Diputació Barcelona
xarxa de municipis

MANUAL D'AUTODIAGNOSI EN PLANIFICACIÓ FINANCERA

Consolidació d'Empreses de Recent Creació

indra

© **Diputació de Barcelona**
Àrea de Desenvolupament Econòmic
Maig de 2008
DL: BI-1693-2008

Direcció i coordinació dels materials INDRA: Servei de Teixit Productiu

Autor del manual d'autodiagnosi en planificació financera: Auren Auditors Consultors Barcelona, SA

INDRA

Déu del firmament,
per voluntat seva cauen les pluges refrescants
que fan la terra fructífera.

Mitologia hindú.

La Diputació de Barcelona dóna suport als ens locals de la província en el seu propòsit de contribuir a la dinamització del teixit productiu, que actualment es manifesta amb l'existència de 66 centres de serveis a les empreses en el nostre territori que assessoren anualment prop de 30.000 persones emprenedores i 10.000 empreses.

Durant molts anys, l'activitat principal d'aquests centres s'ha concentrat en el foment de la creació de noves empreses, àmbit en el que s'ha avançat progressivament en la configuració d'uns serveis que atenen de forma integral totes les fases de la creació d'una nova empresa, des del sorgiment de la idea inicial fins a la seva constitució i sortida al mercat.

A mesura que s'han anat consolidant els serveis d'atenció a persones emprenedores, les seves metodologies i els seus instruments, s'ha vist la necessitat de posar en marxa també serveis de suport a la consolidació d'empreses de recent creació. En ocasions la preocupació entre el personal dels serveis per l'elevada mortalitat de les noves empreses durant els primers cinc anys de vida; en ocasions la necessitat manifestada per les mateixes empreses que havien estat assessorades en el seu naixement des dels ens locals, han anat configurant una demanda d'ampliació i diversificació dels serveis locals de suport cap a l'acompanyament en les primeres fases de creixement de les empreses.

Recollint aquesta demanda, la Diputació de Barcelona, treballant una vegada més colze a colze amb els ens locals de la província, ha impulsat una tasca innovadora en matèria de dinamització del teixit productiu local, portant a terme un projecte pilot, el programa INDRA, que entre els anys 2006 i 2007, i amb la participació de més de tres-centes empreses, ha explorat els àmbits en els que calia un major esforç per part dels serveis locals d'atenció a les empreses de cara al suport a la consolidació de les empreses de recent creació.

Aquesta col·lecció de guies i manuals és fruit del treball realitzat durant aquests dos anys, però també vol representar la voluntat dels ens locals de la província de seguir donant servei al nostre teixit empresarial, especialment a les micro i petites empreses, de mantenir la col·laboració amb les persones emprenedores que han confiat en els serveis locals com a suport per a posar en marxa els seus projectes i d'apropament al conjunt d'empreses del territori que afronten els primers anys de la seva existència.

És per això que considerem que aquests productes representaran un impuls important a la tasca dels serveis locals d'atenció a empreses i una millora qualitativa essencial en l'objectiu comú de consolidar un teixit empresarial competitiu, innovador i arrelat al territori.

El conjunt de materials elaborats són:

- Manuals d'autodiagnosi en habilitats directives
- Guia de networking empresarial
- Guia de cooperació empresarial
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit del mercat i de la fidelització de clients
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la planificació financera
- Manual d'autodiagnosi en l'àmbit de la internacionalització
- Catàleg de recursos per a la consolidació d'empreses de creació recent

El present manual introdueix els conceptes fonamentals i ofereix un mètode i unes eines per a l'autodiagnosi en matèria de planificació financera, una de les principals necessitats manifestades entre el nostre teixit empresarial en tant que causa freqüent d'estrangulament en el creixement de les micro i petites empreses. Les orientacions per a l'elaboració d'un pla de millora que el manual incorpora de ben segur contribuiran a capgirar aquesta situació.

Esperem, doncs, que aquest material us faci servei i us ajudi a afrontar amb unes bases més sòlides l'aventura del creixement de la vostra empresa.

Teo Romero Hernández
President delegat de l'Àrea de Desenvolupament Econòmic
Diputació de Barcelona
Maig de 2008

ÍNDEX

1. Introducció 9
1.1 Per què és important la planificació financera? 9
1.2 Quines són les causes més freqüents de les dificultats financeres? 11

2. Com utilitzar aquest manual? 13
2.1 Objectius del manual d'autodiagnosi 13
2.2 Qui ha de realitzar l'autodiagnosi i com? 13
2.3 Quines eines i coneixements són necessaris per al responsable financer? 13

3. El balanç de situació 15
3.1 Anàlisi del balanç de situació 16
3.2 Evolució del balanç de situació en el temps 19
3.3 Introducció a l'estat d'origen i aplicació de fons (EOAF) 21
3.4 És suficient el fons de maniobra actual? 22
3.5 Està suficientment capitalitzada l'empresa? 24
3.6 Disposem d'informació suficient per preveure l'evolució de la tresoreria? 26
3.7 Com podem gestionar millor els impagats? 28
3.8. Reflexions al balanç de situació 30

4. El compte de pèrdues i guanys 31
4.1 Definició i tipologia 31
4.2 Anàlisi comparativa del compte de resultats 33
4.3. Reflexions al compte de resultats 35

5. Estudi de ràtios 36
5.1 La disposició entre deutes a curt i llarg termini és equilibrada? 40
5.2 Tenim ben finançada la inversió realitzada? 43
5.3 Generem autofinançament suficient per fer front als pagaments? 47

6. Anàlisi dels costos i riscos financers. Relació amb els costos totals de l'empresa 49
6.1 És adient el cost dels recursos financers? 49
6.2 Són correctes les condicions bancàries obtingudes? 49
6.3 Quins són els riscos financers, tant personals com empresarials? 51
6.4 Tenim una estructura de costos empresarials adequada? 52
6.5. Reflexions sobre el tractament de la tresoreria, costos i riscos financers 54

7. Com avaluar els resultats de l'autodiagnosi 56
7.1 Quins són els punts forts i els punts febles de les finances de l'empresa? 56
7.2 Quins són els principals riscos? 57
7.3 Quines oportunitats de millora s'observen? 57
7.4 Podem identificar les necessitats formatives en matèria de finances? 58
7.5 Com preveure l'evolució de l'empresa? 58
7.6 En definitiva: quina és la situació financera actual de l'empresa? 59
7.7 Avaluació del diagnòstic economicofinancer 60
7.8 Reflexions 65

8. Com fer un pla de millora 66
8.1 Com millorar la confiança i la credibilitat de la meva empresa? 66
8.2 Com aplicar les millores financeres a la meva empresa? 67
8.3 El pla de millora financera. Aplicació d'un pla de millora en funció dels resultats de l'autodiagnosi 69
8.4. Reflexions en relació al pla de millora 72

9. Observacions i comentaris finals 73

10. Bibliografia 74

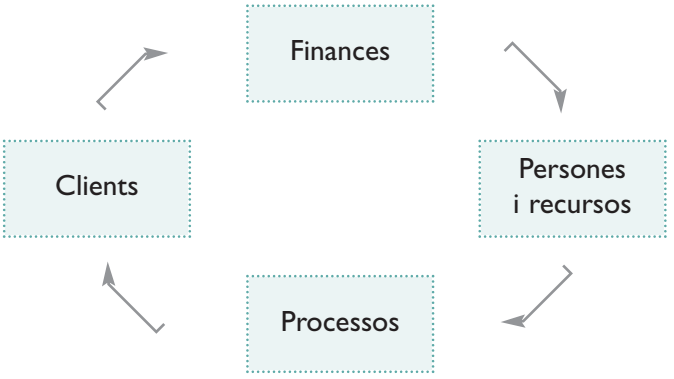
ANNEX: AUTODIAGNOSI EN PLANIFICACIÓ FINANCERA. FORMAT ELECTRÒNIC 75

Es pot completar el qüestionari i reflexionar sobre els resultats i les accions proposades seguint aquesta edició impresa. Però amb aquest motiu s'ha desenvolupat un arxiu excel que permet contestar al qüestionari d'autodiagnosi en planificació financera en format electrònic.

1. INTRODUCCIÓ

Segurament no és necessari ressaltar la importància de les finances per a les empreses, especialment quan es troben en fase de consolidació, però és important veure-les integrades com una part de les necessitats de gestió de les organitzacions.

De fet, la gestió de les finances constitueix una part del cicle empresarial format per les persones i recursos necessaris per poder dur a terme els processos interns que han de permetre satisfer les necessitats dels clients, cosa que facilitarà l'obtenció d'uns resultats econòmics i financers que ens permetran fer front als recursos…



No obstant això, les finances representen el punt inicial de qualsevol iniciativa empresarial i són, en tot cas, el reflex dels resultats de la resta d'àmbits empresarials. Per tant, es perfilen com una de les principals preocupacions dels empresaris.

Per aquest motiu és necessària la creació d'eines que permetin una correcta planificació de les finances, sense oblidar que la solució als eventuals problemes financers no es troba per força dins de l'àmbit de les finances, sinó en altres aspectes de la gestió empresarial.

Això ho podrem observar en aquest manual d'autodiagnosi que no tracta estrictament de finances, sinó que les interrelaciona amb la resta de circuits de l'empresa.

1.1 PER QUÈ ÉS IMPORTANT LA PLANIFICACIÓ FINANCERA?

La planificació financera és una eina de vital importància de la qual han de disposar les organitzacions en els processos de presa de decisions. És per aquesta raó que les empreses es prenen molt seriosament aquesta eina i hi dediquen molts recursos.

L'objectiu final de la planificació financera és elaborar un pla financer (1).

L'obtenció de l'estratègia financera ve donada per una extensa i rigorosa anàlisi de tots els efectes, positius i negatius, que es puguin presentar per cada decisió que es prengui respecte al finançament o inversió.

(1) Pla financer: document que detalla i descriu la tàctica financera de l'empresa i que, a més a més, realitza previsions de futur basades en l'anàlisi economicofinancera.

Els requisits indispensables per realitzar una bona planificació financera són:

Previsió	Cal prevenir allò que és probable i també allò més improbable, sigui beneficiós o perjudicial per a l'empresa.
Finançament òptim	Com que no existeix un finançament òptim, els responsables financers han de fer front a assumptes no resolts, estats puntuals del deute.
Seguiment del pla financer	Un cop obtingut el pla financer cal realitzar-ne el seguiment, analitzar-ne les desviacions i corregir-les si és necessari.

Com que no existeix una única teoria que condueixi a l'empresa a obtenir un pla de finançament òptim, la planificació es realitza mitjançant processos de prova i error abans d'escollir el pla financer definitiu, per mitjà de la creació de diversos escenaris (per exemple: pessimista, normal o optimista) que, malgrat que no ofereixen el pla òptim, permeten acotar el biaix on se situarà.

La planificació financera tindrà com a base l'anàlisi economicofinancera (2). Aquest permet, en l'àmbit intern, diagnosticar la situació i les perspectives de l'empresa amb la finalitat de poder prendre les decisions adequades i, en l'àmbit extern, ofereix informació a tercers interessats en conèixer la situació i l'evolució previsible de l'empresa (entitats de crèdit, accionistes, proveïdors, clients, auditors de comptes, assessors, analistes financers…).

En definitiva:

El diagnòstic financer és la conseqüència de l'anàlisi financera de l'empresa.

El diagnòstic financer de l'empresa ajuda a aconseguir els objectius següents:

Sobreviure	Funcionar al llarg dels anys donant resposta a tots els compromisos adquirits.
Ser rentables	Generar els beneficis suficients per retribuir els accionistes de manera adequada i finançar, també adequadament, les inversions necessàries.
Créixer	Augmentar les vendes, la quota de mercat, els beneficis i el valor de l'empresa.

(2) Anàlisi economicofinancera: conjunt de tècniques utilitzades per diagnosticar la situació i perspectives de l'empresa amb la finalitat de prendre les decisions adequades.

1.2 QUINES SÓN LES CAUSES MÉS FREQÜENTS DE LES DIFICULTATS FINANCERES?

Generalment, es justifiquen les dificultats financeres per causes externes a les empreses, relatives a l'evolució general de l'economia com:

- Crisi general.
- Canvis en el mercat.
- Canvis tecnològics.
- Demanda escassa.
- Competència.
- Impostos elevats.
- Insolvències per part de clients.
- Inflació.
- …

Però existeixen altres causes internes que justifiquen les dificultats financeres més importants, lligades a la falta d'anàlisi i autodiagnosi per part de l'empresa:

- Insuficient aportació de capital per part dels socis.
- Excés de deutes per finançar les inversions realitzades.
- Excés de deutes a curt termini.
- Creixement empresarial accelerat en referència a les possibilitats financeres de l'empresa.
- Increment de la morositat per part dels clients.
- Inversió excessiva en existències.
- Actius infrautilitzats per gestió deficient.
- …

Per tant, realitzar un diagnòstic financer dia a dia és una eina clau, tot i que no és l'única, per a la gestió correcta de l'empresa.

A més dels estats financers, l'anàlisi economicofinancera ha de complementar-se amb l'estudi de dades externes a l'empresa:

- Informació de tipus general: dades de conjuntura econòmica.
- Informació sectorial: dades sobre el sector i la competència.
- Informació relacionada amb l'empresa: dades legals, dades de tipus general, dades sobre màrqueting i vendes.

Per altra banda, no podem oblidar que existeixen una sèrie de limitacions a l'anàlisi economicofinancera:

- Es basa en dades històriques, per la qual cosa, de vegades, no té prou perspectiva.
- Se sol basar en la data de tancament, normalment a 31 de desembre de cada any. En moltes empreses, la situació a final de l'exercici no és suficientment representativa perquè hi ha una gran estacionalitat en les vendes o en la producció, en les despeses, en els cobraments o en els pagaments.
- La informació comptable no sol estar ajustada per corregir els efectes de la inflació.
- De vegades no es poden obtenir fàcilment dades del sector en el qual opera l'empresa.

2. COM UTILITZAR AQUEST MANUAL

2.1 OBJECTIUS DEL MANUAL D'AUTODIAGNOSI

Els objectius que persegueix aquest manual d'autodiagnosi es poden sintetitzar en tres:

- Disposar d'una eina que permeti a les empreses conèixer quina és la seva situació financera
- Donar elements que permetin posar solució a eventuals problemes financers.
- Dotar l'organització dels elements necessaris per a l'elaboració d'una correcta planificació financera.

Per aconseguir aquests objectius, s'ha plantejat aquest manual en apartats que permeten una anàlisi parcial de l'organització. És a dir, permeten realitzar una diagnosi de qüestions concretes que acostumen a preocupar les empreses, oferint una sèrie de coneixements bàsics i les eines per saber en quina situació es troba l'empresa.

Finalment, es donen també les bases per poder realitzar una anàlisi de la situació financera de l'empresa i una correcta planificació de les finances.

2.2 QUI HA DE REALITZAR L'AUTODIAGNOSI I COM?

Aquest manual està pensat amb la finalitat que sigui el propi responsable dels aspectes financers qui, a partir dels conceptes i eines que s'hi desenvolupen, pugui efectuar l'anàlisi financera de la seva empresa.

Després de dur a terme l'anàlisi, el responsable podrà començar a establir la planificació de les seves finances o, almenys, estarà en condicions de fixar quins han de ser els criteris orientatius que han de permetre la correcta presa de decisions en l'àmbit financer, d'acord amb les eines de planificació que es proposen en aquest manual.

A banda de les eines d'anàlisi i planificació financera que es desenvolupen en el manual, es proposen al final de cada capítol preguntes i reflexions relacionades amb la matèria treballada, amb la voluntat que el lector conegui quin ha estat finalment el nivell de coneixement adquirit i, per tant, la formació addicional recomanable per suplir les possibles mancances.

A partir de les eines financeres que es proposen, el responsable realitzarà l'anàlisi de la seva empresa. A partir d'aquesta anàlisi, i seguint la metodologia DAFO, estructurarà les seves conclusions de manera que pugui definir un pla d'acció o un pla de millora a desenvolupar en el futur proper.

2.3 QUINES EINES I CONEIXEMENTS SÓN NECESSARIS PER AL RESPONSABLE FINANCER?

Per a la correcta gestió de la planificació financera, és important que l'organització disposi del coneixement suficient per poder realitzar una acurada interpretació dels resultats econòmics i financers, i que disposi d'un sistema de gestió de la informació que aporti les eines necessàries per a una adequada presa de decisions de forma suficient, fiable i oportuna.

Si l'empresa no disposa de personal propi amb coneixements suficients per a la realització d'aquesta anàlisi, és molt important sol·licitar l'ajut professional extern en aquest procés d'interpretació de les dades, ja que aquestes representen el reflex del rumb de la companyia.

En els capítols següents es pretén indicar al responsable dels aspectes financers de l'empresa quins són els coneixements bàsics de finances i que, d'aquesta manera, pugui realitzar una autodiagnosi financera de l'empresa d'una manera senzilla i intuïtiva.

La persona responsable haurà d'assolir, com a mínim, els següents coneixements en matèria de finances i comptabilitat:

a. Conceptes bàsics referents als comptes anuals: balanç de situació, compte de resultats i memòria.

b. Coneixement de ràtios i la seva aplicabilitat.

c. Coneixement de l'estat de fluxos de tresoreria.

3. EL BALANÇ DE SITUACIÓ

És un estat comptable que reflecteix la situació patrimonial de l'empresa que, alhora, està formada pels béns, drets, deutes i capital que té l'empresa en un moment determinat. Els béns i drets formen el que s'anomena ACTIU.

El capital i els deutes, tant a llarg com a curt termini, formen el que s'anomena PASSIU.

Actiu	*Passiu*
Béns + Drets	Capital + Deutes

ACTIU = PASSIU

Núm. de compte	*Actiu*	*Exerc. N*	*Exerc. N-1*
	A) Accionistes, socis per a desemborsaments no exigits		
	B) Immobilitzat		
	C) Despeses a distribuir en diversos exercicis		
	D) Actiu circulant		
	Total general (A+B+C+D)		

Núm. de compte	*Passiu*	*Exerc. N*	*Exerc. N-1*
	A) Fons propis		
	B) Ingressos a distribuir en diversos exercicis		
	C) Provisions per a riscos i despeses		
	D) Creditors a llarg termini		
	E) Creditors a curt termini		
	Total general (A+B+C+D+E)		

La composició de les diferents masses patrimonials s'indica a continuació:

- ***Actiu immobilitzat (o fix):***
  Comprèn tots els actius que es pensa que estaran vinculats a l'empresa més d'un any. Per exemple: maquinària, terrenys, locals, lísings…

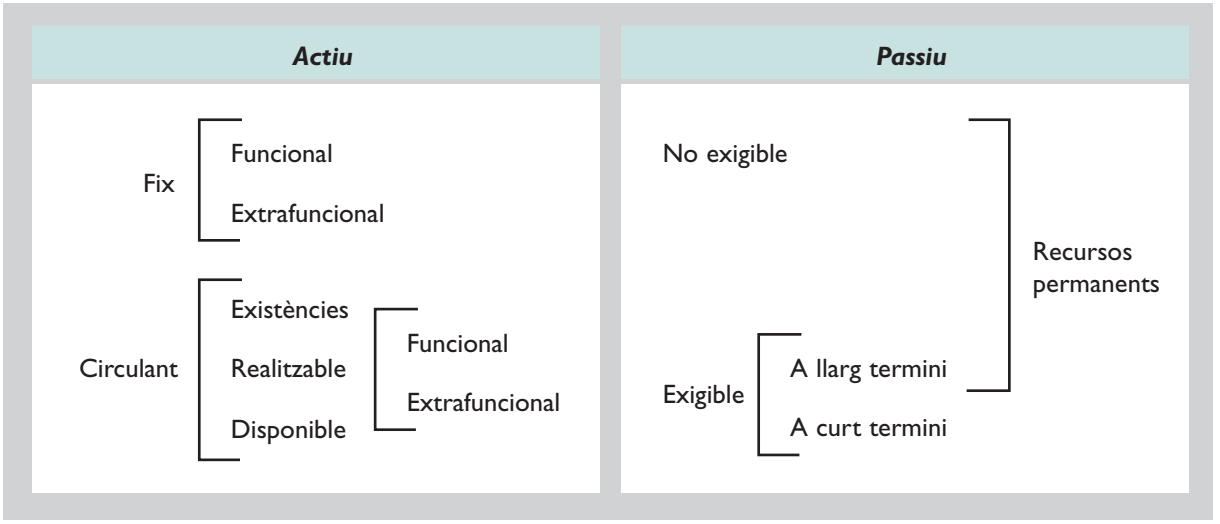
- Actiu circulant:
Està integrat per aquells actius que, en principi, no tenen caràcter de permanència, ja que el seu termini de vinculació a l'empresa és inferior a un any. Per exemple: mercaderies, clients, tresoreria…

- No exigible:
També anomenat recursos propis o capitals propis. Està format per tots els passius que no tenen la consideració de deutes. Per tant, inclou els fons propis i els ingressos a distribuir en diversos exercicis. Per exemple: el capital que han aportat els socis a l'empresa, les reserves que s'han de dotar obligatòriament cada any…

- Exigible a llarg termini:
Està integrat per tots els deutes amb un termini superior a un any. Per exemple: préstecs rebuts per entitats financeres amb un període de retorn superior a un any.

- Exigible a curt termini:
Està integrat per tots els deutes amb un termini inferior a un any. Per exemple, proveïdors, pòlisses de crèdit…

Les masses patrimonials del balanç de situació també es poden desglossar de la següent manera:



3.1 ANÀLISI DEL BALANÇ DE SITUACIÓ

Mitjançant l'anàlisi de balanços es pretén que la persona responsable obtingui nocions de:

- Com diagnosticar la situació patrimonial i financera de l'empresa.
- Com aplicar tècniques de percentatges i gràfics per interpretar el contingut del balanç de situació.

L'anàlisi de balanços permetrà avaluar:

- La capacitat de pagament a curt i llarg termini.
- La qualitat de l'endeutament de l'empresa.
- La independència financera de l'empresa respecte a entitats de crèdit i a altres creditors.
- La garantia de l'empresa davant de tercers.

- La gestió eficient dels actius.
- L'equilibri financer del balanç.

A partir d'un balanç amb dades fiables i degudament ordenades, es pot començar per calcular els ***percentatges*** o fer una ***anàlisi vertical*** sobre què representa cada grup patrimonial respecte a l'actiu o respecte al passiu.

Exemple 1

Una empresa té el següent balanç a data de tancament 31-12-20XX:

Actiu	*U.M.*	%	*Passiu*	*U.M.*	%
Fix	450	58%	No exigible	220	28%
Existències	180	23%	Exigible a llarg termini	100	13%
Realitzable	80	10%	Exigible a curt termini	460	59%
Disponible	70	9%			
Total	780	100%		780	100%

U.M: unitats monetàries

Un cop calculats els percentatges, es poden aplicar les següents «normes» i obtenir els següents resultats de l'anàlisi:

a) «L'actiu circulant ha de ser major que l'exigible a curt termini»

Aquest principi és important, ja que determinarà que l'empresa no tingui problemes de liquiditat i pugui atendre els pagaments.

En aquest cas, podem trobar dues possibles casuístiques:

Actiu	*Passiu*
Fix	No exigible
Circulant	Exigible a llarg termini
	Exigible a curt termini

Si l'actiu circulant s'aproxima al doble de l'exigible a curt termini, en principi l'empresa no tindrà problemes de liquiditat.

En canvi, si l'actiu circulant és menor que el doble de l'exigible a curt termini, l'empresa haurà de tenir precaució perquè podria tenir problemes de liquiditat. Aquesta situació quedaria agreujada en el cas que l'actiu circulant fos menor que l'exigible a curt termini. En aquest cas, el ***fons de maniobra (actiu circulant – exigible a curt termini)*** seria negatiu i l'empresa es trobaria en una situació que es denomina suspensió de pagaments tècnica o teòrica.

Actiu	Passiu
Fix	No exigible
Circulant	Exigible a llarg termini
	Exigible a curt termini

A l'exemple que estem veient, podríem dir que existeixen problemes de liquiditat i que es pot arribar a una situació conflictiva, ja que l'actiu circulant és menor que l'exigible a curt termini. En l'exemple, un 42% davant d'un 59%.

b) «El realitzable més el disponible han d'igualar l'exigible a curt termini, aproximadament»

Aquest principi complementa l'anterior, perquè pot donar-se el cas que l'empresa tingui un actiu circulant elevat però en forma d'estocs (mercaderies) i que no disposi de liquiditat per fer front a pagaments. En aquest cas, es poden donar tres situacions:

SITUACIÓ 1: Realitzable + disponible = exigible a curt termini

Situació idònia.

Actiu	Passiu
Fix	No exigible
Existències	Exigible a llarg termini
Realitzable	Exigible a curt termini
Disponible	

SITUACIÓ 2: Realitzable + disponible < exigible a curt termini

L'empresa pot tenir problemes per atendre pagaments.

Actiu	Passiu
Fix	No exigible
	Exigible a llarg termini
Existències	Exigible a curt termini
Realitzable	
Disponible	

SITUACIÓ 3: Realitzable + disponible > exigible a curt termini

Possiblement, l'empresa infrautilitza les seves inversions en realitzable i disponible.

Actiu	*Passiu*
Fix	No exigible
Existències	Exigible a llarg termini
Realitzable	
Disponible	Exigible a curt termini

A l'exemple que estem veient, podríem concretar més el problema de liquiditat de l'empresa, ja que el realitzable més el disponible són inferiors a l'exigible a curt termini (un 19% davant d'un 59%).

c) «Capitals propis entorn al 40% - 50% del total del passiu»

En aquest cas es poden donar tres situacions:

Capitals propis entorn al 40%-50% del total del passiu ➔ Empresa suficientment capitalitzada.

Capitals propis per sota del 40% del passiu ➔ Empresa descapitalitzada i excessivament endeutada.

Capitals propis per sobre del 50% del passiu ➔ Excés de capitals propis que pot implicar una infrautilització dels recursos.

A l'exemple 1 que estem veient, es podria dir que l'empresa està descapitalitzada o excessivament endeutada, ja que els capitals propis (no exigible) representen molt menys de la meitat del passiu (28%).

3.2 EVOLUCIÓ DEL BALANÇ DE SITUACIÓ EN EL TEMPS

Per realitzar una anàlisi comparativa i observar l'evolució de l'empresa, es poden realitzar diferents balanços en diferents moments, aquest tipus d'anàlisi s'anomena ***anàlisi dinàmica o horitzontal***.

Exemple 2

Prenent les dades de l'exemple 1 i comparant-les amb les mateixes dades de l'empresa un any més tard, obtenim els resultats següents:

ANY 1					
Actiu	**U.M.**	**%**	**Passiu**	**U.M.**	**%**
Fix	450	58%	No exigible	220	28%
Existències	180	23%	Exigible a llarg termini	100	13%
Realitzable	80	10%	Exigible a curt termini	460	59%
Disponible	70	9%			
Total	780	100%		780	100%

ANY 2					
Actiu	**U.M.**	**%**	**Passiu**	**U.M.**	**%**
Fix	450	46%	No exigible	520	54%
Existències	120	12%	Exigible a llarg termini	250	26%
Realitzable	300	31%	Exigible a curt termini	200	21%
Disponible	100	10%			
Total	970	100%		970	100%

Actiu circulant	**Exigible a curt termini**
ANY 1	
42%	59%
ANY 2	
53%	21%

A l'any 2, l'actiu circulant supera el doble de l'exigible a curt termini, per tant, l'empresa no té problemes de liquiditat.

Realitzable+Disponible	**Exigible a curt termini**
ANY 1	
19%	59%
ANY 2	
41%	21%

A l'any 2, el realitzable més el disponible són majors que l'exigible a curt termini, per tant l'empresa no té problemes per atendre pagaments, però pot estar infrautilitzant inversions en realitzable i disponible.

Capitals propis sobre passiu
ANY 1
28%
ANY 2
54%

A l'any 2, els capitals propis representen aproximadament el 50% del passiu, per tant l'empresa es troba suficientment capitalitzada.

3.3 INTRODUCCIÓ A L'ESTAT D'ORIGEN I APLICACIÓ DE FONS (EOAF)

Aquesta eina és un instrument útil per analitzar balanços de situació, ja que mostra les variacions que s'hi produeixen durant un període de temps (generalment un any) i permet respondre a algunes qüestions:

- Quines inversions s'han realitzat durant l'any?
- Quin finançament s'ha utilitzat durant l'any?
- Existeix un equilibri raonable entre les inversions efectuades i el finançament utilitzat?
- ***… en definitiva, segons indica el compte de pèrdues i guanys, on estan els diners que ha guanyat l'empresa durant l'any?***

L'EOAF es crea a partir de dos balanços d'una empresa, de dos moments de temps diferents, amb la finalitat d'obtenir les variacions que s'han produït entre l'actiu i el passiu.

Exemple 3

Partint dels dos balanços d'una empresa en diferents anys es calcula un estat simplificat d'EOAF:

Balanç 31-12-any 1			
Actiu		***Passiu***	
Fix	70	No exigible	100
Existències	20	Exigible a llarg termini	20
Realitzable	40	Exigible a curt termini	50
Disponible	40		
Total	170	Total	170

Balanç 31-12-any 2			
Actiu		***Passiu***	
Fix	170	No exigible	120
Existències	30	Exigible a llarg termini	40
Realitzable	60	Exigible a curt termini	120
Disponible	20	Amortització acumulada	40
Pèrdua	40		
Total	320	Total	320

En segon terme, es calculen els augments i disminucions entre els dos balanços.

Actiu		*Passiu*	
Fix	100	No exigible	20
Existències	10	Exigible a llarg termini	20
Realitzable	20	Exigible a curt termini	70
Disponible	-20	Amortització acumulada	40
Pèrdua	40		
Total	150	Total	150

A continuació es confecciona l'EOAF, tot afegint a l'esquerra els augments d'actiu i les disminucions de passiu i, a la dreta, els augments de passiu i les reduccions d'actiu.

Aplicacions	*Orígens*
Augments d'actiu	Augments de passiu
Disminucions de passiu	Disminucions d'actiu
Pèrdues	Amortització del període
	Beneficis

Tornant a l'exemple:

Aplicacions		*Orígens*	
Fix	100	No exigible	20
Existències	10	Amortització acumulada	40
Realitzable	20	Exigible a llarg termini	20
Pèrdua	40	Exigible a curt termini	70
		Disponible	20
Total	170	Total	170

Com a conclusió a l'exemple es pot dir que l'empresa ha invertit, bàsicament, en actiu fix, finançat en gran part amb deutes a curt termini. Aquesta situació no és la més recomanable des d'una perspectiva d'equilibri financer del balanç.

3.4 ÉS SUFICIENT EL FONS DE MANIOBRA ACTUAL?

El fons de maniobra és la diferència entre l'actiu circulant i l'exigible a curt termini.

Fons de maniobra = Actiu circulant - Exigible a curt termini

El seu estudi i anàlisi permet conèixer quina és l'estructura patrimonial que és més interessant i adient per a l'empresa.

El fet de disposar d'un fons de maniobra suficient permetrà a l'empresa tenir una garantia d'estabilitat des del punt de vista financer.

Per tant, el fons de maniobra també es pot calcular de la manera següent:

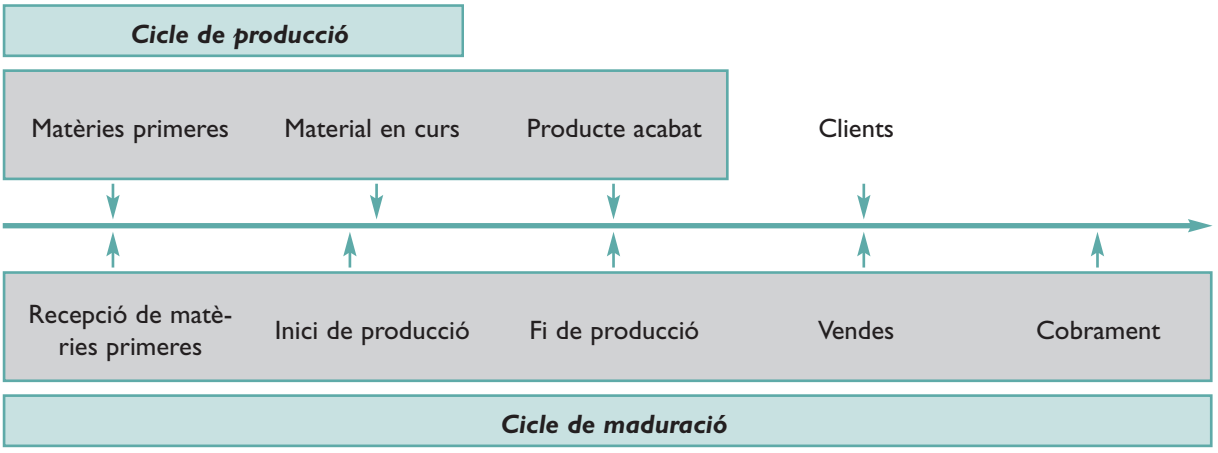
Fons de maniobra = Capital + Exigible a llarg termini - Actiu fix

Actiu	***Passiu***	
Fix	Capitals propis	
	Exigible	
Circulant	Llarg termini	Fons de maniobra
	Exigible a curt termini	

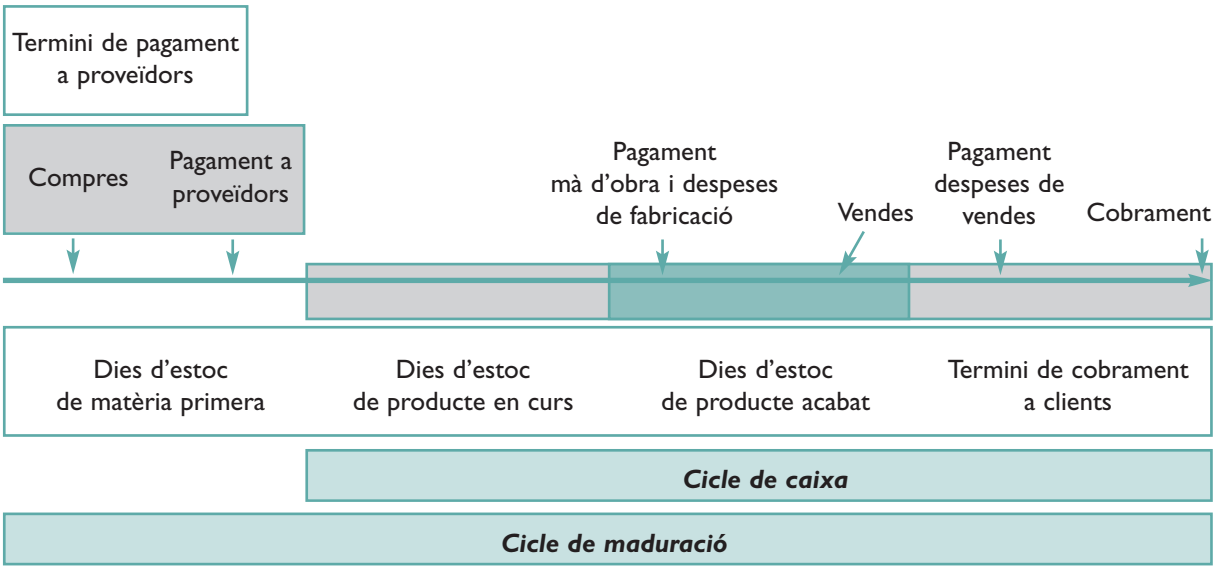
Com a norma general, ***el fons de maniobra ha de ser positiu***. En el cas contrari, ens indicaria que els actius fixos (immobilitzats) estarien finançats amb deute a curt termini, la qual cosa augmentaria la probabilitat d'arribar a una situació de problemes de liquiditat.

Les necessitats del fons de maniobra es donen pel ***cicle de maduració*** i pel ***cicle de caixa***.

S'entén per ***cicle de maduració***, aquell període que passa des que es compra la matèria primera, es fabrica el producte, s'emmagatzema, es ven… i, finalment, es cobra del client. En el cas que l'empresa sigui comercial (és a dir, que no realitzi procés de fabricació) aquest termini s'inicia en el moment d'emmagatzematge.



D'altra banda, el ***cicle de caixa*** és el període que va des que l'empresa inverteix fons propis per a realitzar els pagaments d'explotació fins que comença a recuperar-los amb els cobraments de clients.



Un cicle de caixa favorable a curt termini generarà sobrants de liquiditat a l'empresa i, al contrari, un cicle de caixa desfavorable generarà tensions de tresoreria.

Per a les empreses de serveis, cal considerar com a estoc el cost atribuïble als projectes encara no facturats, sempre que aquests no tinguin un marge negatiu. En aquest darrer cas, caldria considerar el valor de la facturació prevista.

3.5 ESTÀ SUFICIENTMENT CAPITALITZADA L'EMPRESA?

L'empresa requereix uns recursos financers addicionals (propis o aliens), un cop s'han determinat les inversions a realitzar a fi d'iniciar la seva activitat normal de producció i comercialització.

El capital necessari per l'empresa serà diferent en cada moment de la seva existència, en funció del nivell d'activitat que tingui i dels terminis i formes de pagament i cobrament que estableixi amb els seus proveïdors i clients.

Si es realitza un estudi de rotacions, es pot determinar quin serà el capital necessari per a l'empresa en cadascun dels períodes d'activitat, analitzant-ne el cicle complet d'activitat des de l'adquisició de les matèries primeres fins al cobrament de les vendes dels clients.

A continuació, es detallen una sèrie de ràtios que ajudaran a calcular el capital inicial necessari (***CIN***) perquè l'empresa pugui iniciar la seva activitat. Prèviament, calcularem les rotacions de la següent manera:

$$\text{Rotació de matèries primeres} = \frac{365}{\text{Termini d'emmagatzematge (dies)}}$$

$$\text{Rotació de fabricació} = \frac{365}{\text{Termini de fabricació (dies)}}$$

$$\text{Rotació de vendes} = \frac{365}{\text{Termini de vendes (dies)}}$$

$$\text{Rotació de clients} = \frac{365}{\text{Termini de cobrament (dies)}}$$

$$\text{Rotació de proveïdors} = \frac{365}{\text{Termini de fabricació (dies)}}$$

Un cop obtingudes aquestes ràtios, ja es pot calcular el capital inicial necessari:

CIN = Inversió en immobilitzat + Capital circulant + Tresoreria inicial

El capital circulant s'obtindrà de la següent manera:

$$CC = \frac{\text{Compres matèries primeres}}{\text{Rotació matèries primeres}} + \frac{\text{Cost de producció}}{\text{Rotació de fabricació}} + \frac{\text{Cost de les vendes}}{\text{Rotació de les vendes}} + \frac{\text{Cost de les vendes}}{\text{Rotació de clients}} - \frac{\text{Compra matèries primeres}}{\text{Rotació de proveïdors}}$$

A partir d'aquest càlcul s'obté el capital inicial necessari a partir de la suma d'inversió inicial en actius fixos (incloent-hi les despeses de posada en marxa), el capital circulant necessari per a finançar el període de maduració i la tresoreria inicial.

3.6 DISPOSEM D'INFORMACIÓ SUFICIENT PER PREVEURE L'EVOLUCIÓ DE LA TRESORERIA?

La gestió de la tresoreria és un dels elements fonamentals a l'hora de valorar el finançament de l'empresa, ja que una gestió inadequada del líquid que genera l'empresa pot comportar tensions de tresoreria i, en el límit, una situació de suspensió de pagaments.

Les accions que comporta la gestió de la tresoreria de l'empresa es recullen dins dels següents apartats:

- Gestió de saldos de forma diària (posició bancària).
- Control de fluxos de cobrament i pagament.
- Gestió dels excedents i dèficits de tresoreria.
- Manteniment de relacions amb les entitats bancàries de l'empresa.
- Anàlisi, seguiment i control dels costos que impliquen les operacions financeres.

Per conèixer les necessitats de tresoreria, l'empresa disposa d'una eina de vital importància a l'hora de realitzar previsions:

CASH FLOW o FLUXOS DE CAIXA

El ***cash-flow*** és una eina que serveix per realitzar previsions de tresoreria tant a curt com a llarg termini per tal de preveure'n l'evolució. És clar que, com més llarga sigui la distància de previsió, menor serà l'aproximació a la realitat, pel fet que no es disposa d'informació ni a mitjà ni a llarg termini. Cal tenir en compte que el cash-flow no és una eina estable, sinó que evoluciona en funció de les dades de cobraments i pagaments de què disposa l'empresa.

Generalment, la previsió de tresoreria es realitza sobre la base de dos grans tipus de dades:

- Dades reals: per exemple, dades de venciments de factures de clients o de proveïdors que ens permeten col·locar els imports en el moment en què es paguen.
- Dades provisionals: en funció del Pla d'Empresa (projecció temporal dels objectius del negoci) o de dades d'anys anteriors actualitzades amb valors actuals, es poden fer previsions de cobraments i pagaments.

Funcionament i gestió pràctica del cash-flow

Per gestionar la tresoreria existeixen diverses eines, però totes segueixen els mateixos principis. Es tracta d'una taula de doble entrada, a la part superior de la qual es col·loquen els períodes i, a la part esquerra, la relació de saldos inicials, cobraments i pagaments de cadascun dels períodes, ja siguin reals o provisionals.

Com a norma general, es poden conèixer els pagaments amb detall i fiabilitat fins a 3 mesos (90 dies) aproximadament, període que sol ser, també en general, el màxim utilitzat per ajornar cobraments i pagaments.

A partir del quart mes, les dades que apareixen al *cash-flow* solen ser provisionals, ja que no es té coneixement segur de què es pagarà o es cobrarà i l'empresa es basa simplement en les previsions realitzades.

A més a més de la relació de pagaments i cobraments que inclou el *cash-flow*, també se sol incloure, si l'empresa en té, la possible disposició de pòlisses de crèdit per fer front a tensions de tresoreria.

Exemple 4

L'empresa XYZ inicia les seves activitats realitzant una aportació de capital de 100.000 euros totalment desemborsada, de la qual s'aporten 50.000 euros al Banc 1, 30.000 euros al Banc 2, 10.000 euros al Banc 3 i finalment 10.000 euros a caixa.

Durant el MES 1, es rep una subvenció per import de 20.000 euros.

Es realitzen vendes a clients durant el MES 1 per import de 20.000 euros amb cobrament a 60 dies (MES 2).

Es realitzen compres a proveïdors durant el MES 1 per import de 145.000 euros amb pagament a 60 dies (MES 2).

Es realitzen vendes a clients durant el MES 2 per import de 40.000 euros amb cobrament a 60 dies (MES 3).

Es realitzen compres a proveïdors durant el MES 2 per import de 20.000 euros amb pagament a 60 dies (MES 3).

Al MES 2 es disposa de la pòlissa de crèdit del Banc 2 per un import de 5.000 euros per fer front als pagaments del mes.

Durant el MES 3 es rep una subvenció de 30.000 euros.

Al MES 3 es torna l'import disposat de la pòlissa de crèdit del Banc 2 per import de 5.000 euros que s'havia utilitzat per fer front als pagaments del MES 2. Es pot retornar per l'excés de tresoreria obtingut al període 3.

Una de les situacions que afecten les previsions de *cash-flow*, lamentablement d'una manera bastant freqüent, és l'impagament de deutes per part dels nostres clients.

	MES 1	MES 2	MES 3	.....	.....	MES 12
SALDO INICIAL						
Banc 1	50.000	50.000	0			
Banc 2	30.000	30.000	0			
Banc 3	10.000	30.000	0			
Caixa	10.000	10.000	0			
Total saldos inicials	***100.000***	***120.000***	***0***			
COBRAMENTS						
Clients		20.000	40.000			
Subvencions	20.000	0	30.000			
Impostos		0	0			
Total cobraments	***20.000***	***20.000***	***70.000***			
PAGAMENTS						
Proveïdors		145.000	20.000			
Impostos		0	0			
Total pagaments	***0***	***145.000***	***20.000***			
PÒLISSES BANCÀRIES						
Disposició pòlissa banc 1			0			
Disposició pòlissa banc 2		5.000	-5.000			
Total disposició pòlisses		***5.000***	***-5.000***			
SALDO TRESORERIA DEL PER	***120.000***	***0***	***45.000***			
	Cash Flow positiu	*Cash Flow negatiu*	*Cash Flow positiu*			

A partir del MES 4 (tenint en compte que l'empresa es troba al MES 1) i tal com es diu anteriorment, l'empresa ha de començar a realitzar previsions de cobraments i pagaments que s'aniran assimilant a les dades reals a mesura que s'evoluciona en el temps, és a dir, quan l'empresa es trobi en el MES 2, podrà saber amb certesa dades reals del mes 4, i així successivament.

3.7 COM PODEM GESTIONAR MILLOR ELS IMPAGATS?

Fer front als impagats és una situació a la qual moltes empreses s'han enfrontat en alguna ocasió. L'incompliment dels terminis de pagament repercuteix directament en la liquiditat de l'empresa. Es tracta d'aconseguir que l'impacte dels impagats sigui el més baix possible.

El més interessant a l'hora d'establir una relació comercial, amb la finalitat d'evitar situacions d'impagament, és adoptar alguna de les següents mesures preventives:

- Informació sobre l'empresa que vol adquirir el nostre producte o servei.
- Obtenció d'un contracte firmat com a base d'intercanvi comercial entre el client i l'empresa.

Un contracte que no reculli totes les condicions, que tingui una redacció defectuosa o bé un incompliment per part del client de qualsevol dels aspectes acordats, pot donar lloc a problemes futurs.

En algunes ocasions, la base per prevenir la morositat resideix en l'elecció i la utilització correctes dels instruments mercantils (taló, pagaré, lletra de canvi, rebut…).

Cal tenir en compte que un simple error en un factura por ser el desencadenant d'un procés d'impagament. Una bona gestió i una atenció al client adequada poden, en aquests casos, solucionar el problema d'una manera ràpida i eficient i mantenir la confiança del client envers l'empresa.

Si el fet de disposar d'informació és sempre important, encara ho és més en aquest cas. Cal conèixer l'empresa amb què s'establirà la relació comercial que ha d'implicar un ajornament del pagament. Així, és convenient sol·licitar informes comercials a alguna entitat especialitzada que permetin conèixer el capital, la solvència, l'endeutament, etc., del futur client. És aconsellable sol·licitar aquest tipus d'informe abans d'establir la relació comercial, tot i que també és possible recórrer-hi posteriorment, davant d'una situació d'impagament, amb la finalitat de preveure si el deutor pot respondre a les obligacions de pagament compromeses.

En altres ocasions, l'impagament pot venir donat per una empresa coneguda i de confiança. Una bona gestió de l'àrea comercial podria detectar a priori detalls o indicis d'aquesta possible situació.

Existeixen fórmules en el mercat que permeten assegurar el cobrament dels nostres clients. Consisteixen en pòlisses d'assegurances que cobreixen, habitualment, un percentatge significatiu del deute (al voltant del 80%). El funcionament d'aquest tipus d'eines de cobertura és similar a la de qualsevol assegurança, amb la particularitat que l'entitat asseguradora pot escollir si assegura o no el client. En el cas de produir-se l'impagament, i mitjançant la denúncia del fet a l'entitat asseguradora, serà aquesta la que perseguirà el cobrament, això no obstant, l'empresa assegurada percebrà el cobrament o indemnització del percentatge pactat en la pòlissa. El cost de prima anual dependrà del risc calculat per l'asseguradora tenint en compte el sector, les perspectives de l'entorn etc., així com del volum de facturació prevista de la cartera de clients contractada. La prima es liquida generalment de manera anual.

Com actuar en cas d'impagament?

Davant d'un impagament, l'empresa ha d'actuar de manera immediata però amb certa flexibilitat, ja que en molts casos no existeix una mala voluntat per part del deutor i es pot tractar d'un falta de solvència puntual, d'un error de factura o d'enviament del producte, etc.

Si s'estableix un acord entre deutor i creditor, la gestió de cobrament es produirà, generalment, de manera amistosa.

En el cas que no s'arribés a un acord, es passaria a realitzar la reclamació judicial, portada a terme per serveis jurídics especialitzats en la gestió de recobrament d'impagats. També es pot arribar al pagament del deute per via executiva (extrajudicialment) abans d'arribar a la gestió judicial del deute.

En l'àmbit comptable, es considera morós aquell client que té un deute que supera un any i no s'ha cobrat. Aquesta situació implicarà que es reflecteixi en la comptabilitat la dotació d'aquesta morositat, que passarà a ser pèrdua en el cas que finalment resulti incobrable.

Pel que fa a la gestió de tresoreria, la morositat implicarà desajustaments en el flux que, segons l'import o el moment en què s'hagi de cobrar, poden provocar necessitats de finançament aliè a l'empresa.

La informació sobre morositat es pot complementar amb les següents ràtios:

RÀTIO D'IMPAGATS

$$\text{Ràtio d'impagats} = \frac{\text{Import dels impagats del període}}{\text{Venda amb data de cobrament vençuda al període}}$$

Aquesta ràtio ha de ser el més reduïda possible, i s'ha de comparar amb les dades mitjanes del sector per comprovar la posició relativa de l'empresa.

RÀTIO D'INSOLVÈNCIES DEFINITIVES

$$\text{Ràtio d'insolvències definitives} = \frac{\text{Incobrables definitius del període}}{\text{Vendes}}$$

Com en el cas anterior, el valor d'aquesta ràtio ha de ser el més reduït possible.

3.8 REFLEXIONS AL BALANÇ DE SITUACIÓ

A continuació es proposen una sèrie de reflexions per tal que el lector pugui avaluar el grau de coneixement adquirit envers els conceptes desenvolupats en aquest capítol.

REFLEXIONS: BALANÇ DE SITUACIÓ
1. Disposa l'empresa d'un sistema de comptabilitat automatitzada?
2. Se sap què és un balanç i interpretar les xifres que hi apareixen?
3. Es coneix de forma adequada l'estructura de l'actiu dels seu balanç? I del passiu?
4. S'ajusta l'estructura de l'actiu a les necessitats de l'empresa?
5. Es coneixen amb certesa les inversions en immobilitzat que s'han de realitzar, així com la seva prioritat i rellevància?
6. Se segueixen les pautes de finançar l'actiu fix amb el passiu fix i l'actiu circulant amb el passiu circulant
7. Es coneix el valor de l'actiu circulant per poder fer front als deutes a curt termini?
8. Se sap si s'han realitzat les aportacions necessàries a l'empresa per suportar les operacions corrents fins que pugui arribar al seu nivell "normal" de producció?
9. S'ha realitzat algun tipus d'estudi previ de pla de negoci, indicant-ne les necessitats financeres necessàries?
10. S'estan destinant els recursos financers a les activitats que s'han definit al pla de negoci?
11. En cas de resposta negativa, s'ha corregit la situació?
12. Coneix l'empresa la situació actual dels seus deutes a llarg i curt termini?
13. Es considera que la inversió realitzada està ben finançada? És una inversió equilibrada?
14. Es considera adequat l'equilibri entre deutes a curt i llarg termini?

4. EL COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS

4.1 DEFINICIÓ I TIPOLOGIA

El resultat del funcionament d'una empresa en un període determinat genera la percepció d'uns ingressos i comporta unes despeses.

El resultat de la gestió de l'empresa és conseqüència de dos tipus d'activitats: les activitats ordinàries, que són aquelles pròpies de l'empresa, i les activitats extraordinàries, que són les que l'empresa realitza de manera ocasional.

RESULTAT = INGRESSOS - DESPESES

Deure	*Exerc. N*	*Exerc. N-1*	*Haver*	*Exerc. N*	*Exerc. N-1*
A) Despeses			B) Ingressos		
Beneficis d'explotació			Pèrdues d'explotació		
Resultats financers positius			Resultats financers negatius		
Benefici de les activitats ordinàries			Pèrdues de les activitats ordinàries		
Resultats extraordinaris positius			Resultats extraordinaris negatius		
Beneficis abans d'impostos			Pèrdues abans d'impostos		
Resultat de l'exercici (Beneficis)			***Resultat de l'exercici (Pèrdues)***		

Una altra possibilitat que resulta més pràctica i intel·ligible a l'hora d'analitzar els resultats de l'empresa és el format analític.

Concepte	*Exerc. N*	*Exerc. N-1*
Vendes netes		
- Consums		
- Altres despeses		
= Resultat brut explotació		
- Amortitzacions		
- Dotació provisions		
= Resultat de les activitats ordinàries		
+/- Despeses i ingressos extraordinaris		
= Resultat abans d'impostos		
+/- Impost sobre societats		
Resultat després d'impostos (benefici o pèrdua)		

L'anàlisi del compte de resultats permet avaluar els resultats obtinguts per l'empresa en el seu cicle d'explotació que, com a norma general, coincideix amb l'any natural.

El compte de pèrdues i guanys es crea a partir de les partides d'ingressos i despeses en què ha incorregut l'empresa durant el cicle d'explotació. L'import obtingut per la diferència entre ingressos i despeses és el que donarà el resultat de l'empresa:

INGRESSOS > DESPESES = BENEFICIS

INGRESSOS < DESPESES = PÈRDUES

Ingressos	*Despeses*
Vendes Ingressos financers Ingressos extraordinaris (no són els propis de l'empresa) ...	Compres Despeses financeres Sous i salaris Lloguers Despeses de manteniment Serveis externs Assegurances Despeses en publicitat Subministraments Altres despeses ...

No hem d'oblidar una confusió que es dóna molt sovint: se sol pensar que ingrés és el mateix que cobrament i despeses, el mateix que pagament. Això és incorrecte, la realitat és que:

INGRESSOS ≠ COBRAMENTS

L'ingrés es produeix quan es realitza l'acció. El moment en què venem un producte o quan facturem, generalment no sol ser el mateix moment en què cobrem. Per exemple, una venda amb cobrament a 60 dies indica que si la venda (l'ingrés) s'ha realitzat el dia 1, els diners corresponents a la venda (el cobrament) els percebrem 60 dies després.



DESPESES ≠ PAGAMENTS

En el cas de les despeses i els pagaments passa el mateix que en el cas dels ingressos i els cobraments. Per exemple, una compra amb pagament a 60 dies indica que si la compra (la despesa) s'ha realitzat el dia 1, els diners corresponents a la compra (el pagament) els pagarem 60 dies després.



4.2 ANÀLISI COMPARATIVA DEL COMPTE DE RESULTATS

El primer pas de l'anàlisi correspondrà al càlcul de percentatges dels resultats obtinguts per l'empresa durant el cicle d'explotació. Si prenem les dades de l'exemple 10, obtenim el següent:
s'ha produït un increment aproximat de les vendes del 54% de l'any 1 a l'any 2.

Increment de vendes	ANY 2 3.436.000	ANY 2 (%) 53,70%	ANY 1 2.235.500	ANY 1 (%) 100,00%

Pel que fa a l'anàlisi, es podria indicar que l'increment pot deure's al següent:

- S'han produït més vendes de producte l'any 2 que l'any 1.
- L'any 2 es ven amb un marge de vendes més elevat que l'any 1.
- La combinació de tots dos punts anteriors.

Marge brut / Vendes	ANY 2 2.013.000	ANY 2 (%) 58,59%	ANY 1 1.174.500	ANY 1 (%) 52,54%

L'any 2 s'ha produït un increment del marge brut d'aproximadament un 6% respecte a l'any 1. Això ens pot indicar el següent:

- Estem venent a un preu de venda més elevat durant l'any 2 que durant l'any 1.
- Estem comprant a preus de compra més baixos l'any 2 que l'any 1.
- Una combinació de les dues anteriors.

En definitiva, totes tres situacions són satisfactòries per l'empresa, ja que un augment del marge brut, si la resta de despeses es manté en els mateixos percentatges sobre vendes durant els anys, implicarà un augment dels beneficis.

Externament, a més, caldria saber si la situació econòmica general i del sector en particular és favorable, perquè també pot ser causa de l'increment de les vendes.

Personal / Vendes	ANY 2 1.006.000	ANY 2 (%) 29,28%	ANY 1 784.500	ANY 1 (%) 35,09%

L'any 2 s'ha produït un increment dels costos de personal respecte a l'any 1 però, malgrat això, el percentatge sobre les vendes ha disminuït pràcticament un 5%.

Caldria analitzar quines són les causes de l'increment de despeses de personal. Les causes poden ser diverses:

- Augment dels sous, generalment l'IPC, entre un any i un altre.
- Augment del nombre de treballadors a l'empresa.
- Creació d'un pla de millores pel personal (fons de pensions, assegurances…)
- Acomiadament de personal.

Despeses d'estructura / Vendes	ANY 2 488.000	ANY 2 (%) 14,20%	ANY 1 222.000	ANY 1 (%) 9,93%

L'any 2 es produeix un increment de les despeses d'estructura respecte a l'any 1 i, a més, observem que el percentatge de despeses d'estructura sobre vendes ha augmentat pràcticament un 5%.

A l'hora de realitzar l'anàlisi hem de revisar:

- Quines són les partides d'estructura que causen aquest increment per saber si aquest està justificat.
- Si alguna d'aquestes partides té relació directa amb les vendes (com podria ser el cas d'un augment de les despeses en publicitat) per comprovar si la desviació té un causa justificada.

BAI / Vendes	ANY 2 387.500	ANY 2 (%) 11,28%	ANY 1 184.000	ANY 1 (%) 8,23%

L'augment del marge brut durant l'any 2 és superior a l'augment de les despeses del mateix any 2 (personal, estructura), per la qual cosa l'any 2 es produeix un increment del benefici abans d'impostos (BAI) respecte a l'any 1.

BDI / Vendes	ANY 2 275.000	ANY 2 (%) 8,00%	ANY 1 130.000	ANY 1 (%) 5,82%

Quant al benefici després d'impostos (BDI), es refereix al resultat obtingut per l'empresa, un cop descomptat l'impost de societats.

En definitiva, l'empresa ha obtingut un BDI de 275.000 euros l'any 2, que representa un 8% sobre les vendes, i un BDI de 130.000 euros l'any 1, que representa un 5,82% sobre les vendes.

4.3 REFLEXIONS AL COMPTE DE RESULTATS

A continuació es proposen una sèrie de reflexions per tal que el lector pugui avaluar el grau de coneixement adquirit envers els conceptes desenvolupats en aquest capítol.

REFLEXIONS: COMPTE DE RESULTATS
1. Se sap quina és la diferència entre despesa i pagament? I entre ingrés i cobrament?
2. Es coneix l'evolució de la xifra de negocis de l'empresa?
3. Es fa un seguiment periòdic del compte de pèrdues i guanys?
4. Es coneixen i es poden identificar els costos fixos i variables que té l'empresa?
5. Se sap si es genera un resultat suficient per cobrir les necessitats de l'empresa?
6. Se sap quina és l'evolució del marge brut? L'evolució és positiva o negativa?
7. Són les partides de despeses d'estructura (o fixes) les desitjables i adequades per l'empresa?
8. S'ha analitzat cada partida de despesa? Se saben les causes de la variació d'aquestes partides comparant-les any a any?
9. Es considera equilibrada l'estructura de costos i adequat el benefici obtingut?
10. Se sap quin és el punt mort de l'empresa en un moment determinat?
11. Es considera suficient el resultat obtingut tenint en compte el risc del negoci i la inversió requerida?
12. S'analitzen els costos de producció de l'empresa?
13. S'analitzen i es distribueixen els costos indirectes a l'hora de calcular els costos de producte?
14. Es fa un seguiment periòdic dels costos de l'empresa?
15. Es tenen escandalls de producció?
16. Es tenen ben identificades les línies de negoci de l'empresa i la seva rendibilitat?

5. ESTUDI DE RÀTIOS

Per fer l'anàlisi financera de l'empresa no cal fer només un estudi de la comptabilitat i dels Estats Financers (Balanç de Situació, Compte de Resultats, Fluxos de Tresoreria, EOAF…) sinó que també es pot fer una anàlisi dels Estats Financers a través de les ràtios.

A continuació, es mostren algunes de les ràtios més utilitzades:

- Ràtios de liquiditat

RÀTIO DE LIQUIDITAT

$$\text{Ràtio de liquiditat} = \frac{\text{Actiu circulant}}{\text{Exigible a curt termini}}$$

Aquesta ràtio serveix per diagnosticar la liquiditat de l'empresa. Perquè l'empresa no tingui problemes de liquiditat, la ràtio ha d'estar situada entre 1,5 i 2. Per sota del valor 1,5, l'empresa podria tenir més possibilitats de trobar-se en suspensió de pagaments, però una ponderació més acurada ha de tenir en compte si l'empresa disposa de pòlisses de crèdit o descompte d'efectes no utilitzades, que impliquen una liquiditat addicional.

RÀTIO DE TRESORERIA

$$\text{Ràtio de tresoreria} = \frac{\text{Realitzable + Disponible}}{\text{Exigible a curt termini}}$$

Per no tenir problemes de liquiditat, el valor d'aquesta ràtio ha de ser pròxim a 1. Per sota d'aquest valor, l'empresa podria arribar a una situació de suspensió de pagaments pel fet de no disposar d'actius líquids suficients per atendre els pagaments. Al contrari, per valors superiors a 1, l'empresa té un excés d'actius líquids i, per tant, n'està perdent rendibilitat.

RÀTIO DE DISPONIBILITAT

$$\text{Ràtio de disponibilitat} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Exigible a curt termini}}$$

Aquesta ràtio, també anomenada acid test, no té un valor definit ja que sol fluctuar durant l'any. Un valor baix d'aquesta ràtio pot indicar dificultats a l'hora d'atendre pagaments. Es podria donar com a valor mitjà òptim 0,3.

- *Ràtios d'endeutament*

Aquestes ràtios s'utilitzen per diagnosticar la quantitat i la qualitat del deute que té l'empresa.

RÀTIO D'ENDEUTAMENT

$$\text{Ràtio d'endeutament} = \frac{\text{Total deutes}}{\text{Total passiu}}$$

Per a aquesta ràtio, el valor òptim se situa entre el 0,4 i el 0,6. Un import inferior a 0,4 pot indicar que l'empresa té un excés de capitals propis. Un import superior a 0,6 pot indicar que l'empresa té un volum de deute excessiu, fet que implica que l'empresa perd autonomia financera i actua amb un risc més gran.

RÀTIO D'AUTONOMIA

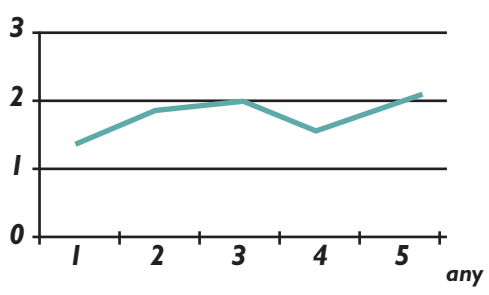
$$\text{Ràtio d'autonomia} = \frac{\text{Capitals propis}}{\text{Total deutes}}$$

Aquesta ràtio està molt relacionada amb la ràtio d'endeutament que hem vist anteriorment. Els valors òptims es troben entre 0,7 i 1,5. Els valors per sota de 0,7 indiquen un excés de deute i els que estan per sobre d'1,5, un excés de capital propi.

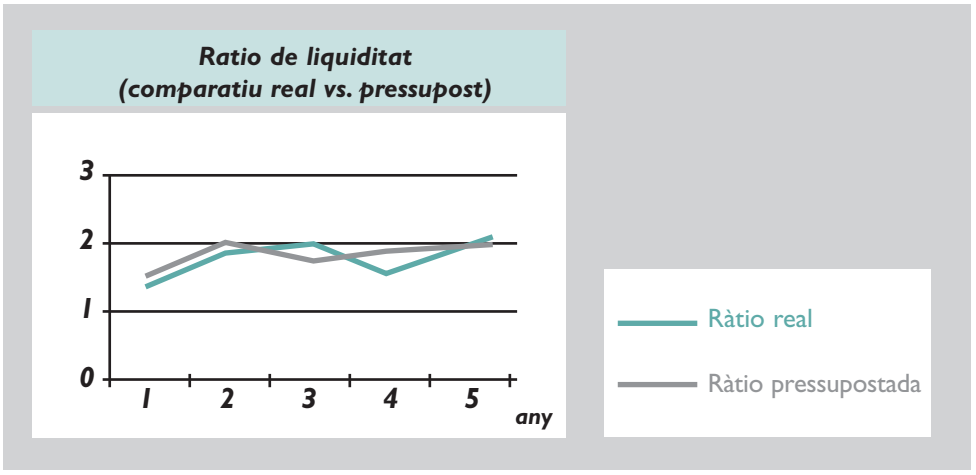
Les ràtios són quocients entre magnituds que tenen certa relació i que no s'acostumen a estudiar soles sinó que es comparen amb altres:

- ***Ràtios de la pròpia empresa*** per estudiar la seva evolució al llarg del temps.

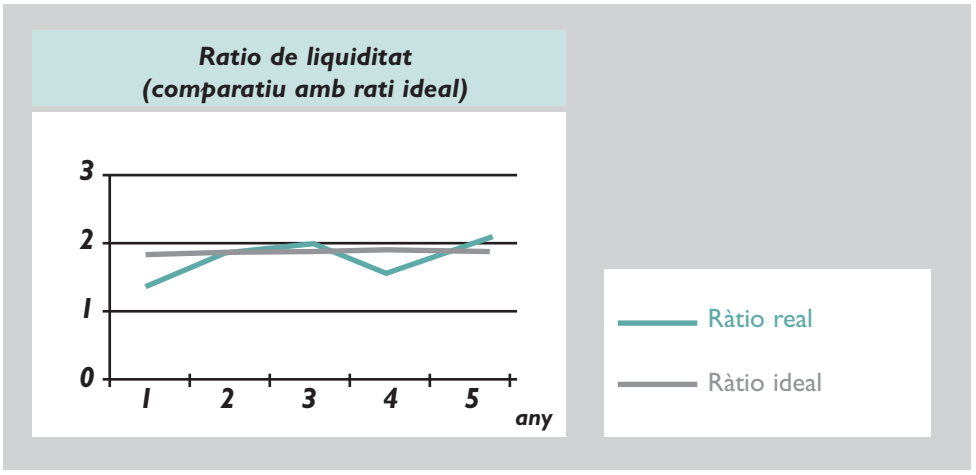
Ràtio de liquiditat



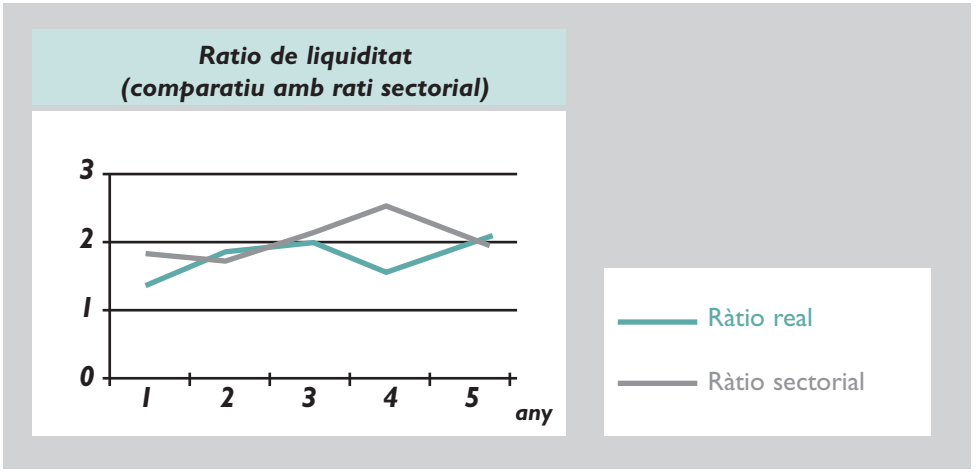
- ***Ràtios pressupostades per l'empresa*** per comparar si els objectius es van acomplint.



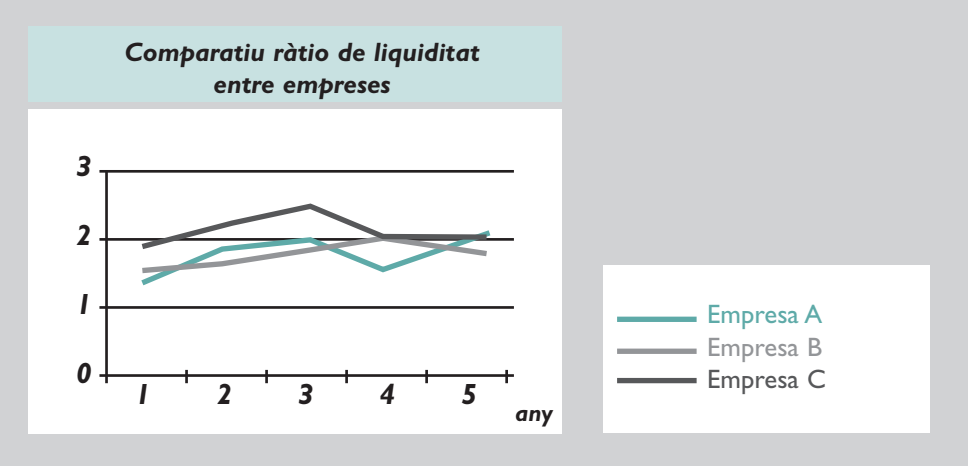
- ***Ràtios «ideals»*** per comparar si l'empresa es troba, segons la ràtio, en una situació «ideal».



- ***Ràtios de tipus sectorial***.



- *Ràtios dels principals competidors de l'empresa*.



Existeixen infinitat de ràtios, però de cara a l'anàlisi de balanços en relacionarem les principals per analitzar la liquiditat, l'endeutament de l'empresa i, bàsicament, la situació financera de l'empresa.

- *Ràtios de gestió de cobrament i pagament*

Les ràtios de gestió de cobrament i pagament permeten realitzar el seguiment de la forma de cobrament i pagament a clients i proveïdors.

RÀTIO DE TERMINI DE COBRAMENT

$$\text{Termini de cobrament} = \frac{\text{Clients + efectes a cobrar}}{\text{Vendes}} \times 365$$

Aquesta ràtio ens informa sobre el nombre de dies que triga l'empresa a cobrar dels clients.

Per evitar distorsions, generalment en el numerador se sol treure l'IVA repercutit a clients, que tampoc no és a les vendes.

RÀTIO DE TERMINI DE PAGAMENT

$$\text{Termini de pagament} = \frac{\text{Proveïdors + efectes a pagar}}{\text{Compres}} \times 365$$

Aquesta ràtio ens informa sobre el nombre de dies que triga l'empresa a pagar els proveïdors.

Per evitar distorsions, generalment en el numerador se sol treure l'IVA suportat dels proveïdors, que tampoc no és a les compres.

5.1 LA DISPOSICIÓ ENTRE DEUTES A CURT I LLARG TERMINI ÉS EQUILIBRADA?

Com s'ha vist en apartats anteriors, existeixen dos tipus de deutes amb tercers:

- ***Deutes a llarg termini:*** són aquells deutes amb un termini de devolució igual o superior a un any (per exemple: préstecs rebuts d'entitats bancàries amb retorn a més d'un any).
- ***Deutes a curt termini:*** són aquell tipus de deute amb un termini de devolució inferior a un any (Per exemple: préstecs rebuts d'entitats bancàries amb retorn a menys d'un any).

Com també s'ha indicat anteriorment, els deutes a curt termini han de servir per finançar l'actiu circulant (bàsicament existències, deutors i tresoreria) i els deutes a llarg termini han de servir per finançar l'actiu fix (format per l'immobilitzat material, és a dir, terrenys, maquinària, edificis…; i per l'immobilitzat immaterial, és a dir, drets sobre béns en règim d'arrendament financer o lísing, propietat industrial, drets de traspàs…) (3).

Un exemple del funcionament entre curt i llarg termini el veiem en les operacions d'arrendament financer (lísing), com es mostra al següent exemple:

Exemple 5

La societat 123, SA, ha decidit adquirir la maquinària per iniciar el seu procés productiu el dia 1 de juliol de l'any 1. L'import total del lísing es reflecteix en el següent detall:

Preu base:	14.400,00
Interès anual:	6%
IVA:	16%
Període:	47 mesos
Quota mensual:	300,00
Interès mensual:	15,00
IVA:	50,40
Total quota mes:	***365,40***
Valor residual:	365,40

Per tant, la quota resultant a pagar durant els 47 mesos serà de 365,40 euros/mes i el valor residual quedarà reflectit a una darrera quota d'import 365,40 euros/mes.

La diferència entre el llarg termini i el curt termini, a part que comptablement els imports queden reflectits en diferents blocs del passiu, resideix en què durant el primer any es comptabilitzaran a curt termini les 6 primeres quotes referides al primer cicle d'explotació de la companyia (fins a 31 de desembre de l'any 1). A partir del segon any, el deute corresponent a aquest període passa de ser un deute a llarg termini i esdevé deute a curt termini (les 12 quotes a pagar de l'any 2), i així es realitzarà successivament fins que finalitzi el lísing.

(3) NOTA: així com el lísing és un immobilitzat immaterial, el rènting és un lloguer, és a dir, una despesa. Per tant, el seu valor apareixerà reflectit directament al compte de pèrdues i guanys, i no al balanç de situació com es podria pensar, per la seva similitud amb el lísing.

Aquest sistema és aplicable a qualsevol tipus de préstec a llarg termini.

Per realitzar l'anàlisi del deute a curt i llarg termini podem fer servir alguna de les següents eines:

RÀTIO DE QUALITAT DEL DEUTE:

$$\text{Ràtio de qualitat del deute} = \frac{\text{Deutes a curt termini}}{\text{Deutes totals}}$$

La calculem realitzant el quocient entre l'exigible a curt termini sobre el total del deute.

La qualitat del deute millorarà a mesura que el valor d'aquesta ràtio disminueixi, ja que ens indica que disposem de poc deute a curt termini.

Una bona manera de tenir controlat l'endeutament consisteix en la preparació d'un quadre que identifiqui els deutes de l'empresa ordenats per venciment i n'indiqui els costos. Això permet obtenir una fotografia de la situació de l'endeutament de l'empresa de lectura i comprensió molt senzilles.

Entitat	Tipus de deute	Import	Retornat	Pendent	Venciment	Cost anual	Garanties
Banc 1	Préstec AAA Préstec BBB	12.000 5.000	200 500	11.800 4.500	Desembre any 1 Febrer any 3	12,00% 11,50%	Aval Hipoteca
Banc 2	Préstec CCC Préstec DDD Préstec EEE	3.000 1.500 4.000	600 300 200	2.400 1.200 3.800	Maig any 2 Gener any 2 Juliol any 3	10,50% 10,55% 9,45%	Aval - Hipoteca
... ...	... ...	... ...	... ...	... ...	... ...	... ...	... ...
		25.500	1.800	23.700			

RÀTIO DE CAPACITAT DE DEVOLUCIÓ DELS PRÉSTECS

$$\text{Ràtio de capacitat de devolució dels préstecs} = \frac{\text{Benefici net + amortitzacions}}{\text{Préstecs rebuts}}$$

El càlcul d'aquesta ràtio es basa en la creença que els préstecs s'han de tornar amb el flux de caixa generat per l'empresa, mentre que el deute amb proveïdors s'ha de cobrir amb els cobraments de clients.

Com major sigui el valor d'aquesta ràtio, més capacitat tindrà l'empresa per tornar els préstecs.

Exemple 6

A data 1 de gener de l'any 2, i prenent com a base les dades de l'exemple 10 en referència a l'any 1, es crea la taula de préstecs. Tenint el compte el balanç de situació dels anys 1 i 2, calculeu la ràtio de qualitat del deute i la ràtio de capacitat de devolució dels préstecs.

Data: 1/1/ ***any 2***

Entitat	Tipus de deute	Import 1/1/02	Retornat	Pendent 31/12/02	Venciment	Cost anual	Garanties
Banc 1	Préstec Préstec	150.000 25.000	75.000 10.000	75.000 15.000	Desembre any 1 Febrer any 3	12,00% 11,50%	Aval -
Banc 2	Préstec hipotecari	60.000	30.000	30.000 57.500	Maig any 2 Desembre any 3	5,00% 5,25%	Hipoteca Hipoteca
		235.000	115.000	177.500			

A final de l'any 2 es demana un nou préstec al Banc 2 a retornar en un any.

$$\text{Ràtio de capacitat de devolució dels préstecs} = \frac{\text{Benefici net + amortitzacions}}{\text{Préstecs rebuts}}$$

ANY 2

$$= \frac{275.000 + 99.500}{177.500} = 2,11$$

ANY 1

$$= \frac{130.000 + 69.000}{235.000} = 0,85$$

S'observa que l'any 2 l'import de la ràtio és més elevat, la qual cosa implica que l'empresa té una capacitat més gran per retornar els préstecs durant aquest any.

$$\text{Ràtio de qualitat del deute} = \frac{\text{Deutes a curt termini}}{\text{Deutes totals}}$$

ANY 2

$$= \frac{807.000}{1.152.000} = 0,70$$

ANY 1

$$= \frac{612.000}{872.000} = 0,70$$

S'observa que, tot i haver canviat els valors del numerador i del denominador en ambdós anys, el valor de la ràtio continua igual. Per tant, podem inferir que la qualitat del deute no ha variat al llarg dels dos anys. En el cas que el valor de l'any 2 hagués superat el valor de l'any 1, diríem que la qualitat hauria empitjorat i, en el cas contrari, que hauria millorat.

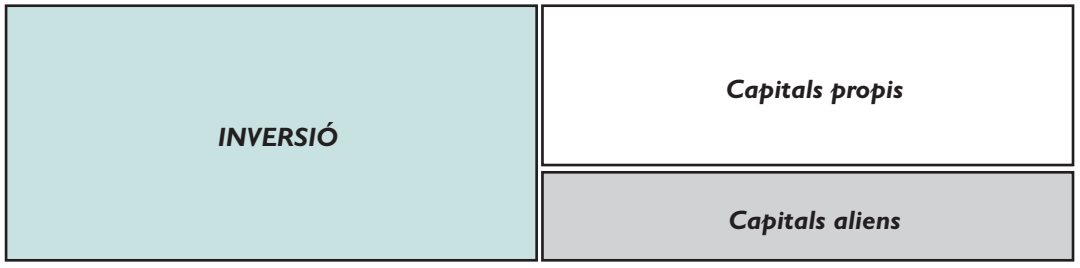
5.2 TENIM BEN FINANÇADA LA INVERSIÓ REALITZADA?

Per iniciar les seves activitats, generalment, l'empresa ha de realitzar una sèrie d'inversions inicials:

Aquesta inversió pot provenir de dues fonts:

- Capitals propis: aportacions del propi empresari.
- Capitals aliens: préstecs d'entitats financeres.

Generalment, les inversions realitzades per l'empresa solen estar finançades en part per capitals propis (sobretot petites inversions) i en part per capitals aliens (inversions de major import, com maquinària, instal·lacions,naus, etc., que se solen materialitzar en contractes hipotecaris, préstecs i lísings).



L'empresa ha de tenir en compte, com a norma general, que les inversions en actius fixos (maquinària, instal·lacions, naus…) haurien d'estar sempre finançades amb exigible a llarg termini, ja que la disposició d'exigible a curt termini per finançar actiu fix pot conduir a una situació de desequilibri entre les partides de l'actiu.

Exemple 7

Analitzeu els següents supòsits en funció del finançament en inversió realitzat en cadascun dels casos:

CAS A:

L'empresa ABC es constitueix el dia 1 de gener de l'any 1 amb un capital social de 60.000 euros totalment desembossats a la data.

El mes de febrer de l'any 1, l'empresa comença la seva activitat. S'adquireixen equipaments per un valor de 10.000 euros i mobiliari per un import de 3.000 euros. Aquestes adquisicions es fan mitjançant els fons que es van aportar com a capital de l'empresa. Els pagaments d'aquestes inversions es realitzen al comptat.

El mes de març de l'any 1, s'adquireix una nova màquina amb pagament ajornat (20% a l'acceptació del pressupost, 40% al moment de la instal·lació, 40% a la posada en marxa).

ANÀLISI CAS A:

Tant l'adquisició dels equipaments com del mobiliari s'han realitzat correctament, ja que s'han fet servir recursos propis per finançar actius fixos, però el responsable podria haver optat per ajornar pagaments, o bé haver fet servir algun producte financer com el lísing, el rènting, o algun tipus de préstec a llarg termini, de tal manera que el pagament del deute per l'adquisició de l'immobilitzat quedés diferit en el temps.

Quant a l'adquisició de la maquinària, s'ha seguit un model de pagament basat en un pressupost previ, però el més adequat hauria estat formalitzar l'adquisició mitjançant algun instrument financer (un lísing, un crèdit hipotecari avalat…)

CAS B:

L'empresa ABC es constitueix el dia 1 de gener de l'any 1 amb un capital social de 60.000 euros totalment desemborsats a la data.

El mes de febrer de l'any 1, l'empresa comença les seves activitats. S'adquireixen equipaments de processament d'informació per un valor de 10.000 euros i mobiliari pel departament comercial per un import de 3.000 euros.

El mes de març de l'any 1, s'adquireix per un import de 30.000 euros una nova màquina que servirà per optimitzar el procés productiu.

Les inversions s'han realitzat de la manera següent:

- Els equipaments de processament d'informació no formen part de la inversió, perquè s'han adquirit mitjançant un rènting a 4 anys.
- El mobiliari del departament comercial s'ha adquirit mitjançant els fons aportats com a capital de l'empresa i el pagament es realitzarà amb pagaré a 90 dies.
- L'adquisició de la nova màquina es realitza mitjançant un lísing a 5 anys (ja que es considera que la vida útil de la maquina és bastant superior a aquest període).

ANÀLISI CAS B:

L'adquisició dels equipaments de procés d'informació mitjançant el rènting és un sistema cada cop més acceptat i que, a causa de la ràpida evolució de les noves tecnologies, permet actualitzar equipament i no acumular maquinària obsoleta amb l'avantatge que en qualsevol moment del rènting es pot adquirir o renovar maquinari.

L'operació de compra del mobiliari del departament comercial s'ha realitzat d'una forma adequada ja que l'import no és excessivament elevat, respecte als 60.000 euros que s'han aportat com a capitals propis.

L'adquisició de la nova màquina mitjançant el lísing és una opció adequada, perquè si s'hagués adquirit sense fer servir aquest producte financer, l'empresa s'hauria trobat amb una disminució de tresoreria de pràcticament el 50% (tenint en compte que el mes de març l'empresa ha realitzat molt poques activitats productives i de venda).

A continuació, es presenten uns quadres explicatius dels diferents productes financers que s'utilitzen més sovint per respondre a distintes tipologies de necessitats de finançament:

	PRÉSTEC	CRÈDIT	DESCOMPTE BANCARI	LÍSING	RÈNTING
Definició	Fons inicials es retornen periòdicament.	Utilització de fons a voluntat fins límit concedit.	Bestreta d'efectes comercials o drets de cobrament.	Arrendament amb opció de compra.	Arrendament manteniment inclòs sense opció de compra.
Utilització	Inici - ampliació negoci. Maquinària i instal·lacions.	Tresoreria Compres - vendes	Tresoreria Compres - vendes	Inici - ampliació negoci. Maquinària i instal·lacions	Inici - ampliació negoci. Maquinària i instal·lacions
Terminis	Mitjà - llarg.	Curt.	Curt.	Mitjà - llarg.	Mitjà - llarg.
Costos	+	+	++	+	++
Complexitat de tramitació	++	++	+	++	++
Complexitat operativa	+	++	+	+	+
Riscos	Impagament quotes. Tipus d'interès	Impagament (devolució). Tipus d'interès.	Impagament (deutor). L'entiat pot no acceptar efectes dubtosos.	Impagament (resolució). Tipus d'interès.	Impagament (resolució). Tipus d'interès.
Avantatges	Fons a mitjà i llarg termini que permeten generar un rendiment superior al cost del préstec.	Flexibilitat i pagament d'interessos pels fons utilitzats.	Facilitat d'ús i gestió de cobrament per l'entitat.	Fiscals i de millor posició de balanç.	Permet un ritme de renovació del bé superior a l'habitual. Millor posició de balanç fiscal.
Inconvenients	Pagament quotes pel total prestat, encara que no s'utilitzi íntegrament.	Derivats de la comissió de disponibilitat i la d'excedit.	Interessos prepagats que augmenten el cost efectiu.	Derivats de la resolució del contracte previ al venciment.	No existeix opció de compra del bé. Limitacions d'ús del bé.

Font: CIDEM

	CONFIRMACIÓ	FACTURATGE	FINANÇAMENT IMPORTS-EXPORTS	PRÉSTEC I CRÈDITS EN DIVISES	FORFETATGE	CRÈDIT DOCUMENTARI
Definició	Gestió de pagaments a proveïdors amb possibilitat d'ajornament del pagament	Gestió de cobraments de clients amb possibilitat d'avançament del cobrament.	Ajornament pagament d'imports. Avançament de cobrament d'exports	Finançament denominat en divisa (diferent a l'euro)	Venda sense recurs del dret de cobrament.	Garantia de pagament que facilita un possible finançament
Utilització	Tresoreria Compres Imports	Tresoreria Vendes Exports	Tresoreria Imports Exports	Tresoreria Imports-Exports Negoci internacional Filials	Tresoreria Export	Garantia Import-Export
Terminis	Curt.	Curt.	Curt.	Curt - mitjà - llarg.	Mitjà - llarg.	Curt.
Costos	+++	+++	++	+	+++	+++
Complexitat de tramitació	+++	+++	++	++	++	+++
Complexitat operativa	++	++	++	+	++	+++
Riscos	No (si no s'ajorna el pagament).	No (si és sense recurs).	Impagament (devolució). Risc de canvi.	Impagament. Risc de canvi.	No.	Importador en relació amb el banc emissor. Exportador pel cobrament (risc documentari)
Avantatges	Eliminació de tasques administratives de gestió de pagament.	Eliminació de tasques de gestió de cobrament. Cobertura de risc del deutor (sense recurs).	Reducció termini finançament del proveïdor (imports) o ampliació del termini pel client (exports).	Adequació a fluxos de tresoreria en divises. Possible cost nominal inferior al cost euro.	Posició de balanç. Cobertura de tots els riscos, fins i tot polític.	Facilita el finançament per l'existència de garantia bancària.
Inconvenients	Cost més elevat per la gestió del pagament per l'entitat.	Cost més elevat per la gestió de cobrament. Limitacions per l'acceptació sense recurs.	Seguiment dels cobraments pel retorn del finançament.	L'apreciació de la divisa del préstec pot encarir notablement, tret que es facin cobertures	Cost elevat i necessitat que l'efecte sigui avalat pel deutor.	Cost i tramitació complexos.

Font: CIDEM

5.3 GENEREM AUTOFINANÇAMENT SUFICIENT PER FER FRONT ALS PAGAMENTS?

El concepte d'***autofinançament*** implica que amb els ingressos generats per les accions de l'empresa es poden cobrir les despeses sense fer ús de recursos aliens (finançament bancari).

L'autofinançament pot ser de dos tipus:

- ***Autofinançament per enriquiment***: està format pels beneficis retinguts, és a dir, pels comptes de reserva que suposen un increment del saldo net patrimonial.
- ***Autofinançament per manteniment***: està format pels fons d'amortització i provisions que es doten per mantenir intacte el capital o net patrimonial de l'empresa i no per incrementar-lo. Aquests fons o recursos financers, mentre no s'apliquen a la finalitat concreta per la qual han estat dotats, poden ser utilitzats per l'empresa per finançar l'adquisició d'actius o per al pagament de despeses corrents de l'explotació.

Models de finançament per cobrir les necessitats de l'empresa

A) Recursos propis (capitals propis)

B) Recursos propis (capitals propis)
Recursos aliens (bancs)

C) Recursos propis (capitals propis)
Recursos aliens (bancs)
Recursos generats pel propi cicle d'explotació de l'empresa

D) Recursos aliens (bancs)
Recursos generats pel propi cicle d'explotació de l'empresa

En els principis de la creació d'una empresa, en la majoria dels casos, es podrà disposar dels capitals propis (model A), o bé disposar de finançament extern (model B), ja sigui mitjançant ajuts exteriors directes (com subvencions), o bé mitjançant endeutament bancari (com préstecs o pòlisses de descompte) o endeutament amb estaments oficials amb tipus d'interès reduïts.

Quan l'empresa està en ple funcionament, el model més habitual és el model D, és a dir, utilitzar recursos propis generats pel cicle d'explotació de l'empresa i, en cas de tensions de tresoreria, disposar de recursos aliens.

El model C combina les tres fonts de finançament. Les més habituals són els recursos propis, generats per l'explotació del negoci, i els recursos aliens, amb operacions puntuals d'aportació de capitals.

Aquests tipus d'ajusts comentats en el paràgraf anterior, sempre poden comportar un alleujament en moments puntuals, però l'empresa ha de poder generar els ingressos suficients per cobrir el retorn de capitals corresponents.

En aquest punt és important que l'empresa defineixi amb claredat el mode de cobrament als seus clients (i que hi estableixi termini i data) i de pagament als seus proveïdors, de manera que es pugui realitzar un control acurat de la tresoreria.

Per altra banda, existeixen altres formes de finançament de l'empresa que caldria considerar.

Durant els anys 90, va prendre força una nova opció financera, en aquell moment anomenada ***capital risc***. El capital risc és una activitat financera consistent en la presa de participacions temporals i minoritàries en PIME que es troben en un procés d'inici, de creixement o de reestructuració de la seva activitat, aportant-hi un valor afegit en forma de credibilitat davant de tercers i de suport gerencial, amb l'objecte de generar plusvàlues després de vendre-les. El que es persegueix és una capitalització de la societat que possibiliti l'execució d'un pla d'empresa, que habitualment preveu un creixement, un estalvi en el temps d'execució i el possible augment del valor de mercat de l'empresa.

Les societats de capital risc són societats anònimes que tenen per objectiu la participació temporal en el capital d'empreses no financeres, els valors de les quals no cotitzin en el primer mercat de les borses de valors. Per al desenvolupament del seu objectiu, les societats de capital risc poden facilitar préstecs participatius i altres fórmules de finançament a les societats participades així com un servei d'assessorament.

Aquesta fórmula financera té l'avantatge de poder aconseguir xifres de recursos financers significatius i, com a principal inconvenient, el fet d'haver de compartir amb tercers la presa de decisions estratègiques.

Quan qui aporta el capital no és una societat sinó agents particulars, aquests s'anomenen ***Business Angels***. Solen ser empresaris o directius d'empreses que aporten, a títol privat, el seu capital, així com els seus coneixements tècnics i la xarxa de contactes personals als emprenedors que volen posar en marxa un projecte empresarial, o a les empreses que es troben en els inicis de la seva activitat. L'objectiu dels Business Angels és obtenir a mitjà termini una plusvàlua a través de la venda de la participació adquirida.

6. ANÀLISI DELS COSTOS I RISCOS FINANCERS. RELACIÓ AMB ELS COSTOS TOTALS DE L'EMPRESA.

6.1 ÉS ADIENT EL COST DELS RECURSOS FINANCERS?

Els recursos financers estan formats per fonts externes de finançament i per l'autofinançament. En el cas d'utilitzar fonts externes de finançament, el cost dels recursos financers, s'expressa en ***termes monetaris***:

«Quants diners cobra l'entitat financera a l'empresa perquè aquesta pugui disposar de recursos financers bancaris?»

Quan el finançament, entès com l'obtenció dels mitjans necessaris per realitzar inversions, prové d'aquestes fonts externes, els instruments de finançament més habituals són els crèdits, els préstecs, el descompte comercial, el facturatge, el lísing, la confirmació a proveïdors, el rènting…

El descompte comercial, en oferir un risc indirecte per a les entitats financeres, sol ser concedit amb certa facilitat i agilitat, però generalment resulta més car que altres alternatives i requereix que es tingui una bona previsió de tresoreria.

En aquest sentit, és important que l'empresa avaluï quins costos li comporta disposar d'aquests recursos aliens, ja que l'entitat bancària cobrarà un interès a canvi d'oferir-li la disposició de recursos a l'empresa. Per tant, l'empresa ha de realitzar les tasques següents:

- Tenir clar en tot moment el cost del recurs financer utilitzat i realitzar-ne un seguiment acurat.
- Saber quin és el tipus d'interès aplicat al recurs financer disposat.
- Intentar negociar millores (rebaixes) en els costos del recurs financer amb l'entitat bancària.
- Avaluar si és necessari l'ús del recurs financer, o si la inversió es pot finançar d'una altra manera sense haver de recórrer a finançament extern.

La decisió de recórrer al finançament extern passa per assegurar que la rendibilitat econòmica generada a partir de la utilització dels nous recursos financers sigui superior al cost financer que suposa l'endeutament.

En el cas de l'autofinançament (o recursos propis), els costos que comporta el seu ús no són costos en termes monetaris, sinó en termes de ***cost d'oportunitat***:

«Què podria fer l'empresa si, en lloc d'emprar els recursos propis per realitzar una acció, els destinés a realitzar-ne una altra?»

6.2 SÓN CORRECTES LES CONDICIONS BANCÀRIES OBTINGUDES?

La utilització de recursos financers aliens, implicarà per l'empresa uns costos financers, i que aquests siguin majors o menors dependrà de diverses causes, entre d'altres:

- Tipus d'interès aplicat a l'operació: EURIBOR, IRPH… (Per exemple, una operació de préstec amb un tipus d'interès EURIBOR + 0,45%).

- Importància de l'empresa per a l'entitat bancària. Una empresa que porti molt de temps treballant amb una entitat bancària i que mai hi hagi tingut cap problema de pagaments, tindrà més facilitat per obtenir finançament. Per contra, una empresa que hagi tingut problemes de pagaments amb una entitat bancària haurà d'oferir majors garanties de retorn del préstec bancari. Si no, l'entitat bancària simplement no li concedirà el finançament. D'altra banda, les empreses de nova creació també poden tenir dificultats a l'hora de sol·licitar finançament a entitats bancàries si no disposen de patrimoni que els pugui avalar l'operació (immobles, terrenys, avals personals…).
- Possibilitat d'ajornament de retorn del deute, per exemple, un préstec amb una carència d'un any implica que, a partir de la data de concessió del préstec, no es començarà a retornar fins passat 12 mesos.
- Cal cercar entre diferents entitats bancàries el mateix producte per comprovar quin és el que ofereix un conjunt de condicions més favorables i interessants per a l'empresa (el que té un preu més barat, el que ens concedeix un termini de retorn més llarg, el que ofereix un període de carència…).

Exemple 8

L'empresa ABC es troba en un moment de certa tensió de tresoreria i ha decidit recórrer al finançament extern per realitzar uns pagaments al seu principal proveïdor de matèria primera per un import de 30.000 euros. L'únic ús que ha fet l'empresa de recursos financers aliens és un lísing que té contractat amb el banc AAA. En principi, la situació ha de millorar en 6 mesos, quan ha de rebre uns cobraments. L'empresa es planteja les dues opcions següents:

1. Negociar una pòlissa de crèdit.
2. Sol·licitar un préstec a tornar en 2 anys.

En el cas 1, se li ofereixen les següents opcions:

Entitat financera	Producte	Import	Tipus d'interès (anual)	Cost per descobert (anual)
Banc AAA	Pòlissa de crèdit	40.000	5,50%	17,00%
Banc BBB	Pòlissa de crèdit	40.000	4,95%	18,50%
Banc CCC	Pòlissa de crèdit	40.000	5,25%	18,25%

D'entre les 3 possibilitats, no existeix una solució única. La més atractiva per a l'empresa, en principi és la que té els costos o tipus d'interès més baixos, el Banc BBB. Però possiblement optarà pel Banc AAA si hi té bona relació, ja que pot necessitar en un futur un altre tipus de finançament i aquesta és una bona manera de mantenir-hi les relacions. D'altra banda, l'opció CCC també és atractiva, però podríem dir que se situa entre les altres dues.

En el cas 2, se li plantegen les següents opcions:

Entitat financera	Producte	Import	Tipus d'interès (anual)	Cost per descobert (anual)	Carència
Banc AAA	Préstec	40.000	6,25%	17,00%	No
Banc BBB	Préstec	40.000	5,50%	18,50%	1 any
Banc CCC	Préstec	40.000	5,25%	18,25%	6 mesos

En aquest cas, tampoc existeix una solució òptima, però possiblement l'empresa escollirà l'opció del Banc CCC, que ofereix un tipus d'interès atractiu i una carència a mida de l'empresa, ja que coincideix amb el moment en què ha de cobrar dels clients i podrà retornar el préstec amb certa facilitat.

L'opció Banc BBB també li pot resultar interessant, si l'empresa opta per disposar de 6 mesos més com a marge de seguretat per si sorgeix algun imprevist.

L'opció Banc AAA no resulta atractiva per a l'empresa, ja que no li interessa retornar el préstec tan ràpid i prefereix tornar-lo quan cobri dels clients (passats 6 mesos).

6.3 QUINS SÓN ELS RISCOS FINANCERS, TANT PERSONALS COM EMPRESARIALS?

En l'***àmbit empresarial*** es pot incórrer en una sèrie de riscos. L'incompliment dels terminis de pagament repercuteix directament en la liquiditat de l'empresa.

El risc financer és aquell en el qual s'incorre quan no s'està en condicions de cobrir els costos financers, i és per això que la seva anàlisi es determina pel grau de ***palanquejament financer*** que té l'empresa en un moment determinat.

Per ***palanquejament financer*** s'entén l'ús de deute per incrementar la rendibilitat dels capitals propis o bé la relació entre deutes i capitals propis d'una empresa. Quan una empresa augmenta el seu deute, disminueix el benefici net perquè creixen les despeses financeres. A més a més, en fer servir més deute, disminueix la proporció de capitals propis.

El palanquejament financer accentua el fet que, mentre les despeses fixes (per augment dels interessos) van creixent, també augmenta el nivell de beneficis abans d'impostos en major mesura que l'augment de les despeses financeres.

Com més elevat sigui el grau de palanquejament financer, major serà el nivell de risc, de tal manera que s'estableix una relació entre les despeses financeres fixes que s'han de pagar i els fons invertits a l'empresa.

Es pot calcular de la manera següent:

$$\text{Palanquejament financer} = \frac{\text{Benefici abans d'impostos}}{\text{Benefici abans d'impostos i interessos}} \times \frac{\text{Actiu}}{\text{Capitals propis}}$$

En l'***àmbit personal*** existeixen altres tipus de riscos: bàsicament, el risc en el qual pot incórrer l'empresari a nivell financer consisteix a aportar el seu patrimoni personal a l'empresa per avalar operacions financeres que el patrimoni empresarial no pot fer per si mateix per diverses raons:

- Endeutament elevat de l'empresa.
- Les entitats bancàries no ofereixen el finançament sol·licitat a l'empresa i l'empresari decideix aportar el seu patrimoni com a garantia.

6.4 TENIM UNA ESTRUCTURA DE COSTOS EMPRESARIALS ADEQUADA?

L'estructura de costos de l'empresa està formada per totes aquelles despeses necessàries pel seu bon funcionament.

Una empresa ha de tenir una estructura de costos que pugui ser suportada pel volum d'ingressos (bàsicament vendes), l'anomenat ***punt d'equilibri o punt mort***, i que no només els suporti sinó que els ingressos la superin per generar beneficis, perquè no s'ha d'oblidar que la finalitat principal de l'empresa és obtenir beneficis.

Abans del càlcul del punt d'equilibri és necessari classificar els costos de l'empresa atenent a la seva condició de ***fixos*** o ***variables***. La variabilitat dels costos es determina segons la seva naturalesa en relació amb la variabilitat de les vendes o de la producció. Per tant, identificarem un cost com a variable quan canvia d'import si hi ha un canvi en l'import de les vendes o de la producció. En cas contrari, quan el cost no varia en relació amb el volum de venda o producció, tindrà la consideració de cost fix.

A continuació, veiem uns exemples de costos classificats segons la tipologia de fixos i variables:

Costos variables	*Costos fixos*
- Consum de matèria primera - Cost del personal de fàbrica - Cost de transport - Subministraments - Comissions de venda - Cost de subcontractació - Amortització maquinària taller - (…)	- Cost personal direcció - Cost personal administració - Lloguers - Comunicacions - Material oficina - Despeses de professionals - Despeses diverses - Tributs - Despeses financeres - (…)

L'anterior classificació és només orientativa. En general, tots els costos podrien arribar a tenir la consideració de variables en un negoci amb un procés de creixement fort. En canvi, en un negoci amb un retrocés fort, un cost variable pot passar a tenir la condició de cost fix.

Els ingressos o facturació necessària per aconseguir benefici zero (el punt d'equilibri) el calcularem de la següent manera:

$$\text{Punt d'equilibri} = \frac{\text{Costos fixos}}{1 - \dfrac{\text{Costos variables}}{\text{Import de les vendes}}}$$

L'exemple següent ens mostra l'aplicació pràctica de la fórmula de càlcul del punt d'equilibri:

Exemple 9

L'empresa ABC té unes vendes de 1.000 amb uns costos fixos de 300 i variables de 500. Per tant, els costos fixos suposen un 30% de les vendes i els variables un 50%.

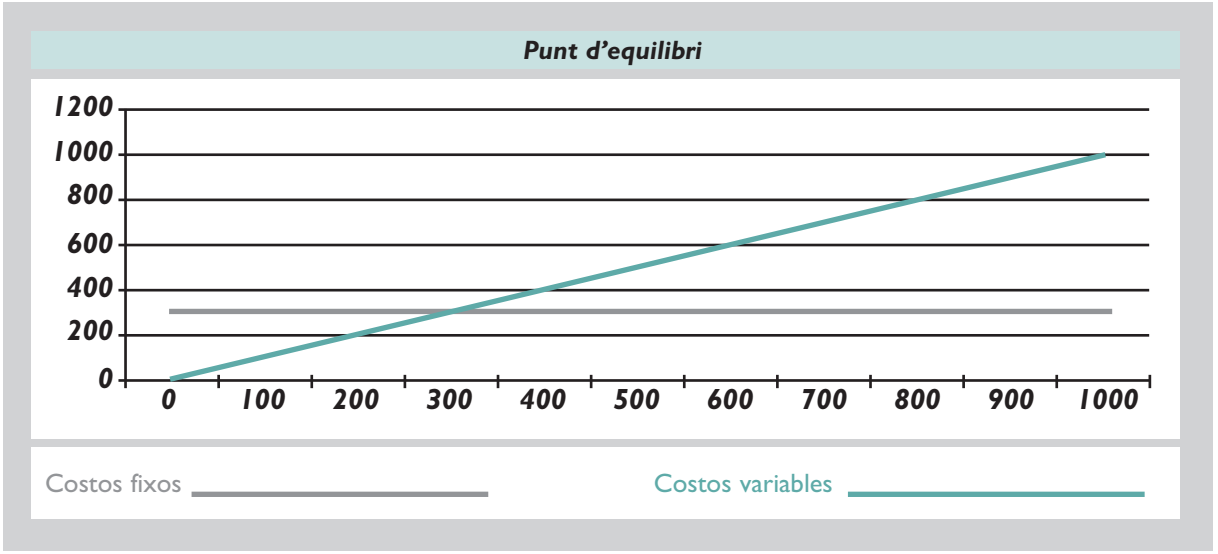
El càlcul del punt d'equilibri queda de la següent manera:

$$\text{Punt d'equilibri} = \frac{300}{1 - \frac{500}{1.000}} = 600$$

En l'exemple, el punt d'equilibri es troba en 600. L'empresa ha de vendre per valor de 600 com a mínim per no obtenir ni beneficis ni pèrdues.

- Les despeses variables suposen el 50% de les vendes així que si es venen 600, les despeses variables ascendiran a 300.
- Les despeses fixes seran de 300 que, afegits als 300 de despeses variables, sumaran 600, que és el que dóna com a resultat la fórmula del punt d'equilibri.

El càlcul del punt d'equilibri ens permetrà calcular directament la venda que s'ha de realitzar per no perdre ni guanyar, és a dir, obtenir benefici zero.



Per analitzar l'estructura de costos de l'empresa es pot recórrer a dos tipus d'anàlisi:

- ***Analítica***: anàlisi de costos que cal repercutir en el producte per calcular el cost total del mateix. Es realitza de forma extracomptable. En aquest cas, l'anàlisi implicarà el repartiment dels costos que es troben dins d'una mateixa factura per a cadascun dels comptes analítics. A més, els propis costos interns de la companyia (amortització de maquinària, personal…) també hauran de formar part de l'anàlisi.

En definitiva, es tracta d'afegir al producte o servei la part proporcional corresponent de cadascun dels costos que el formen.

- ***Comptable:*** desglossament per partides comptables de cadascun dels costos que formen part del cicle d'explotació de l'empresa. Es realitza dins de la comptabilitat, com a partides de despesa externa. No té en compte els costos interns de la companyia que no tenen reflex comptable.

En aquest cas, malgrat que es puguin desglossar els costos que apareixen en factura per diferents centres de cost, els costos interns de la companyia no hi queden reflectits.

6.5 REFLEXIONS SOBRE EL TRACTAMENT DE LA TRESORERIA, COSTOS I RISCOS FINANCERS

A continuació, es proposen una sèrie de reflexions per tal que el lector pugui avaluar el grau de coneixement adquirit envers els conceptes desenvolupats en aquest capítol.

REFLEXIONS: TRESORERIA, COSTOS I RISCOS FINANCERS
1. Disposa l'empresa dels elements i eines necessaris per gestionar els fluxos de tresoreria?
2. Es realitza un seguiment periòdic dels fluxos de tresoreria? Quina n'és la periodicitat (diària, mensual, quinzenal...)?
3. Disposa l'empresa d'eines bancàries de gestió de tresoreria (pòlisses de crèdit, descompte comercial...)? Es fa un ús racional i estrictament necessari de la disposició?
4. Es realitzen previsions reals de tresoreria? I previsions a mitjà i llarg termini?
5. Es donen tensions de tresoreria amb més freqüència del que seria desitjable?
6. Disposa l'empresa d'una relació de tots els productes financers contractats amb entitats bancàries?
7. L'empresa ha hagut de disposar d'avals personals per sol·licitar finançament bancari?
8. L'empresa disposa d'un pla d'inversions previstes?
9. Existeix una relació de les inversions realitzades per l'empresa amb totes les dades importants de cadascuna d'elles?
10. Es fa un seguiment de les condicions dels productes financers que utilitza l'empresa?
11. Coneix la duració de cadascun dels períodes del cilce de maduració i el cicle de caixa de l'empresa?
12. Si l'empresa és de nova creació, es coneix l'origen dels recursos per fer front als pagaments corrents?
13. S'han utlitzat recursos propis (capitals propis) per fer front a pagaments corrents? En quin cas?
14. Si l'empresa no és de nova creació, es generen suficients recursos financers amb el cicle propi de l'explotació per fer front als pagaments corrents?

15. L'empresa disposa d'algun tipus d'eina de control per realitzar previsions de pagament?

16. Es disposa d'informació actualitzada del tipus d'interès aplicat a cadascun dels recursos financers aliens que està fent servir l'empresa?

17. Es realitza un seguiment periòdic del cost dels recursos financers? I si augmenta, se'n saben les raons?

18. És imprescindible emprar recursos aliens per finançar les inversions?

19. S'han realitzat comparacions del mateix producte financer entre diferents entitats bancàries per obtenir un ventall de possibilitats i poder escollir la més interessant?

20. L'empresa té clients morosos?

21. Es disposa d'algun tipus d'assegurança per cobrir cobraments en cas de morositat?

22. Es disposa d'una relació de morosos controlada i se'n realitza un seguiment periòdic?

23. L'empresa compleix amb tots els seus terminis de pagament? I de cobrament?

7. COM AVALUAR ELS RESULTATS DE L'AUTODIAGNOSI

7.1 QUINS SÓN ELS PUNTS FORTS I ELS PUNTS FEBLES DE LES FINANCES DE L'EMPRESA?

En aquest apartat, es pretén que el lector sàpiga identificar de forma eficient els punts forts i febles que té l'empresa en les seves finances.

És recomanable elaborar una matriu DAFO per definir quines són les febleses, amenaces, fortaleses i oportunitats que té la companyia, i adoptar posteriorment l'estratègia més adient, tal com es representa a continuació:

	Amenaces	***Oportunitats***
Fortaleses	1: Estratègia defensiva	2: Estratègia ofensiva
Febleses	3: Estratègia de supervivència	4: Estratègia de reorientació

Fortaleses: o punts forts que el responsable ha detectat després de realitzar l'anàlisi financera. Exemples:

- Recursos financers adequats.
- Avantatges en costos.

Febleses: mancances o punts febles en l'àmbit financer. Exemples:

- Incapacitat de finançar els canvis necessaris en l'estratègia.
- Rendibilitat inferior a la mitjana.
- Marges bruts reduïts.

Amenaces: un punt feble pot esdevenir en el futur una amenaça si no és tingut en compte immediatament després de ser detectat. Les amenaces poden tenir un origen intern o extern. Exemples:

- Recursos financers escassos o inadequats.
- Costos elevats i per sobre la mitjana del sector.

Oportunitats: igualment, una oportunitat es pot produir internament, desenvolupant algun punt fort, o pot tenir un origen extern i ser aprofitada per l'empresa.

- Atenció a nous sectors i nous mercats de clients => augment de la facturació.
- Atenció de grups addicionals de clients i diversificació de producte => reducció del risc.

Per a cadascun dels quadrants de la matriu s'estableixen diferents tipus d'estratègia:

Estratègia defensiva: l'empresa està preparada per enfrontar-se a les amenaces.

Estratègia ofensiva: és la posició en què totes les empreses volen situar-se. Se solen adoptar estratègies de creixement.

Estratègia de supervivència: l'empresa s'enfronta a amenaces externes sense la fortalesa interna suficient per lluitar contra la competència.

Estratègia de reorientació: a l'empresa se li plantegen oportunitats que pot aprofitar, però no disposa de la preparació adequada. L'empresa haurà d'establir un programa d'accions específiques i reorientar les seves estratègies anteriors.

7.2 QUINS SÓN ELS PRINCIPALS RISCOS?

L'avaluació dels resultats de l'autodiagnosi de l'empresa reflectirà una sèrie de resultats, entre els quals, els riscos que té o pot tenir l'empresa pel simple fet de realitzar una activitat.

A nivell financer, i com ja s'ha dit anteriorment, els riscos que pot tenir l'empresa són:

- Estratègia empresarial mal definida.
- Gestió empresarial deficient.
- Gestió inadequada de la tresoreria.
- Finançament escàs i/o inadequat.
- Recursos financers no destinats a les activitats per a les quals es van sol·licitar.
- Estructura inadequada entre les diferents masses patrimonials.
- Excés de risc amb tercers (deute a curt termini).
- Desconeixement de cicles de maduració del producte.
- Costos elevats o inadequats.
- …

L'existència d'un sol d'aquests riscos o d'una combinació entre ells pot acabar afectant la continuïtat de l'empresa. Per tant, és important que la persona responsable els tingui sempre en compte i els avaluï correctament.

7.3 QUINES OPORTUNITATS DE MILLORA S'OBSERVEN?

Així com a partir de l'avaluació dels resultats de l'autodiagnosi de l'empresa es poden detectar els riscos que té o pot tenir, a partir d'aquesta avaluació també es poden detectar oportunitats de millora.

En l'àmbit financer, es poden plantejar una sèrie d'oportunitats de millora a partir de la redefinició de l'estratègia de l'empresa, un cop realitzada l'anàlisi:

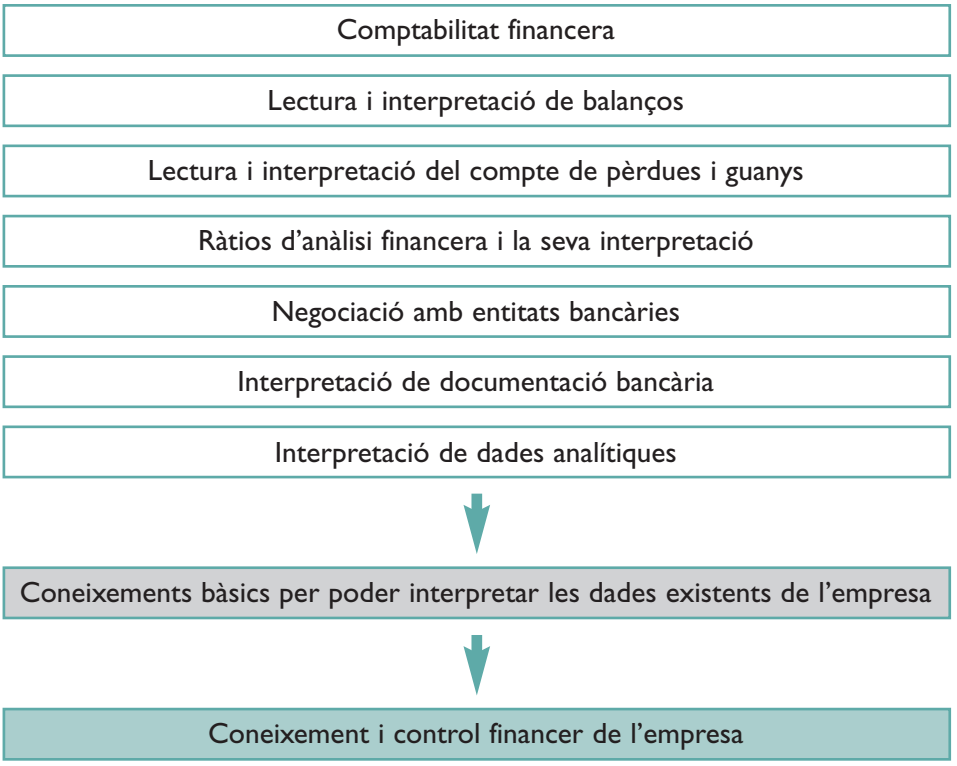
- Estudi de costos i augment del marge brut per producte.
- Optimització de recursos financers.
- Negociació amb entitats bancàries, amb la finalitat d'obtenir finançament a preus adequats.
- Recerca de noves línies de negoci.

- Augment del target (o públic objectiu) de l'empresa amb la finalitat d'incrementar la facturació.
- Possibilitat d'expandir-se a nous mercats (tant nacionals com estrangers).

7.4 PODEM IDENTIFICAR LES NECESSITATS FORMATIVES EN MATÈRIA DE FINANCES?

És recomanable analitzar les necessitats de formació en matèria de finances i rebre la formació indispensable per poder interpretar les dades de la comptabilitat, així com les d'altres fonts d'informació externes.

Es tracta que el responsable tingui nocions en:



7.5 COM PREVEURE L'EVOLUCIÓ DE L'EMPRESA?

El responsable, a partir del diagnòstic financer obtingut amb les eines que es mostren als anteriors capítols, ha de saber interpretar la situació financera de l'empresa.

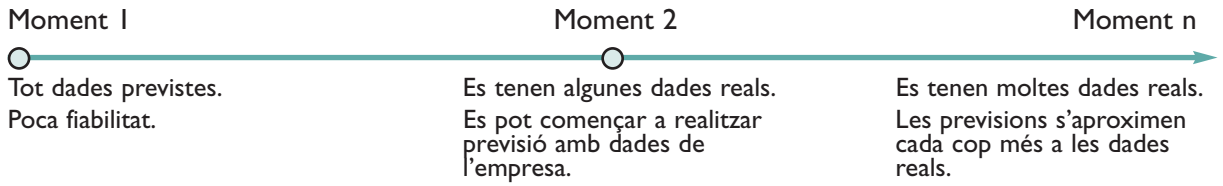
A partir del diagnòstic, és important avaluar «cap a on va» l'empresa, de forma que s'hauran de realitzar ***previsions*** a un termini determinat (generalment se solen fer previsions a 3 o 5 anys).

Una ***previsió*** o ***pressupost*** és un informe que realitza l'empresa, expressat en unitats monetàries, sobre els plans d'acció de l'empresa respecte al seu futur.

Per realitzar previsions de futur se sol partir de dades anteriors i actuals de l'empresa i de l'economia

en general. En el cas d'empreses de nova creació, el model de previsió es basarà en dades estimades en funció de diferents paràmetres, com l'evolució del sector, dades macroeconòmiques… dades de vegades poc consistents i fiables, però que són les que permetran crear el model.

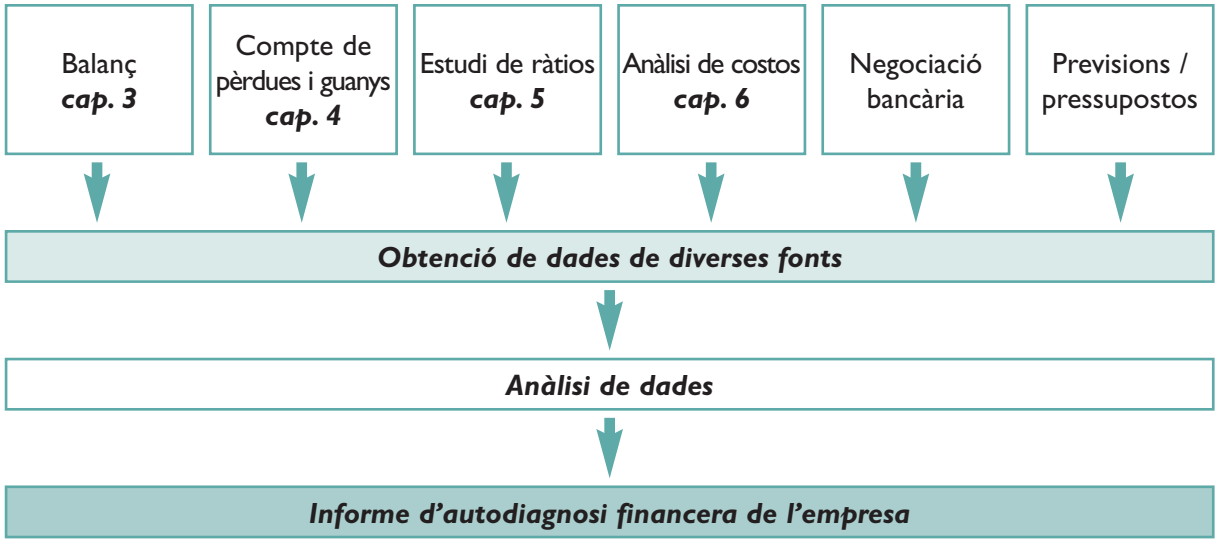
A mesura que l'empresa tingui dades reals, es poden incorporar aquestes dades al model per apropar més la previsió a la realitat. Això és el que s'anomena ***rolling forecast*** o ***pressupost evolutiu***, que incorpora dades reals al pressupost a mesura que se saben, de tal manera que el resultat s'apropa més a la realitat.



A mesura que ens apropem a ***n***, les dades pressupostades s'aproximen més a les reals.

7.6 EN DEFINITIVA: QUINA ÉS LA SITUACIÓ FINANCERA ACTUAL DE L'EMPRESA?

A partir de les anàlisis desenvolupades en els capítols anteriors, es podrà obtenir la situació financera aproximada de l'empresa:



El coneixement i anàlisi de balanç i del compte de pèrdues i guanys, l'estudi i la interpretació de ràtios, l'anàlisi de costos, la capacitat i el poder de negociació bancària, així com el coneixement i la verificació de les previsions, ofereixen a l'empresa un conjunt de dades que, en ser analitzades i interpretades, conformaran un ***informe d'autodiagnosi financera de l'empresa***.

Paral·lelament a l'edició d'aquest Manual, també hi ha disponible una eina d'autodiagnosi en format Excel que permet treballar aquests aspectes a partir de l'entrada de dades en el Balanç de Situació i en el compte de pèrdues i guanys. D'aquesta manera, el mateix fitxer d'Excel extreu la informació necessària per al càlcul de ràtios i per a altres eines d'autodiagnosi desenvolupades en aquest Manual.

7.7 AVALUACIÓ DEL DIAGNÒSTIC ECONOMICOFINANCER

Com hem dit en el punt anterior, ara ja estem en disposició de procedir a avaluar la informació treballada i treure'n les primeres conclusions.

Les conclusions que trèiem de l'anàlisi del balanç i del compte de pèrdues i guanys ens donaran pistes vers la situació financera de l'empresa, d'una banda, i vers la situació econòmica, de l'altra. Les conclusions hauran de tenir en compte tant la perspectiva estàtica com la dinàmica, de manera que les millores a adoptar sobre la base d'aquestes conclusions puguin afavorir l'avaluació posterior dels efectes produïts, també amb aquesta doble perspectiva.

Centrarem l'avaluació en el següent exemple:

Exemple 10

Seguidament es proposa, a tall d'exemple, la realització d'un exercici de recapitulació basat en l'anàlisi de les ràtios d'empresa que més s'analitzen de manera generalitzada.

La informació que es dóna és la següent:

Balanç de situació empresa ABC

Núm. de compte	Actiu	Any 2	Any 1	Núm. de compte	Passiu	Any 2	Any 1
190	Accionistes per desembossaments no exigits	250.000	0		***FONS PROPIS***	***1.755.000***	***1.180.000***
				100	Capital social	1.000.000	500.000
	IMMOBILITZAT	***1.315.500***	***1.335.000***	112	Reserva legal	100.000	80.000
200	Despeses de constitució	40.000	60.000	117	Reserves voluntàries	380.000	470.000
201	Despeses d'ampliació de capital	25.000	0	129	Pèrdues i guanys	275.000	130.000
213	Fons de comerç	50.000	50.000				
(281)	Amort.Acum. Immobilitzat immaterial	(20.000)	(10.000)		***INGRESSOS A DIST. VARIS EX.***	***64.000***	***80.000***
220	Terrenys	80.000	100.000	130	Subvencions oficials de capital	64.000	80.000
221	Construccions	400.000	400.000				
222	Instal·lacions tècniques	500.000	460.000		***PROVISIONS PER A RISCOS I DESPESES***	***126.500***	***68.000***
226	Mobiliària	85.000	75.000	140	Provisió per a pensions	126.500	68.000
(282)	Amort.Acum. Immobilitzat material	(151.500)	(82.000)				
240	Participacions empreses del grup	300.000	300.000		***DEUTES A LLARG TERMINI***	***345.000***	***260.000***
(293)	Provisió depreciació valors negociables empreses del grup	(70.000)	(45.000)	170	Deutes a llarg termini amb ent. crèd.	120.000	210.000
				171	Altres deutes a llarg termini	225.000	50.000
260	Fiances constituïdes a llarg termini	77.000	27.000				
					EXIGIBLE A CURT TERMINI	***807.000***	***612.000***
271	***Despeses per interessos diferits de valors negociables***	***15.000***	***2.500***	520	Deutes a curt termini amb ent. crèd.	57.500	25.000
				506	Interessos a curt termini d'obligació	25.000	12.000
	ACTIU CIRCULANT	***1.517.000***	***862.500***	437	Bestretes de clients	3.000	16.000
				40	Proveïdors	460.500	361.000
	EXISTÈNCIES	557.500	325.500	41	Creditors varis	101.000	50.000
31	Matèries primeres	243.000	134.000	475	Hisenda pública, creditora	79.000	76.000
35	Productes acabats	314.500	196.500	476	Organismes de la Seguretat Social	81.000	72.000
(39)	Provisió depreciació d'existències	0	(4.500)				
	REALITZABLE	677.500	372.000				
43	Clients	598.000	360.000				
460	Bestretes de remuneracions	5.000	10.000				
473	Hisenda Pública, retencions i pag. a compte	90.500	20.000				
474	Impost sobre beneficis anticipats	6.000	0				
(490)	Provisió per insolvències	(22.000)	(18.000)				
57	TRESORERIA	260.000	147.000				
480	Despeses anticipades	22.000	18.000				
	TOTAL	***3.097.500***	***2.200.000***		***TOTAL***	***3.097.500***	***2.200.000***

Compte de pèrdues i guanys d'empresa ABC

Núm. de compte	Deure	Any 2	Any 1	Núm. de compte	Haver	Any 2	Any 1
600	Compres de màteries primeres	1.532.000	1.074.500	70	Vendes de productes acabats	3.462.000	2.280.500
611	Variació d'existències de màteries primeres			(708)	Devolucions de vendes i operacions similars	(26.000)	(45.000)
640	Sous i salaris	758.000	608.000	710	Augment d'existències de productes acabats	109.000	13.500
642	Seguretat social a càrrec de l'empresa	194.000	140.000	73	Treballs realitzats per l'immobilitzat	40.000	69.000
643	Aportacions a sistemes complementaris de pensions.	54.000	36.500				
680	Amortització despeses d'establiment	20.000	20.000				
681	Amortització immobilitzat immaterial						
681	Amortització immobilitzat material	79.500	49.000				
693(793)	Variació provisió d'existències			760	Ingressos per participacions en capital		
650	Pèrdues de crèdits incobrables						
694 (794)	Variació provisió insolvències						
62	Serveis exteriors	392.000	149.000				
631	Tributs	18.500	23.000	771	Beneficis en la venda d'immobilitzat material	60.000	0
661	Interessos d'obligacions i bons						
662	Interessos de deutes a llarg termini	77.500	50.000				
696 (796)	Variació de la provisió per a valors negociables a llarg termini			775	Subvencions de capital traspassades al resultat de l'exercici	16.000	16.000
678	Despeses extraordinàries	148.000					
630	Impost sobre societats	112.500	54.000				
	Resultat de l'exercici (Benefici)	275.000	130.000				
	TOTAL	***3.661.000***	***2.334.000***		***TOTAL***	***3.661.000***	***2.334.000***

Compte de pèrdues i guanys analític empresa ABC

Comptes	Concepte	Any 2	Any 2 %	Any 1	Any 1 %
70	Vendes	3.462.000		2.280.500	
(708)	Devolucions de vendes	(26.000)		(45.000)	
A	***TOTAL VENDES***	***3.436.000***	***100,00%***	***2.235.500***	***100,00%***
60	Compres	1.532.000		1.074.500	
611	Variació d'existències	(109.000)		(13.500)	
B	***TOTAL COMPRES***	***1.423.000***	***41,41%***	***1.061.000***	***41,46%***
A-B	***MARGE BRUT***	***2.013.000***	***58,59%***	***1.174.500***	***52,54%***
640	Sous i salaris	758.000		608.000	
642	Seguretat social a càrrec de l'empresa	194.000		140.000	
643	Aportacions a sistemes complementaris de pensions	54.000		36.500	
C	***TOTAL PERSONAL***	***1.006.000***	***29,28%***	***784.500***	***35,09%***
621	Lloguer	72.000		32.000	
622	Reparacions i conservació	25.000		4.000	
623	Serveis de professionals independents	80.000		35.000	
625	Assegurances	68.000		30.000	
626	Serveis bancaris i similars	15.000		9.000	
627	Publicitat	60.000		10.000	
628	Subministraments	35.000		25.000	
629	Altres serveis	37.000		4.000	
631	Tributs	18.500		23.000	
662	Interessos de deutes a llarg termini	77.500		50.000	
D	***TOTAL DESPESA ESTRUCTURA***	***488.000***	***14,20%***	***222.000***	***9,93%***
678	Despeses extraordinàries	148.000		0	
680	Amortització despeses d'establiment	20.000		20.000	
682	Amortització immobilitzat material	79.500		49.000	
E	***ALTRES DESPESES***	***247.500***	***7,20%***	***69.000***	***3,09%***
73	Treballs realitzats per l'immobilitzat	40.000		69.000	
771	Beneficis en la venda d'immobilitzat material	60.000		0	
775	Subvencions de capital traspassades al resultat de l'exercici	16.000		16.000	
F	***ALTRES INGRESSOS***	***116.000***	***3,38%***	***85.000***	***3,80%***
A-B-C-D-E-F-G	***BENEFICI ABANS D'IMPOSTOS***	***387.500***	***11,28%***	***184.000***	***8,23%***
630	Impost sobre societats	112.500		54.000	
	RESULTAT (BENEFICI)	***275.000***	***8,00%***	***130.000***	***5,82%***

Partint de les dades del balanç de situació i del compte de pèrdues i guanys de l'empresa ABC, calculem les següents ràtios i comentem la informació que ens ofereixen.

$$\text{Liquiditat} = \frac{\text{Actiu circulant}}{\text{Exigible a curt termini}}$$

ANY 2	ANY 1
$\frac{1.517.000}{807.000} = \mathbf{1,88}$	$\frac{862.500}{612.000} = \mathbf{1,41}$

La ràtio de liquiditat mesura la capacitat per atendre els pagaments a curt termini amb els saldos dels actius circulants. Veiem que la ràtio millora l'any 2 i assoleix valors òptims (entre 1,5 i 2).

$$\text{Tresoreria} = \frac{\text{Realitzable + Disponible}}{\text{Exigible a curt termini}}$$

ANY 2	ANY 1
$\frac{937.500}{807.000} = \mathbf{1,16}$	$\frac{519.000}{612.000} = \mathbf{0,85}$

La ràtio de tresoreria afina la capacitat d'atendre els pagaments a curt termini amb els saldos disponibles en tresoreria més els saldos del realitzable (bàsicament clients). Els valors obtinguts mostren un excés respecte de l'òptim (0,1).

$$\text{Disponibilitat} = \frac{\text{Disponible}}{\text{Exigible a curt termini}}$$

ANY 2	ANY 1
$\frac{260.000}{807.000} = \mathbf{0,32}$	$\frac{147.000}{612.000} = \mathbf{0,24}$

La ràtio de disponibilitat afina encara més la capacitat per atendre els pagaments a curt termini amb els saldos disponibles en tresoreria. Els valors obtinguts tendeixen a l'òptim l'any 2.

Propostes de millora: la millora d'aquestes ràtios pot passar per:

- Per sota dels valors òptims: negociar l'ajornament pagaments de curt a llarg termini, convertir inversions financeres en liquiditat, vendre actius materials.
- Per sobre dels valors òptims: amortitzar deutes a llarg termini, invertir en actius.
- En casos puntuals de tensions de tresoreria: preveure-ho amb temps i negociar amb una entitat bancària una pòlissa de crèdit.

$$\text{Endeutament} = \frac{\text{Total deutes}}{\text{Total passiu}}$$

ANY 2	ANY 1
$\frac{1.152.000}{3.097.500} = \mathbf{0,37}$	$\frac{872.000}{2.200.000} = \mathbf{0,40}$

Mesura el pes del total de deutes a curt i llarg termini en relació amb l'estructura financera del balanç (total passiu). El valor òptim se situa entre 0,4 i 0,6. Per tant, aquesta ràtio se situa en l'any 2 per sota de l'òptim.

Propostes de millora:

- Per sota de l'òptim: distribuir dividends, possibilitar l'augment de deutes.

- En cas de situar-se per sobre de l'òptim: amortitzar deutes, ampliar capital.

$$\text{Autonomia} = \frac{\text{Capitals propis}}{\text{Total deutes}}$$

ANY 2	ANY 1
$\frac{1.945.500}{1.152.000} = \mathbf{1,69}$	$\frac{1.328.000}{872.000} = \mathbf{1,52}$

Mesura la relació entre la inversió aportada pels accionistes més els resultats no distribuïts, en comparació amb els deutes a tercers. En tots dos anys la ràtio d'autonomia se situa per sobre de l'òptim (0,7 – 1,5).

Propostes de millora:

- Distribuir dividends als accionistes.
- Allargar venciments a proveïdors i creditors.

$$\text{Termini de cobrament} = \frac{\text{Clients + efecte a cobrar}}{\text{Venda}} \times 365$$

ANY 2	ANY 1
$\frac{515.517}{3.462.000} \times 365 = \mathbf{54}$	$\frac{310.345}{2.280.500} \times 365 = \mathbf{50}$

L'any 1 el termini mig de cobrament és de 50 dies mentre que l'any 2 passa a ser de 54 dies. De mitjana, s'han perdut 4 dies en el període de cobrament.

Propostes de millora:

- Pactar amb els clients venciments més curts.
- Promocionar la venda al comptat.
- Establir una política de descomptes per cobrament anticipat.
- Cobrar interessos explícits per a venciments llargs, afavorint els terminis més curts.

$$\text{Termini de pagament} = \frac{\text{Proveïdors + efect. a pagar}}{\text{Compres}} \times 365$$

ANY 2	ANY 1
$\frac{396.983}{1.532.000} \times 365 = \mathbf{95}$	$\frac{311.207}{1.074.500} \times 365 = \mathbf{106}$

L'any 1 el termini mitjà de pagament és de 106 dies mentre que l'any 2 passa a ser de 95 dies. De mitjana, s'han perdut 11 dies en el període de pagament.

Propostes de millora:

- Pactar amb els proveïdors venciments més llargs.
- Negociar venciments més llargs lligats a augments en el volum de compres.
- Negociar reduccions de costos en les compres.

A continuació, es mostren una sèrie de ràtios que poden tenir utilitat pràctica per realitzar el segui-

ment de l'empresa al llarg dels exercicis, però que difícilment són comparables a un valor òptim o ideal, tal com s'ha constatat en les ràtios anteriors. En funció de les especificitats pròpies de l'activitat, sector, mercat, etc., cada empresa ha de buscar els seus propis valors òptims o ideals, o si més no, fixar-se com a objectiu arribar a assolir certs valors.

Continuant amb l'exemple de l'empresa ABC, obtenim les següents ràtios:

	ANY 2	ANY 1
Fons de maniobra = Actiu circulant - Deutes a curt termini	1.517.000 - 807.000 = ***710.000***	862.500 - 612.000 = ***250.000***

Mesura el diferencial entre l'import de l'actiu circulant i el saldo a pagar per deutes a curt termini.

Propostes de millora:

- Si els valors se situen per sota de zero amb continuïtat, investigar causes per veure si són conjunturals o estructurals.
- Ajornar pagaments a tercers de curt a llarg termini, realitzar actius materials i financers.

	ANY 2	ANY 1
Ràtio de garantia = Actiu real *(1)* / Total deutes	2.832.500 / 1.152.000 = ***2,46***	2.197.500 / 872.000 = ***2,52***

(1) L'actiu real es defineix com el total actiu menys les despeses que puguin estar activades pel seu caràcter de distribuïbles en el temps. Per exemple: despeses de constitució, de primer establiment, despeses per interessos diferits.

La ràtio de garantia mesura el grau de cobertura dels actius amb deutes a tercers.

Propostes de millora:

- Invertir tresoreria en actius.
- Ampliar capital per amortitzar deutes.

	ANY 2	ANY 1
Ràtio de qualitat del deute = Deutes a curt termini / Total deutes	807.000 / 1.152.000 = ***0,70***	612.000 / 872.000 = ***0,70***

	ANY 2	ANY 1
Ràtio de pes dels recursos permanents = Recursos permanents / Total passiu	1.945.500 / 3.097.500 = ***0,63***	1.328.000 / 2.200.000 = ***0,60***

La primera ràtio mesura la relació entre els deutes a curt termini amb la totalitat del deute a curt i a

llarg termini. El segon, mesura la relació entre els recursos permanents i el total del passiu.

Propostes de millora:

Qualitat del deute;

- Convertir deute a curt termini en deute a llarg termini, amortitzar deute a curt termini.

Ràtio de pes dels recursos permanents;

- Per a valors per sota de l'òptim: amortitzar deutes, ampliació de capital.
- Per a valors per sobre de l'òptim: distribuir dividends, augmentar l'endeutament.

7.8 REFLEXIONS

REFLEXIONS: AVALUACIÓ DELS RESULTATS DE L'AUTODIAGNOSI

En el punt anterior hem vist un exemple d'aplicació d'algunes ràtios amb propostes de millora concretes segons cada cas. L'avaluació dels resultats obtinguts, comentats per cada ràtio, configuraria el diagnòstic economicofinancer de l'empresa. Les propostes de millora que s'han apuntat com a exemple haurien de ser coherents amb l'estratègia global de la companyia, definida en el pla estratègic.

Així doncs, la millora de la confiança i de la credibilitat de l'empresa davant de tercers, però també envers els agents interns, passarà per l'elaboració d'un diagnòstic estratègic mitjançant la realització d'una anàlisi interna i externa de l'empresa, amb un abast que transcendeix el propi àmbit financer.

8. COM FER UN PLA DE MILLORA

8.1 COM MILLORAR LA CONFIANÇA I LA CREDIBILITAT DE LA MEVA EMPRESA?

- **Anàlisi interna**
  - Finalitat de l'empresa
  - Avaluació del grau de domini dels factors clau de l'empresa
  - Avaluació de la posició competitiva
  - Determinació de recursos i competències necessàries
- **Anàlisi externa**
  - Anàlisi de la demanda
    - Tipologia de clients
    - Tipus de necessitats satisfetes
    - Volum de la demanda per segment
  - Identificació de factors d'èxit
    - Preus, qualitat del producte, R+D...
  - Anàlisi de l'oferta
    - Resposta davant de la demanda
    - Anàlisi competidors
  - Anàlisi de l'evolució de l'entorn
    - Fenòmens d'evolució
    - Apreciació de valors futurs

Anàlisi interna

- ***Finalitat de l'empresa:*** aquest procés consisteix a determinar quina és la finalitat de l'empresa i quins són els seus objectius generals per tal de determinar un punt de referència des del qual es realitzarà l'anàlisi.
- ***Avaluació del grau de domini dels factors clau a l'empresa:*** estratègicament, resulta de gran importància realitzar un procés d'anàlisi del potencial intern dels factors clau que contribueixen a l'èxit de l'empresa.

  Es tracta de definir tots aquells aspectes que contribueixen a l'èxit en cadascun dels segments de l'empresa.

  Per realitzar aquest procés, es pot recórrer a la creació d'una llista de factors clau i treure'n conclusions, avaluant els seus punts forts i dèbils.
- ***Avaluació de la posició competitiva:*** es tracta de determinar la situació relativa de l'empresa respecte a la competència en totes les àrees de l'empresa:
  - Finances.
  - Personal – RRHH.
  - Màrqueting – vendes.

- Producció.
- Logística.

- ***Determinació dels nous recursos i de les competències necessàries:*** l'evolució comercial i tecnològica implica un domini dels recursos (tant humans com materials) i de les competències necessàries.

Recursos humans	*Recursos materials*	*Recursos financers*
Finances R+D Màrqueting Producció Gestió personal	Materials Processos Instal·lacions	Increments de capital Endeutament

Anàlisi externa

- ***Anàlisi de la demanda:*** l'anàlisi de la demanda consistirà en analitzar les següents dades:
  - Anàlisi de la tipologia de clients (prescriptor, comprador, consumidor).
  - Anàlisi del tipus de necessitats satisfetes (productes de consum massiu, productes industrials, béns d'equipament, béns d'inversió, oci, serveis).
  - Volum de la demanda per segment (unitats físiques o volum de negoci)
- ***Identificació dels factors d'èxit:*** els factors d'èxit poden classificar-se segons el segment estratègic. Aquest pot ser des del preu o les característiques del producte, fins a la qualitat o la novetat de l'article, entre d'altres.
- ***Anàlisi de l'oferta:*** aquesta anàlisi consisteix a determinar:
  - La resposta a la demanda i l'adequació de les expectatives a l'oferta de mercat.
  - El potencial de la competència, recopilant informació qualitativa i quantitativa per tal d'obtenir-ne un diagnòstic del posicionament.
- ***Anàlisi de l'evolució de l'entorn:*** la gestió estratègica implicarà també l'estudi de:
  - Fenòmens d'evolució de l'entorn: estar alerta d'allò que succeeix a l'entorn i examinar si afecta l'empresa.
  - Apreciació de valors futurs de l'activitat estratègica: definir, si les informacions obtingudes són d'interès per a l'empresa, com i quan actuar.

8.2 COM APLICAR LES MILLORES FINANCERES A LA MEVA EMPRESA?

Tornant a l'àmbit estrictament financer, per aplicar millores financeres a l'empresa caldrà haver realitzat l'anàlisi prèvia i haver-ne extret unes conclusions.

A partir dels resultats de l'anàlisi es decidirà quins són els aspectes financers en què pot millorar l'empresa i s'establiran les mesures oportunes.

A continuació, s'exposen algunes problemàtiques financeres que pot tenir l'empresa i com es podria actuar per millorar:

… l'empresa té un fons de maniobra negatiu (existeixen problemes de liquiditat)

PROPOSTA

1) Si es tracta d'un problema puntual i a curt termini, es pot negociar una pòlissa de crèdit amb alguna entitat bancària o sol·licitar un préstec o algun producte financer que ens solucioni aquest problema de forma puntual.

2) Si es tracta d'un problema a mitjà o llarg termini, també es pot negociar algun producte financer, però prèviament s'ha d'avaluar fins on pot arribar l'empresa sense ajuda. Després s'hauria d'intentar negociar amb els tercers que estan en contacte amb l'empresa (no és convenient que coneguin la situació de falta de liquiditat). Per una banda, intentar realitzar ajornaments de pagaments a tercers en la mesura del possible o, fins i tot, negociar nous terminis de pagament a partir d'una data. En el cas dels cobraments, intentar obtenir una línia de descompte comercial amb alguna entitat bancària i intentar negociar amb els clients el cobrament a més curt termini (oferint, per exemple, descomptes per pagament immediat).

… l'empresa té un excessiu endeutament a llarg termini

L'excessiu endeutament pot venir donat per haver tingut necessitats de liquiditat durant un període de temps:

PROPOSTA

1. Si l'empresa ja ha passat aquest període i es troba en un moment d'excés de tresoreria, podria ser interessant reduir el deute a llarg termini
2. Si l'empresa encara es troba en el període de tensions de tresoreria, a més de fer front a pagaments ordinaris, haurà de tornar la part corresponent a préstecs a curt termini (la part dels préstecs a llarg termini que ha de ser tornada en menys d'un any) així que les tensions de tresoreria probablement es mantindran. Una opció pot consistir a sol·licitar un període de carència de retorn de préstecs a l'entitat bancària.
3. Una altra opció consisteix a realitzar una ampliació de capital que equilibri la relació entre ***capitals propis*** i ***deute a llarg termini***.

… l'empresa té un excés de tresoreria

Un excés de tresoreria comporta disposar de recursos ociosos. Si un cop analitzat el pressupost de tresoreria es confirma que aquests recursos financers no són necessaris a mig termini, l'empresa pot optar per:

PROPOSTA

1. Col·locar la tresoreria en productes financers que ofereixin algun tipus de rendibilitat, ja sigui fixa o variable.
2. Realitzar millores a les instal·lacions, mobiliari,actius…
3. Una altra opció consisteix en realitzar una ampliació de capital que equilibri la relació entre capitals propis i deute a llarg termini.

… l'empresa té desequilibris en el marge brut

PROPOSTA

1. Realitzar una anàlisi de tot el procés de fabricació o creació de producte (o servei) per comprovar que tots els costos directament imputables estan inclosos al cost brut. En el cas de fabricació de productes és altament recomanable disposar de l'escandall del producte (relació de tots els costos que intervenen en la creació d'un producte des de la compra de matèria primera fins a l'elaboració final del producte acabat i el seu embalatge).

… l'empresa ha obtingut un resultat de pèrdues a final de l'exercici

Les pèrdues produïdes poden ser puntuals o poden ser continuades durant diversos exercicis. En el cas que l'empresa generi pèrdues continuades, aquestes poden ser producte, entre d'altres motius, de:

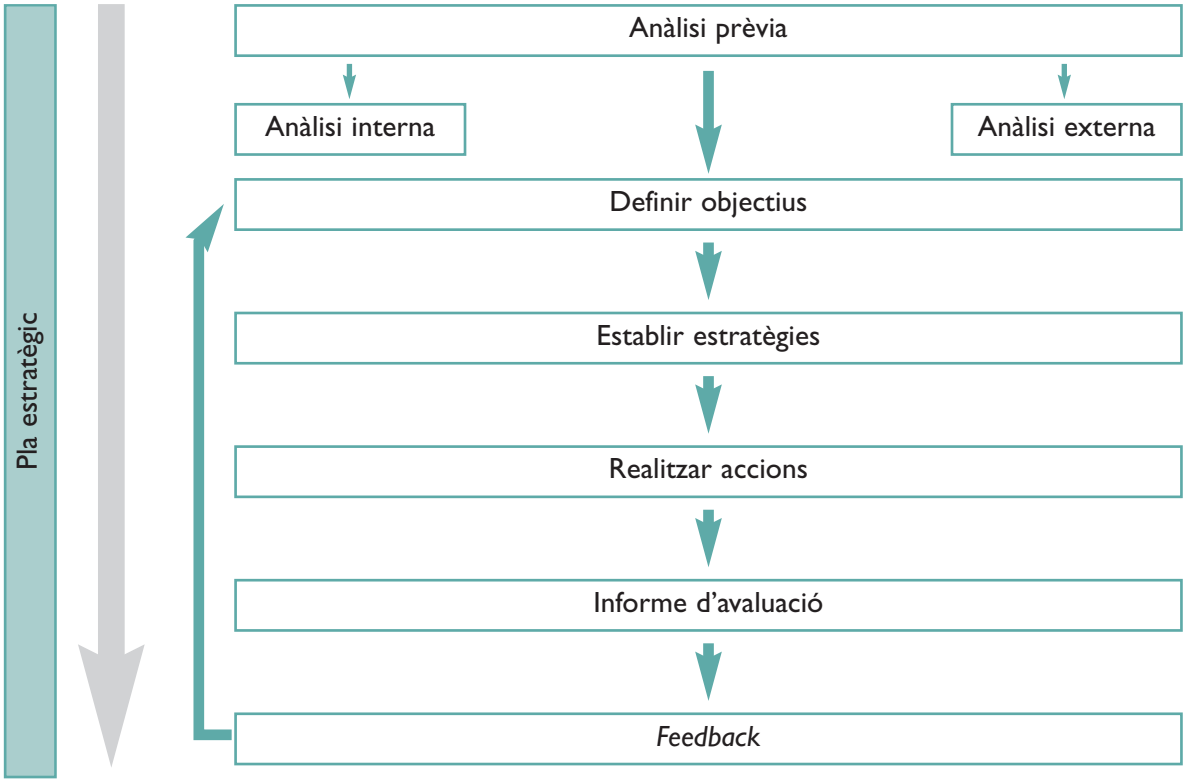
- Mala gestió empresarial.
- Mala situació general del sector de l'empresa.
- Mala gestió de la força de vendes.
- Costos fixos molt elevats pel volum de facturació de l'empresa.
- Causes extraordinàries que no permetin el funcionament «normal» de l'empresa (inundacions, incendis…).
- Producte madur.
- Nous competidors.
- No invertir en nova tecnologia.
- No invertir en R+D.
- Dificultats de subministraments de materials.

PROPOSTA

1. Identificar clarament quines han estat les causes que han provocat les pèrdues i realitzar un pla d'acció complementat amb un pla de millora, segons siguin les causes de caire conjuntural o estructural.
2. Hem de tenir en compte que l'empresa de nova creació, com a norma general, no sol obtenir beneficis durant els primers anys de vida, ja que per una part s'ha realitzat una elevada inversió i per una altra s'han de suportar uns costos que fins que l'empresa no tingui una facturació elevada per arribar al punt mort, la situarà en pèrdues. En principi, aquesta situació no és un problema si la facturació augmenta i els costos es mantenen.

8.3 EL PLA DE MILLORA FINANCERA. APLICACIÓ D'UN PLA DE MILLORA EN FUNCIÓ DELS RESULTATS DE L'AUTODIAGNOSI

L'aplicació del pla de millora suposarà avaluar tots els aspectes de l'empresa que s'han citat en apartats anteriors i seguir el pla estratègic que s'hagi establert. L'esquema és el següent:



A partir de l'anàlisi de la situació prèvia i actual, s'han de detectar les mancances o deficiències de l'àmbit financer i definir els objectius necessaris a assolir per l'empresa, és a dir, el compliment de la planificació financera.

Un cop definits els objectius, es tractarà d'establir les estratègies necessàries per dirigir la planificació i implementar les accions corresponents a aquesta estratègia.

A partir de la consecució de les accions establertes, s'ha de realitzar una anàlisi de la situació a posteriori, i detectar si s'ha complert la planificació financera i en quina mida.

Els resultats de l'anàlisi generaran un *feedback* que portarà a l'empresa a continuar per la mateixa via d'acció, si els resultats són els esperats, o a redefinir de nou els objectius si no ha estat així.

Exemple 11

La societat XYZ ha decidit elaborar un pla financer, perquè el seu sector està immers en una situació de crisi.

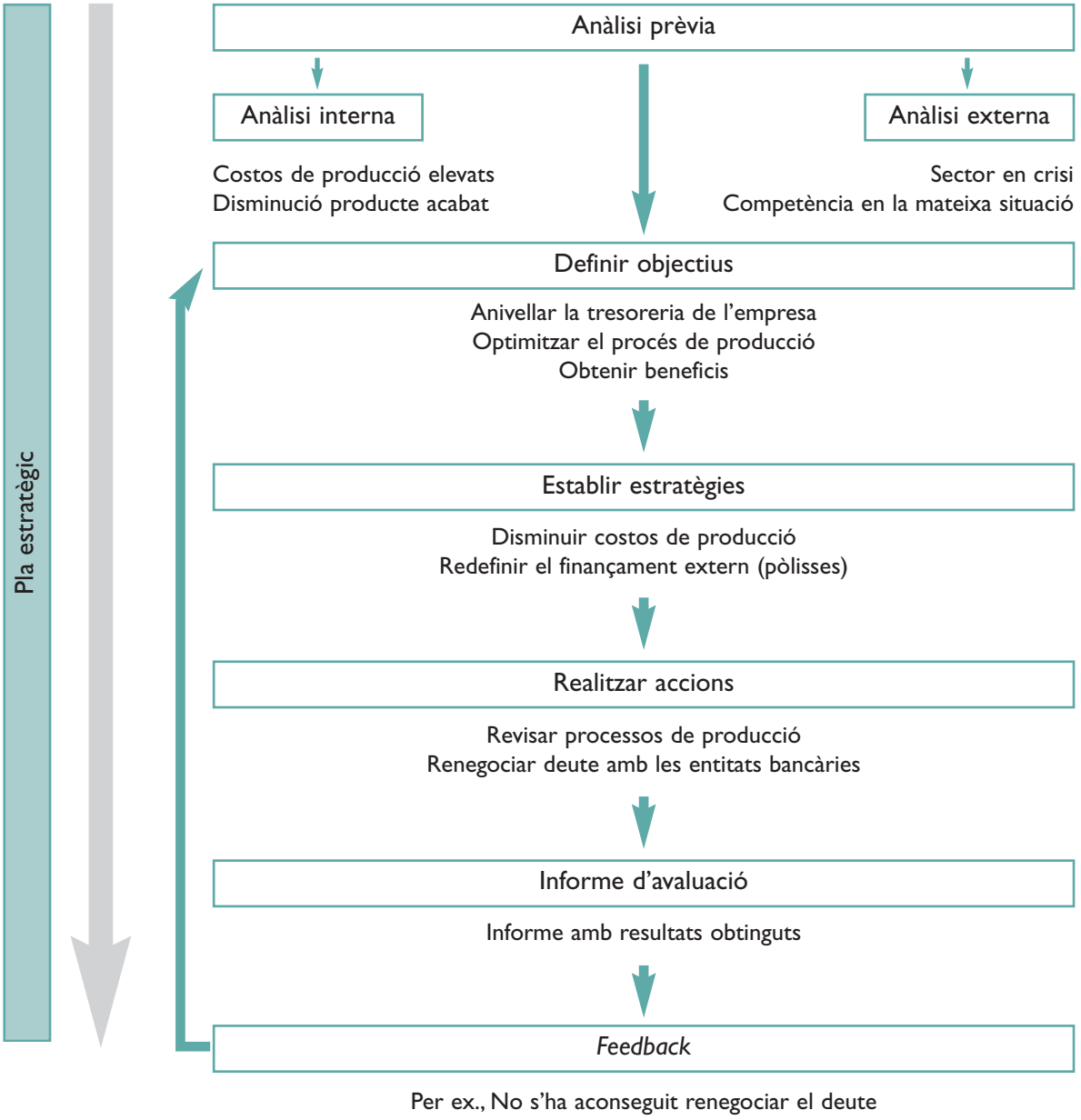
La situació interna provoca la desconfiança dels treballadors envers l'empresa i genera un indesitjable clima laboral i pèrdues d'eficiència productiva, de tal manera que els costos de producció augmenten.

Per la crisi del sector, els principals competidors de l'empresa XYZ estan patint la mateixa situació interna i externa.

D'altra banda, l'empresa té disposat l'import de les seves pòlisses de crèdit al voltant del 80% del límit concedit.

Aquest conjunt de problemes i d'altres situen l'empresa amb pèrdues des de fa dos anys.

Definiu quin esquema de planificació se seguiria en aquest cas.



8.4. REFLEXIONS EN RELACIÓ AL PLA DE MILLORA

A continuació, es proposen una sèrie de reflexions per tal que el lector pugui avaluar el grau de coneixement adquirit envers els conceptes desenvolupats en aquest capítol.

REFLEXIONS: PLA DE MILLORA
1. S'ha realitzat una relació de totes les possibles millores de l'empresa?
2. S'han plantejat estratègies per aplicar les millores?
3. S'estudien les ràtios financeres de l'empresa? Si la resposta és afirmativa, se saben interpretar?
4. Es coneix i se sap interpretar tota la documentació que arriba a l'empresa?
5. L'empresa té un pla de negoci?
6. Si existeix un pla de negoci, s'ha realitzat alguna previsió de l'evolució financera de l'empresa?
7. S'ha realitzat algun pressupost? Se sap interpretar?
8. Disposa l'empresa d'un pla estratègic global del negoci o per línies de negoci?

9. OBSERVACIONS I COMENTARIS FINALS

Tal com es deia en l'apartat d'introducció d'aquest manual, les ***finances*** d'una empresa són un reflex d'un conjunt d'interaccions que es produeixen com a conseqüència del desenvolupament d'una activitat empresarial. Aquestes interaccions es donen en els diferents àmbits empresarials, i podem afirmar que els principals actors són els Recursos Humans i els mitjans materials. Uns i altres es combinen a la recerca de processos eficients i eficaços per obtenir uns outputs amb els estàndards de qualitat desitjats.

Organitzar de la millor manera tots els processos empresarials (aprovisionament, emmagatzematge, producció, lliurament del producte, pagament i cobrament) és competència de l'últim responsable (Director, Emprenedor). En aquest sentit és on l'àmbit de les ***finances i de la planificació financera*** té un paper almenys tan important com la resta d'àmbits de l'empresa.

Aquest manual ha pretès mostrar com abordar la problemàtica financera oferint una sèrie d'eines i conceptes, però des de la perspectiva de la interacció de les finances amb la resta d'àmbits empresarials. Per tant, ha estat necessari entrar, ni que sigui de passada, en altres conceptes no estrictament de caire financer, però que creiem ajuden a emmarcar les finances i les problemàtiques que sorgeixen, així com les solucions que es poden aplicar, en termes globals de la gestió empresarial.

Finalment, com que els negocis i els projectes empresarials solen ser canviants en el temps, hem introduït conceptes relatius al ***pla de millora*** i al ***pla estratègic***, com a eines per «governar» el futur empresarial i per intentar evitar situacions no desitjades. També sota aquesta perspectiva la planificació financera queda plenament justificada.

Per últim, i pensant en la utilitat per al lector, es complementa aquest Manual amb una eina interactiva disponible en Excel, a partir de la qual és possible l'avaluació a través dels instruments que s'han desenvolupat en aquest Manual.

Aquesta eina interactiva permet la introducció de les dades del balanç de situació i el compte de pèrdues i guanys de l'empresa, i amb aquesta informació es calculen automàticament les ràtios d'anàlisi i finalment es comenten propostes de millora en base els resultats obtinguts.

10. BIBLIOGRAFIA

- *Analisis económico-financiero*, Oriol Amat, Gestió 2000, Barcelona 2005.

- *Ejercicios resueltos para comprender la contabilidad y las finanzas de la empresa,* Oriol Amat - Sole Moya, Gestió 2000, Barcelona 2005.

- *El plan de gestión*, Salvador Vercher, Marcombo SA, Barcelona 2004.

- *Como crear su propia empresa*, Manuel Ludevid, Marcombo SA, Barcelona 1999.

- *Plan general de contabilidad: normativas mercantiles, resoluciones del ICAC y normas de valoración de adaptaciones sectoriales*, Centro de Estudios Financieros, Madrid 2006.


Autodiagnosi en
planificació financera
format electrònic

BALANÇ DE SITUACIÓ - ANY 1 -

Núm. compte	ACTIU	ANY 1	Núm. compte	PASSIU	ANY 1
19	ACCIONISTES PER DESEMBOSSAMENTS NO EXIGITS	0,00	10	FONS PROPIS Capital subscrit	0,00 0,00
			110	Prima d'emissió	0,00
	IMMOBILITZAT	0,00	111	Reserva de revalorització	0,00
20	Despeses d'establiment	0,00		Reserves	0,00
	Immobilitzacions immaterials	0,00	112	Reserva legal	0,00
210	Despeses de recerca i desenvolupament	0,00	115	Reserves per accions pròpies	0,00
211, 212	Concessions, patents i llicències, marques i similars	0,00	114	Reserves per accions de la soc. dominant	0,00
213	Fons de comerç	0,00	116	Reserves estatutàries	0,00
214	Drets de traspàs	0,00	113,117,118	Altres reserves	0,00
215	Aplicacions informàtiques	0,00		Resultat dels exercicis anteriors	0,00
219	Acomptes	0,00	120	Romanent	0,00
(292)	Provisions	0,00	(121)	Resultats negatius d'exercicis anteriors	0,00
(281)	Amortitzacions	0,00	122	Aportacions de socis per compensar pèrdues	0,00
	Immobilitzacions materials	0,00	129	Pèrdues i guanys (benefici o pèrdua)	0,00
220, 221	Terrenys i construccions	0,00	(557)	Dividend a compte lliurat en l'exercici	0,00
222, 223	Instal·lacions tècniques i maquinària	0,00			
224,225,226	Altres instal·lacions tècniques, utillatge i mobiliari	0,00		INGRESSOS A DISTRIBUIR DIVEXERCICIS	0,00
23	Acomptes i immobilitzacions materials en curs	0,00	130, 131	Subvencions de capital	0,00
227,228,229	Altre immobilitzat	0,00	136	Diferències positives de canvi	0,00
(292)	Provisions	0,00	135	Altres ingressos a distribuir en diversos exercicis	0,00
(282)	Amortitzacions	0,00			
	Immobilitzacions financeres	0,00		PROVISIONS PER A RISCOS I DESPESES	0,00
240	Participacions en empreses del grup	0,00	140	Provisió per a pensions	0,00
242,244,246	Crèdits a empreses del grup	0,00	141	Provisions per a impostos	0,00
241	Participacions en empreses associades	0,00	142, 143	Altres provisions	0,00
243,245,247	Crèdits a empreses associades	0,00	144	Fons de reversió	0,00
250,251,256	Cartera de valors a llarg termini	0,00			
	Altres crèdits	0,00		CREDITORS A LLARG TERMINI	0,00
260, 265	Dipòsits i fiances constituïts a llarg termini	0,00		Emissions d'obligacions i altres valors negociables	0,00
(293),(294),(295)	Provisions	0,00			
(296),(297),(298)			150	Obligacions no convertibles	0,00
198	Accions pròpies	0,00	151	Obligacions convertibles	0,00
			155	Altres deutes representats en valors negociables	0,00
27	DESPESES A DISTRIBUIR EN DIVERSOS EXERCICIS	0,00	170	Deutes amb entitats de crèdit	0,00
				Deutes amb empreses del grup i associats	0,00
			160,162,164	Deutes amb empreses del grup	0,00
	ACTIU CIRCULANT	0,00	161,163,165	Deutes amb empreses associades	0,00
558	Accionistes per desembossaments exigits	0,00		Altres creditors	0,00
	Existències	0,00	174	Deutes representats per efectes a pagar	0,00
30	Comercials	0,00	171,172,173	Altres deutes	0,00
31, 32	Matèries primeres i altres aprovisionaments	0,00	180, 185	Fiances i dipòsits rebuts a llarg termini	0,00
33, 34	Productes en curs i semiacabats	0,00		Desembossaments pendents sobre accions no exigits	0,00
35	Productes acabats	0,00			
36	Subproductes, residus i materials recuperats	0,00	248	D'empreses del grup	0,00
407	Acomptes	0,00	249	D'empreses associades	0,00
(39)	Provisions	0,00	259	D'altres empreses	0,00
	Deutors	0,00			
430,431,435 (436)	Clients per vendes i prestacions de serveis	0,00		CREDITORS A CURT TERMINI Emissions d'obligacions i altres valors negociables	0,00 0,00
432, 551	Empreses del grup deutors	0,00			
433, 552	Empreses associades, deutors	0,00	500	Obligacions no convertibles	0,00
44, 553	Deutors diversos	0,00	501	Obligacions convertibles	0,00
460, 544	Personal	0,00	505	Altres deutes representats en valors negociables	0,00
470,471,472,474	Administracions públiques	0,00	506	Interessos d'obligacions i altres valors	0,00
(490),(493),(494)	Provisions	0,00		Deutes amb entitats de crèdit	0,00
	Inversions financeres temporals	0,00	520	Préstecs i altres deutes	0,00
530, (538)	Participacions en empreses del grup	0,00	526	Deutes per interessos	0,00
532,534,536	Crèdits a empreses del grup	0,00		Deutes amb empreses associades i del grup a curt termini	0,00
531, (539)	Participacions en empreses associades	0,00			
533,535,537	Crèdits a empreses associades	0,00	402,510,512 514,516,551	Deutes amb empreses del grup	0,00
540,541,546,(549)	Cartera de valors a curt termini	0,00	403,511,513 515,517,552	Deutes amb empreses associades	0,00
542, 543, 545, 547 548	Altres crèdits	0,00		Creditors comercials	0,00
565, 566	Dipòsits i fiances constituïts a curt termini	0,00	437	Acomptes rebuts per comandes	0,00
			400,(406), 419 410	Deutes per comptes o prestacions de serveis	0,00
(593),(594),(595) (596),(597),(598)	Provisions	0,00	401	Deutes representats per efectes a pagar	0,00
				Altres deutes no comercials	0,00
	Accions pròpies a curt termini	0,00	475,476,477,479	Administracions públiques	0,00
57	Tresoreria	0,00	524, 411	Deutes representats per efectes a pagar	0,00
480, 580	Ajustaments per periodificació	0,00	509,521,523,525	Altres deutes	0,00

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS ANALÍTIC - ANY 1 -

Núm. compte	CONCEPTE	ANY 1
	INGRESSOS	0,00
	Import net de la xifra de negocis	0,00
700,701,702	Vendes	0,00
704		
705	Prestacions de serveis	0,00
(708), (709)	Devolucions i ràpels sobre vendes	0,00
71	Augment d'existències de productes acabats i en curs	0,00
73	Treballs efectuats per la empresa per a l'immobilitzat	0,00
	Altres ingressos d'explotació	0,00
75	Ingressos accessoris i altres de gestió corrent	0,00
74	Subvencions	0,00
790	Excés de provisions de riscos i despeses	0,00
	DESPESES	0,00
71	Reducció d'existències de productes acabats i en curs	0,00
	Aprovisionaments	0,00
600	Consum de mercaderies	0,00
61	Consum de matèries primeres i altres matèries consumibles	0,00
607	Altres despeses externes	0,00
	Despeses de personal	0,00
641	Sous, salaris i assimilats	0,00
642,643,649	Càrregues socials	0,00
68	Dotacions per a amortitzacions d'immobilitzat	0,00
	Variació de les provisions de tràfic	0,00
693, (793)	Variació de provisions d'existències	0,00
650, 694, (794)	Variació de provisions i pèrdues de crèdits incobrables	0,00
695, (795)	Variació d'altres provisions de tràfic	0,00
	Altres despeses d'explotació	0,00
62	Serveis exteriors	0,00
631,634,(636),(639)	Tributs	0,00
652	Altres despeses de gestió corrent	0,00
690	Dotació al fons de reversió	0,00
	RESULTAT	0,00
760	Ingressos de participacions de capital	0,00
	En empreses del grup	0,00
	En empreses associades	0,00
	En empreses fora del grup	0,00
762	Ingressos d'altres valors negociables i de crèdit de l'actiu de l'immobilitzat	0,00
	D'empreses del grup	0,00
	D'empreses associades	0,00
	D'empreses fora del grup	0,00
764	Altres interessos i ingressos assimilats	0,00
	D'empreses del grup	0,00
	D'empreses associades	0,00
769	Altres interessos	0,00
766	Beneficis en inversions financeres	0,00
768	Diferències positives de canvi	0,00
66	Despeses financeres i despeses assimilades	0,00
	Per deutes amb empreses del grup	0,00
	Per deutes amb empreses associades	0,00
	Per deutes amb tercers i despeses assimilades	0,00
	Pèrdues d'inversions financeres	0,00
69, (79)	Variació de les provisions d'inversions financeres	0,00
668	Diferències negatives de canvi	0,00
	RESULTAT DE LES ACTIVITATS ORDINÀRIES	0,00
793, (693)	+/- Variació de les provisions immobilitzat	0,00
73	Treballs realitzats per l'immobilitzat	0,00
76	Ingressos per participacions en capital	0,00
77	Beneficis en la venda d'immobilitzat material	0,00
775	Subvencions de capital traspassades al resultat de l'exercici	0,00
77, (67)	Ingressos/despeses extraordinaris	0,00
63	**RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS**	0,00
	Impost sobre societats	0,00

BALANÇ DE SITUACIÓ - ANY 2 -

Núm. compte	ACTIU	ANY 1	Núm. compte	PASSIU	ANY 1
19	ACCIONISTES PER DESEMBOSSAMENTS NO EXIGITS	0,00		FONS PROPIS	0,00
			10	Capital subscrit	0,00
			110	Prima d'emissió	0,00
	IMMOBILITZAT	0,00	111	Reserva de revalorització	0,00
20	Despeses d'establiment	0,00		Reserves	0,00
	Immobilitzacions immaterials	0,00	112	Reserva legal	0,00
210	Despeses de recerca i desenvolupament	0,00	115	Reserves per accions pròpies	0,00
211, 212	Concessions,patents i llicències,marques i similars	0,00	114	Reserves per accions de la soc. dominant	0,00
213	Fons de comerç	0,00	116	Reserves estatuàries	0,00
214	Drets de traspàs	0,00	113,117,118	Altres reserves	0,00
215	Aplicacions informàtiques	0,00		Resultat dels exercicis anteriors	0,00
219	Acomptes	0,00	120	Romanent	0,00
(292)	Provisions	0,00	(121)	Resultats negatius d'exercicis anteriors	0,00
(281)	Amortitzacions	0,00	122	Aportacions de socis per compensar pèrdues	0,00
	Immobilitzacions materials	0,00	129	Pèrdues i guanys (benefici o pèrdua)	0,00
220, 221	Terrenys i construccions	0,00	(557)	Dividend a compte lliurat en l'exercici	0,00
222, 223	Instal·lacions tècniques i maquinària	0,00			
224,225,226	Altres instal·lacions tècniques, utillatge i mobiliari	0,00		INGRESSOS A DISTRIBUIR DIVERSOS EXERCICIS	0,00
23	Acomptes i immobilitzacions materials en curs	0,00	130, 131	Subvencions de capital	0,00
227,228,229	Altre immobilitzat	0,00	136	Diferències positives de canvi	0,00
(292)	Provisions	0,00	135	Altres ingressos a distribuir en diversos exercicis	0,00
(282)	Amortitzacions	0,00			
	Immobilitzacions financeres	0,00		PROVISIONS PER A RISCOS I DESPESES	0,00
240	Participacions en empreses del grup	0,00	140	Provisió per a pensions	0,00
242,244,246	Crèdits a empreses del grup	0,00	141	Provisions per a impostos	0,00
241	Participacions en empreses associades	0,00	142, 143	Altres provisions	0,00
243,245,247	Crèdits a empreses associades	0,00	144	Fons de reversió	0,00
250,251,256	Cartera de valors a llarg termini	0,00			
	Altres crèdits	0,00		CREDITORS A LLARG TERMINI	0,00
260, 265	Dipòsits i fiances constituïts a llarg termini	0,00		Emissions d'obligacions i altres valors negociables	0,00
(293),(294),(295) (296),(297),(298)	Provisions	0,00			
			150	Obligacions no convertibles	0,00
198	Accions pròpies	0,00	151	Obligacions convertibles	0,00
			155	Altres deutes representats en valors negociables	0,00
27	DESPESES A DISTRIBUIR EN DIVERSOS EXERCICIS	0,00	170	Deutes amb entitats de crèdit	0,00
				Deutes amb empreses del grup i associats	0,00
			160,162,164	Deutes amb empreses del grup	0,00
	ACTIU CIRCULANT	0,00	161,163,165	Deutes amb empreses associades	0,00
558	Accionistes per desembossaments exigits	0,00		Altres creditors	0,00
	Existències	0,00	174	Deutes representats per efectes a pagar	0,00
30	Comercials	0,00	171,172,173	Altres deutes	0,00
31, 32	Matèries primeres i altres aprovisionaments	0,00	180, 185	Fiances i dipòsits rebuts a llarg termini	0,00
33, 34	Productes en curs i semiacabats	0,00		Desembossaments pendents sobre accions no exigits	0,00
35	Productes acabats	0,00			
36	Subproductes, residus i materials recuperats	0,00	248	D'empreses del grup	0,00
407	Acomptes	0,00	249	D'empreses associades	0,00
(39)	Provisions	0,00	259	D'altres empreses	0,00
	Deutors	0,00			
430,431,435 (436)	Clients per vendes i prestacions de serveis	0,00		CREDITORS A CURT TERMINI	0,00
				Emissions d'obligacions i altres valors negociables	0,00
432, 551	Empreses del grup deutors	0,00			
433, 552	Empreses associades, deutors	0,00	500	Obligacions no convertibles	0,00
44, 553	Deutors diversos	0,00	501	Obligacions convertibles	0,00
460, 544	Personal	0,00	505	Altres deutes representats en valors negociables	0,00
470,471,472,474	Administracions públiques	0,00	506	Interessos d'obligacions i altres valors	0,00
(490),(493),(494)	Provisions	0,00		Deutes amb entitats de crèdit	0,00
	Inversions financeres temporals	0,00	520	Préstecs i altres deutes	0,00
530, (538)	Participacions en empreses del grup	0,00	526	Deutes per interessos	0,00
532,534,536	Crèdits a empreses del grup	0,00		Deutes amb empreses associades i del grup a curt termini	0,00
531, (539)	Participacions en empreses associades	0,00			
533,535,537	Crèdits a empreses associades	0,00	402,510,512 514,516,551	Deutes amb empreses del grup	0,00
540,541,546,(549)	Cartera de valors a curt termini	0,00	403,511,513 515,517,552	Deutes amb empreses associades	0,00
542, 543, 545, 547 548	Altres crèdits	0,00		Creditors comercials	0,00
			437	Acomptes rebuts per comandes	0,00
565, 566	Dipòsits i fiances constituïts a curt termini	0,00	400,(406), 419 410	Deutes per comptes o prestacions de serveis	0,00
(593),(594),(595) (596),(597),(598)	Provisions	0,00	401	Deutes representats per efectes a pagar	0,00
				Altres deutes no comercials	0,00
	Accions pròpies a curt termini	0,00	475,476,477,479	Administracions públiques	0,00
57	Tresoreria	0,00	524, 411	Deutes representats per efectes a pagar	0,00
480, 580	Ajustaments per periodificació	0,00	509,521,523,525	Altres deutes	0,00

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS ANALÍTIC - ANY 2 -

Num. compte	CONCEPTE	ANY 2
	INGRESSOS	0,00
	Import net de la xifra de negocis	0,00
700,701,702	Vendes	0,00
704		
705	Prestacions de serveis	0,00
(708), (709)	Devolucions i ràpels sobre vendes	0,00
71	Augment d'existències de productes acabats i en curs	0,00
73	Treballs efectuats per la empresa per a l'immobilitzat	0,00
	Altres ingressos d'explotació	0,00
75	Ingressos accessoris i altres de gestió corrent	0,00
74	Subvencions	0,00
790	Excés de provisions de riscos i despeses	0,00
	DESPESES	0,00
71	Reducció d'existències de productes acabats i en curs	0,00
	Aprovisionaments	0,00
600	Consum de mercaderies	0,00
61	Consum de matèries primeres i altres matèries consumibles	0,00
607	Altres despeses externes	0,00
	Despeses de personal	0,00
641	Sous, salaris i assimilats	0,00
642,643,649	Càrregues socials	0,00
68	Dotacions per a amortitzacions d'immobilitzat	0,00
	Variació de les provisions de tràfic	0,00
693, (793)	Variació de provisions d'existències	0,00
650, 694, (794)	Variació de provisions i pèrdues de crèdits incobrables	0,00
695, (795)	Variació d'altres provisions de tràfic	0,00
	Altres despeses d'explotació	0,00
62	Serveis exteriors	0,00
631,634,(636),(639)	Tributs	0,00
652	Altres despeses de gestió corrent	0,00
690	Dotació al fons de reversió	0,00
	RESULTAT	**0,00**
760	Ingressos de participacions de capital	0,00
	En empreses del grup	0,00
	En empreses associades	0,00
	En empreses fora del grup	0,00
762	Ingressos d'altres valors negociables i de crèdit de l'actiu de l'immobilitzat	0,00
	D'empreses del grup	0,00
	D'empreses associades	0,00
	D'empreses fora del grup	0,00
764	Altres interessos i ingressos assimilats	0,00
	D'empreses del grup	0,00
	D'empreses associades	0,00
769	Altres interessos	0,00
766	Beneficis en inversions financeres	0,00
768	Diferències positives de canvi	0,00
66	Despeses financeres i despeses assimilades	0,00
	Per deutes amb empreses del grup	0,00
	Per deutes amb empreses associades	0,00
	Per deutes amb tercers i despeses assimilades	0,00
	Pèrdues d'inversions financeres	0,00
69, (79)	Variació de les provisions d'inversions financeres	0,00
668	Diferències negatives de canvi	0,00
	RESULTAT DE LES ACTIVITATS ORDINÀRIES	**0,00**
793, (693)	+/- Variació de les provisions immobilitzat	0,00
73	Treballs realitzats per l'immobilitzat	0,00
76	Ingressos per participacions en capital	0,00
77	Beneficis en la venda d'immobilitzat material	0,00
775	Subvencions de capital traspassades al resultat de l'exercici	0,00
77, (67)	Ingressos/despeses extraordinaris	0,00
63	**RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS**	**0,00**
	Impost sobre societats	0,00

RÀTIOS DE BALANÇ	VALORS OBTINGUTS		EXPLICACIÓ DE LA RÀTIO
	ANY 2	ANY 1	
Ràtio de liquiditat Actiu circulant / Exigible a curt termini	0,00	0,00	Mesura la capacitat d'atendre els pagaments a curt termini amb els saldos dels actius circulants
Ràtio de tresoreria Realitzable + Disponible / Exigible a curt termini	0,00	0,00	Mesura la capacitat d'atendre els pagaments a curt termini amb els saldos realitzables i la tresoreria.
Ràtio de disponibilitat Disponible / Exigible a curt termini	0,00	0,00	Mesura la capacitat d'atendre els pagaments a curt termini amb els saldos de tresoreria.
Fons de maniobra Actiu circulant - Deutes a curt termini	0,00	0,00	Mesura el diferencial entre l'import de l'actiu circulant i el saldo a pagar per deutes a curt termini.
Ràtio d'endeutament Total deutes / Total passiu	0,00	0,00	Mesura l'impacte del total de deutes a curt i a llarg termini en relació amb l'estructura financera del balanç.
Ràtio d'autonomia Capitals propis / Total deutes	0,00	0,00	Mesura la relació entre l'import aportat pels accionistes i els resultats no distribuits en comparació amb els deutes a tercers.
Ràtio de garantia Actiu real / Total deutes	0,00	0,00	Mesura el grau de cobertura dels actius amb deutes a tercers.
Ràtio de qualitat del deute Deutes a curt termini / Total deutes	0,00	0,00	Mesura la relació entre els deutes a curt termini amb la totalitat del deute a curt i a llarg termini.
Ràtio de pes dels recursos permanents Recursos permanents / Total passiu	0,00	0,00	Mesura la relació entre els recursos permanents i el total del passiu.

RÀTIOS DE COMPTE DE RESULTATS	VALORS OBTINGUTS		EXPLICACIÓ DE LA RÀTIO
	ANY 2	ANY 1	
Ràtio de capacitat de devolució de préstecs Benefici net + amortitzacions / Préstecs financers	0,00	0,00	Mesura la capacitat de retorn dels préstecs financers amb l'autofinançament generat en un període.
Ràtio de despeses financeres sobre vendes Despeses financeres / Total vendes	0,00	0,00	Mesura l'impacte de les despeses financeres en relació amb les vendes del període.
Ràtio de cost del deute Despeses financeres / Deute (amb cost)	0,00	0,00	Mesura el cost de la despesa financera en un període en relació amb el volum del deute financer amb cost.
Ràtio de cost mitjà del passiu Despeses financeres + dividends / Total passiu	0,00	0,00	Mesura el cost de la retribució dels agents que financien l'empresa (entitats financeres i accionistes), en relació amb el total del passiu.
Cobertura de despeses financeres Benefici abans d'interessos i d'impostos / Despeses financeres	0,00	0,00	Mesura el grau de cobertura de les despeses financeres amb els resultats abans d'interessos i d'impostos.

RÀTIOS DE ROTACIONS	VALORS OBTINGUTS		EXPLICACIÓ DE LA RÀTIO
	ANY 2	ANY 1	
Rotació de l'actiu fix Total vendes / Actiu fix	0,00	0,00	Mesura les voltes que en un període (normalment un any), dóna l'actiu fix en relació a l'import total de vendes realitzades.
Rotació de l'actiu circulant Total vendes / Actiu circulant	0,00	0,00	Mesura les voltes que en un període (normalment un any), dóna l'actiu circulant en relació a l'import total de vendes realitzades.
Rotació d'estocs Total vendes / Estocs	0,00	0,00	Mesura les voltes que en un període (normalment un any), dóna l'estoc en relació a l'import total de vendes realitzades.
Rotació de clients Total vendes / Clients	0,00	0,00	Mesura les voltes que en un període (normalment un any), dóna el saldo de clients en relació a l'import total de vendes realitzades.
Termini de cobrament Clients + efectes a cobrar x 365 / Vendes	0,00	0,00	Mesura en termes de dies el termini mitjà de cobrament a clients.
Termini de pagament Proveïdors + efect. a pagar x 365 / Compres	0,00	0,00	Mesura en termes de dies el termini mitjà de pagament a proveïdors.

RÀTIO	VALOR OBTINGUT		AVALUACIÓ	PROPOSTES DE MILLORA
	ANY 2	ANY 1		
Ràtio de liquiditat Actiu circulant / Exigible a curt termini	0,00	0,00	òptim 1,5 - 2	1) Per sota de l'òptim: negociar l'ajornament dels pagaments de curt a llarg termini, convertir inversions financeres en liquiditat, vendre actius materials. 2) Per sobre de l'òptim: amortitzar deutes a llarg termini, invertir en actius fixos (materials, immaterials o financers), realitzar millores en les instal·... 3) Per resoldre problemes puntuals de tresoreria (ràtios molt per sota de l'òptim): possibilitat de negociar una pòlissa de crèdit.
Ràtio de tresoreria Realitzable + Disponible / Exigible a curt termini	0,00	0,00	òptim 0,1	
Ràtio de disponibilitat Disponible / Exigible a curt termini	0,00	0,00	òptim 0,3	
Fons de maniobra Actiu circulant - Deutes a curt termini	0,00	0,00	> 0	1) Si està per sota de zero de manera continuada, investigar-ne les causes i, mentrestant, ajornar pagaments a tercers de curt a llarg termini, realitzar actius materials i financers.
Ràtio d'endeutament Total deutes / Total passiu	0,00	0,00	òptim 0,4 - 0,6	1) Per sobre de 0,6: amortitzar deutes, ampliar capital. 2) Per sota de 0,4: distribuir dividends, possibilitat d'augmentar deutes.
Ràtio d'autonomia Capitals propis / Total deutes	0,00	0,00	òptim 0,7-1,5	1) Per sobre d'1,5: distribuir dividends, possibilitat d'augmentar deutes. 2) Per sota 0,7: amortitzar deutes, ampliar capital.
Ràtio de garantia Actiu real / Total deutes	0,00	0,00	com més alt, més garantia	1) Invertir tresoreria en actius, ampliar capital per amortitzar deutes.
Ràtio de qualitat del deute Deutes a curt termini / Total deutes	0,00	0,00	com més baix, més qualitat	1) Convertir deute a curt en deute a llarg termini, amortitzar deute a curt termini.
Ràtio de pes dels recursos permanents Recursos permanents / Total passiu	0,00	0,00	òptim entre 0,4 i 0,6	1) Per a valors per sota de l'òptim: amortitzar deutes, ampliació de capital. 2) Per a valors per sobre de l'òptim: distribuir dividends, augmentar l'endeutament.
Ràtio de capacitat de devolució de préstecs Benefici net + amortitzacions / Préstecs financers	0,00	0,00	com més alt, més capacitat	1) Augmentar la rendibilitat, convertir deute financer en deute no financer.
Ràtio de despeses financeres sobre vendes Despeses financeres / Total vendes	0,00	0,00	com més baix, millor	1) Convertir deute financer en deute no financer, negociar millors condicions financeres, augmentar el valor de les vendes.
Ràtio de cost del deute Despeses financeres / Deute (amb cost)	0,00	0,00	com més baix, millor	1) Convertir deute financer en deute no financer, negociar millors condicions financeres, augmentar el valor de les vendes.
Ràtio de cost mig del passiu Despeses financeres + dividends / Total passiu	0,00	0,00	com més baix, millor	1) Reduir la despesa financera 2) En cas d'haver-hi dividends, restringir la política de repartiment.
Cobertura de despeses financeres Benefici abans d'interessos i d'impostos / Despeses financeres	0,00	0,00	com més alt, millor	1) Augmentar la rendibilitat, reduir la despesa financera.
Rotació de l'actiu fix Total vendes / Actiu fix	0,00	0,00	com més alt, millor	1) Desfer-se dels actius extrafuncionals, reduir actius infrautilitzats, augmentar el valor de les vendes.
Rotació de l'actiu circulant Total vendes / Actiu circulant	0,00	0,00	com més alt, millor	1) Rebaixar estoc, escurçar terminis de cobrament de clients, invertir tresoreria ociosa en actius fixos, augmentar el valor de les vendes.
Rotació d'estocs Total vendes / Estocs	0,00	0,00	com més alt, millor	1) Rebaixar estoc, augmentar el valor de les vendes.



Diputació de Barcelona
Àrea de Desenvolupament Econòmic
Servei de Teixit Productiu

Recinte Maternitat. Pavelló Mestral
Travessera de les Corts, 131-159
08028 Barcelona

Tel. 934 022 524
Fax 934 022 523

www.diba.cat/promoeco
s.teixitprod@diba.cat