	1.580.778,41	2.294.100,14

Després d'haver realitzat el pla financer de l'escenari optimista, s'observa que han augmentat les vendes en un 20%, també augmenta el patrimoni net, ja que es fa la compra d'una nau i maquinària necessària per produir els seus propis productes, i també hi ha un increment en el resultat d'explotació.



També es pot dir que l'empresa no té problemes de liquiditat ni d'endeutament, per tant es pot dir, que el pla financer és viable, ja que tots els anys ix superàvit.

Escenari Pessimista

Per fer l'escenari pessimista variarà l'estratègia de producte:

- Descendeixen les vendes 10%
- Compra d'una nau i maquinària necessària per produir els propis productes.
- El resultat d'explotació varia el primer any en 153.678€ i els següents anys tendra un increment d'un 8%.

Estratègia de producte				
	2017	2018	2019	2020
Increment vendes	759.854,00 €	-683.868,60 €	615.481,74 €	-553.933,57 €
Previsió despeses d'explotació	-15.811,00 €	-169.489,00 €	-183.048,12 €	-197.691,97 €

Pla financer Pessimista



Quadre de necessitats netes de capital corrent

	inicial	x+1	x+2	x+3
Existències	42.976,00	107.941,60	107.941,60	107.941,60
var. Existències	0,00	64.965,60	0,00	0,00
Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Var. Dates amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectes a cobrar	72.097,00	-113.978,10	102.580,29	-92.322,26
var. Efectes a cobrar	0,00	-186.075,10	216.558,39	-194.902,55
Tresoreria objectiu	28.576,00	48.576,00	68.576,00	88.576,00
var. Tresoreria objectiu	0,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
var. Actius corrents	0,00	-101.109,50	236.558,39	-174.902,55
Proveïdors	83.122,00	89.951,33	89.951,33	89.951,33
var. Proveïdors	0,00	6.829,33	0,00	0,00
Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
var. Crèdits a curt termini	0,00	0,00	0,00	0,00
Impostos a pagar	4.703,10	-310.577,64	59.737,78	-291.086,81
var. Impostos a pagar	0,00	-315.280,74	370.315,42	-350.824,59
var Passius corrents	0,00	-308.451,41	370.315,42	-350.824,59
Necessitats netes de capital corrent (5-9)	0,00	207.341,91	-133.757,03	175.922,04



Pressupost de capital.

Pressupost d'inversions	2018	2019	2020
Despeses d'inversió	153.678,00		
salos de programés anteriors(amortització préstec a lt)	0,00	0,00	0,00
Inversions d'expansió	153.678,00	0,00	0,00
Necessitats netes de capital corrent	207.341,91	-133.757,03	175.922,04
Amortització fina. A lt	0,00	0,00	0,00
Aplicació de la provisió	0,00	0,00	0,00
Inversions financeres	0,00	0,00	0,00
Compte a cobrar per desinversió	0,00	0,00	0,00
Total inversions	361.019,91	-133.757,03	175.922,04
Pressupost de finançament			
Autofinançament	-689.313,36	174.755,96	-643.834,76
Finançament extern	153.678,00	0,00	0,00
Ampliació de capital	153.678,00	0,00	0,00
Préstec	0,00	0,00	0,00
Desinversió	0,00	0,00	0,00
Venta per participacions de l'empresa	0,00	0,00	0,00
Total finançament	-535.635,36	174.755,96	-643.834,76
Superàvit/dèficit	-896.655,27	308.512,99	-819.756,80
Superàvit/dèficit acumulat	-896.655,27	-588.142,28	-1.407.899,07



Pressupost de tresoreria

	2018	2019	2020
Cobros per ventes	-497.793,50	398.923,35	-359.031,02
Pagos per explotació	374.024,67	380.854,00	380.854,00
Tresoreria d'explotació	-871.818,17	18.069,35	-739.885,02
Cobros per ampliació de capital	153.678,00	0,00	0,00
Cobros per préstecs	0,00	0,00	0,00
Pagos per amortitzacions financeres a lt	0,00	0,00	0,00
Pagos per despeses d'inversió productiva	153.678,00	0,00	0,00
Tresoreria per operacions de capital	0,00	0,00	0,00
Cobro per interessos de cartera	16,00	16,00	16,00
Pagos per interessos de deutes a lt	150,00	150,00	150,00
Pagos per interessos de deutes a ct	0,00	0,00	0,00
Pago d'impostos	4.703,10	-310.577,64	59.737,78
Tresoreria neta	-876.655,27	328.512,99	-799.756,80
Saldo inicial	28.576,00	-848.079,27	-519.566,28
Tresoreria acumulada	-848.079,27	-519.566,28	-1.319.323,07



Balanç previsional

	inicial	2018	2019	2020
Immobilitzat material brut	171.187,00	324.865,00	324.865,00	324.865,00
-Amortització acumulada	0,00	15.367,80	30.735,60	46.103,40
Immobilitzat material net	171.187,00	309.497,20	294.129,40	278.761,60
Existències	42.976,00	107.941,60	107.941,60	107.941,60
Deutes amb empreses del grup	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres actius líquids	0,00	0,00	0,00	0,00
Efectes a cobrar	72.097,00	-113.978,10	102.580,29	-92.322,26
Tresoreria	28.576,00	-848.079,27	-519.566,28	-1.319.323,07
Total Actiu	314.836,00	-544.618,57	-14.914,99	-1.024.942,13
Capital social	21.500,00	175.178,00	175.178,00	175.178,00
Fons propis	30.230,00	30.230,00	30.230,00	30.230,00
Reserves	0,00	-724.681,16	-585.293,00	-1.264.495,56
Creditors a lt	137.866,00	137.866,00	137.866,00	137.866,00
Resultats exercicis anteriors	0,00	0,00	0,00	0,00
Provisions		20.000,00	40.000,00	60.000,00
Préstec a lt	0,00	0,00	0,00	0,00
Altres passius fixes	0,00	0,00	0,00	0,00
Proveïdors	83.122,00	89.951,33	89.951,33	89.951,33
Altres passius líquids	42.118,00	37.414,90	37.414,90	37.414,90
Impostos a pagar	4.703,10	-310.577,64	59.737,78	-291.086,81
Total Passiu	314.836,00	-544.618,57	-14.914,99	-1.024.942,13



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

CAMPUS D'ALCOI

Després d'haver realitzat el pla financer de l'escenari pessimista, s'arriba a la conclusió que aquest escenari no és viable, ja que disminueixen les vendes en un 10%, i hi ha dèficit tots els anys menys un, s'observa que l'empresa té problemes de liquiditat però no d'endeutament, també hi ha problemes en la tresoreria, ja que es negativa tots els anys.

Com a conclusió final del pla financer es pot dir que les estratègies seleccionades són viables, ja que l'empresa obtindrà beneficis si es produïra un escenari real i optimista; si pel contrari fora un escenari pessimista, l'empresa tindrà pèrdues, per tant, s'haurien de canviar les estratègies per poder obtenir beneficis.



Capítol 7.

Conclusions.



7.1 Conclusions

Una vegada analitzats la pròpia empresa, així com el seu microentorn i macroentorn, han emergit unes debilitats i unes amenaces, que s'han intentat eliminar amb unes estratègies, sorgides de l'anàlisi DAFO. També han emergit unes fortaleces i oportunitats, que mitjançant l'anàlisi DAFO s'intentaran refermar.

A continuació s'han aplicat uns filtres per a eliminar les estratègies que menys viables són i elegir quines són les estratègies vàlides per a l'empresa.

Seguidament s'han realitzat uns plans d'acció de les estratègies prioritàries, les quals han sorgit de la matriu de prioritització.

S'ha arribat a les següents conclusions:

- ✓ Si s'aconsegueix els objectius d'una de les estratègies més importants, que en aquest cas és la de produir els seus propis productes, l'empresa disposaria del suficient marge de millora per poder aplicar les altres estratègies, d'aquesta forma s'intentarà millorar la rendibilitat de l'empresa, la imatge cara als clients, la competitivitat amb altres empreses del sector i els productes oferts que seran de millor qualitat.
- ✓ Una vegada aplicada l'estratègia de produir els seus productes, d'haver comprat una nova nau i maquinària necessària, i haver contractat al personal necessari, el següent pas serà la producció de grafé per als productes d'alimentació, ja que atraurà a nous clients, ja que és la tecnologia del futur perquè reduirà la contaminació, millora el sistema de reciclatge dels envasos i també fa que duren més els aliments introduïts en aquests envasos.
- ✓ Conjuntament amb les altres estratègies s'aplicarà l'estratègia de contractació d'un nou comercial qualificat, ja que beneficiarà a l'empresa perquè atraurà a nous clients i refermarà els actuals.



- ✓ Una vegada contractat el comercial qualificat, per últim, és procedirà a fer contractes amb empreses de fora de la comunitat, per poder expandir el mercat, el que serà beneficiós per l'empresa ja que obtindrà més clients.

Una vegada elegides les estratègies vàlides per a l'empresa s'han realitzat els corresponents pressupostos. Per a realitzar-los s'han triat unes estratègies de producte, financeres i de capital. Una vegada establertes les estratègies s'ha realitzat el pla de finançament en tres escenaris: realista, optimista i pessimista.

A continuació s'exposen les conclusions del pla financer en els tres escenaris:

➤ **Escenari Realista:**

Com es pot observar a les taules del pla financer tots els anys hi ha superàvit, per tant les estratègies seleccionades per a aquest pressupost són viables, ja que l'empresa obté beneficis i recupera la inversió el primer any.

➤ **Escenari Optimista:**

En aquest cas l'augment de les vendes és un percentatge elevat i optimista. Aquest escenari també tindrà superàvit tots els anys, per tant les estratègies seleccionades seran viables, ja que l'empresa recupera la inversió i obté molts beneficis.

➤ **Escenari Pessimista:**

En aquest escenari el percentatge de les vendes ha sigut pessimista i disminuït, obtindrà dèficit tots els anys exceptuant l'any 2018 que obtindria superàvit, per tant les estratègies elegides no són viables i es haurien de reavaluar les estratègies novament i seleccionar les adequades.

Per últim va a explicar-se una conclusió personal del TFG:



Aquest treball ha sigut una experiència positiva ja que he aconseguit posar en pràctica tots els coneixements obtinguts durant tots els cursos del Grau.

També he pogut interactuar amb l'empresa, aconseguint dades, buscant informació que els afecta, analitzant l'empresa, etc. Una experiència molt bona que he obtingut d'aquest TFG és que una vegada vaig plantejar les estratègies, li les vaig explicar a l'empresa i han decidit dur a terme l'estratègia de produir els seus propis productes.



Bibliografia

- CARRIÓN MAROTO, J. (2007): *estratègia de la visió a l'acció*. ESIC, Madrid, 2^a Edició.
- GARRIDO BUJ, S. (2010): *Direcció estratègica*. MC Graw Hill, Madrid. 2^a Edició.
- GRANT, R.M. (2004): *Direcció estratègica*. Civitas, Madrid.
- JOHNSÓN, G.; SCHOLLES, K. Y R. WHITTINGTON (2010): *Fonaments d'estratègia*. Prentice Hall, Madrid
- JOHNSÓN, G.; SCHOLLES, K. Y R. WHITTINGTON (2006): *Direcció estratègica*, Prentice Hall, Madrid. 7^a Edició.
- MARTÍNEZ PEDRÓS, D. y A. MILLA GUTIÉRREZ (2005): *L'elaboració del pla estratègic i la seua implantació a través del quadre de comandament integral*. Díaz de Santos.
- NAVAS LÓPEZ, J.E. y L.A. GUERRAS MARTÍN (2007): *La direcció estratègica de l'empresa*. Civitas, Madrid. 4^a Edició.
- OSTERWALDER, A. Y PIGNEUR, Y. (2013): *Generació de models de negoci*. Deusto, Barcelona, 10^a Edició.
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. (2003): *El pla estratègic en la pràctica*. ESIC, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E.; MORCILLO ORTEGA, P. y M.P. SALMADOR SÁNCHEZ (2006): *Direcció estratègica, noves perspectives teòriques*. Pirámide, Madrid.
- BUENO CAMPOS, E.; SALMADOR SÁNCHEZ, M.P.; MERINO MORENO, C. y MARTÍN CASTILLA, J.I. (2006): *Direcció estratègica. Desenvolupament de l'estratègia i l'anàlisi de casos*. Pirámide, Madrid.
- GARRIDO BUJ, S. y J.M. RODRÍGUEZ CARRASCO (2002): *Estratègia i política d'empresa. Lecturas*. Pirámide, Madrid.
- JIMÉNEZ QUINTERO, J.A. (2008): *Direcció estratègica i viabilitat d'empreses*. Pirámide, Madrid.
- KAPLAN, R.S. y D.P. NORTON (2004): *Mapes estratègics*. Gestió 2000, Barcelona.



- MORCILLO ORTEGA, P. y J. FERNÁNDEZ AGUADO (2002): Noves claus per a la direcció estratègica. Ariel Economía, Barcelona
- VENTURA, J. (2008): Anàlisi estratègic de l'empresa. Paraninfo, Madrid
Pàgina web del Grup d'empreses ASS-4<<
<http://www.grupoass4.com/index.html>>>
- Pàgina web d'informació
<<<http://cursoadministracion1.blogspot.com.es>>>
- Pàgina web d'informació <<<http://robertoespinosa.es>>>
- Pàgina web d'informació << <https://es.wikipedia.org>>>
- Pàgina web d'informació <<<http://www.grandespymes.com>>>
- Pàgina web d'informació <<<http://www.aulamarketing.net>>>
- Pàgina web d'informació <<<https://blog.bankinter.com/economia/-/noticia/2016/8/24/previsiones-pib-espana>>>
- Pàgina web d'informació
<<[https://www.alcoi.org/es/areas/servicios_economicos/presupuestos/pr
esupuestos_2017/index.html](https://www.alcoi.org/es/areas/servicios_economicos/presupuestos/pr
esupuestos_2017/index.html)>>
- Pàgina web d'informació
<<[http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/valencia/alicante/
alcoy-alcoi](http://www.datosmacro.com/paro/espana/municipios/valencia/alicante/
alcoy-alcoi)>>
- Pagina web d'informació
<<[http://www.expansion.com/economia/2017/04/04/58e346e4268e3eeb
258b46bb.html](http://www.expansion.com/economia/2017/04/04/58e346e4268e3eeb
258b46bb.html)>>
- Pagina web d'informació
<<[http://documentacion.diputacionalicante.es/3demogr.asp?codigo=030
09](http://documentacion.diputacionalicante.es/3demogr.asp?codigo=030
09)>>
- Pagina web d'informació
<<[http://www.elmundo.es/economia/2017/04/03/58e2255422601df0438b
4681.html](http://www.elmundo.es/economia/2017/04/03/58e2255422601df0438b
4681.html)>>
- Pagina web d'informació
<<[http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/8369655/05/17/Cientifi
cos-espanoles-investigan-envases-de-grafeno-para-aumentar-la-vida-
util-de-los-alimentos.html](http://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/8369655/05/17/Cientifi
cos-espanoles-investigan-envases-de-grafeno-para-aumentar-la-vida-
util-de-los-alimentos.html)>>



- Pagina web d'informació
<<http://www.diariodesevilla.es/economia/mayor-surtidor-lejia-Espana_0_1051095466.html>>