



L'ENTESA ENTRE LA PIME I LA BANCA

UNA APROXIMACIÓ A LA NEGOCIACIÓ FINANCERA

Document de treball del Grup de Treball de la seu de Tarragona
de la Comissió d'Economia Financera

L'entesa entre la PIME i la banca:
Una aproximació a la negociació financera

L'entesa entre la PIME i la banca: una aproximació a la negociació financera

Document de treball del Grup de Treball
de la seu de Tarragona de la Comissió d'Economia
Financera del Col·legi d'Economistes
de Catalunya

Jordi Domingo
Miquel Àngel Fúster
Xavier Mas
Gemma Palet
Carles Pedreño
Joan Sardà
Pere Segarra
Marta Vidal

Tots els drets reservats. Qualsevol forma de reproducció, distribució, comunicació pública o transformació d'aquesta obra només pot ser realitzada amb l'autorització dels seus titulars, llevat de l'excepció prevista per la llei. Dirigeixi's a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necessita fotocopiar o escanejar fragments d'aquesta obra.

© Col·legi d'Economistes de Catalunya, 2013
(www.coleconomistes.cat)

Dipòsit legal: B-11015-2013
Edita: Ediciones Reunidas, SA (Grupo Zeta)
Maquetació: Kimika Crea i Disseny S.L.
Imprès per: Liberdúplex
Imprès a Espanya - *Printed in Spain*

Índex

1. Introducció	9
2. Objectius del document	11
3. Situació del finançament de les PIMEs a Catalunya	13
4. Conèixer la dimensió real del problema	21
Qüestionari d'autoavaluació	23
5. Anàlisi de la situació financera	27
5.1. Posició i condicions financeres de l'empresa	27
5.2. Determinació de les possibles vies de solució al problema financer ...	32
5.3. Adequació dels productes a cada necessitat	34
5.4. Anàlisi de la posició de tresoreria de l'empresa	40
6. El pla de viabilitat del negoci	45
7. Negociació bancària	49
7.1. La regla de les 5 Cs	49
7.2. «Manaments» del negociador	51
7.3. Procés de negociació i d'elecció d'entitat	54
8. Casos pràctics	57
Informe empresa CIA, S.L.	57
Informe empresa Normalitat, S.A.	71
Informe empresa Complicació, S.A.	82
9. Reflexions finals	95

1

Introducció

La gestió del finançament de les petites i mitjanes empreses mai ha estat fàcil. L'òptima administració dels recursos porta a una inexorable necessitat d'entesa entre l'empresari i la banca, que sol ser fluïda en èpoques de bonança econòmica i extremadament complicada en temps de crisi. En moments de dificultat com l'actual, la posició de les entitats financeres sol ser hermètica, però no es pot deixar de considerar l'exigència de generar negoci rendible a la que el banc es veu sotmès.

La solució a les necessitats financeres de les empreses depèn de diverses situacions, però no hi ha dubte que és molt important la bona comunicació que mantenen amb els bancs. Quan més entenedora és la problemàtica de l'empresa per part del banc, més fàcil és la negociació.

Per circumstàncies del seu perfil professional, l'empresari no disposa sovint dels coneixements imprescindibles per elaborar una presentació adequada de la necessitat de finançament de l'empresa. També és freqüent que en la relació amb el banc es contempli sols la seva conveniència, sense tenir en compte els interessos de risc i negoci de l'altra part.

Per aconseguir l'objectiu cal disposar d'una estratègia de negociació, documentada amb una clara descripció de les necessitats i possibilitats de l'empresa, amb una informació acurada sobre el seu posicionament financer i sobre les seves previsions de futur.

L'experiència de diversos professionals de la gestió financera de l'empresa i de la banca, membres de la Comissió d'Economia Financera de la seu de Tarragona del Col·legi d'Economistes de Catalunya, ha permès l'elaboració d'aquest document de treball, amb la pretensió de facilitar les relacions entre les PIMEs i les entitats financeres.

Aquest treball vol ser un manual per a un millor coneixement de la realitat financera pròpia i per a l'anàlisi de les possibles solucions, així com una guia de negociació per a obtenir solucions amb garantia d'èxit. Estem segurs que pot ser d'utilitat per als empresaris i per als economistes que els aporten el seu servei professional.

2

Objectius del document

Tal com s'ha exposat en el capítol anterior, les necessitats de les PIMEs en matèria de finançament porten a definir un suport als petits empresaris i als professionals que els atenen. Es pot afirmar que els **objectius** que es proposen en aquest treball són:

Ajudar a l'empresari a definir i acotar el seu problema.

En situacions de tensió financera, l'empresari es manifesta ofegat per la necessitat de trobar solucions als seus problemes, però no li sol ser fàcil explicar i delimitar en què consisteixen. Són molts els aspectes que es confonen i que amaguen l'objectivitat. Sovint es diu que si una persona és capaç de concretar quin és el seu problema, ja el té mig resolt. En aquest sentit, el manual pretén facilitar l'autodiagnosi a l'empresa i la concreció de les seves necessitats.

Aconsellar sobre la millor estratègia financera a adoptar.

Per a cada necessitat existeixen solucions més indicades que la resta i d'altres més fàcils d'aconseguir; però en tot cas, cal orientar molt bé la negociació cap a la millor de les alternatives possibles.

Advertir dels paràmetres que intervenen en la negociació amb les entitats.

Totes les entitats tenen uns productes i uns procediments d'avaluació de riscos semblants, guiats per uns criteris de racionalitat econòmico-financera. Cal preparar anticipadament la informació i els arguments necessaris per portar a terme la negociació.

Aconsellar sobre la forma de portar a terme la negociació.

El document vol aportar algunes tècniques efectives de negociació amb les entitats financeres que, si bé no proporcionen l'èxit *per se*, poden contribuir a una major fluïdesa en la negociació.

Conèixer millor la pròpia empresa i fer possible un seguiment més fàcil de la seva gestió financera.

L'exercici d'autodiagnòstic que es proposa permet obtenir un coneixement profund de la situació comptable i facilita la utilització de les eines que permeten un seguiment eficient de la gestió dels recursos financers en el futur.

3

Situació del finançament de les PIMES a Catalunya

La gestió de la petita i mitjana empresa, la microempresa i l'empresari individual o autònom a Catalunya, i a Espanya en general, presenta unes característiques pròpies i uns condicionants diferents respecte a les empreses grans, però en proporció pot resultar tant o més decisiva per a la seva supervivència. El treball fa referència a les tres dimensions d'empresa incloses, per simplificar, en el terme PIME, tot considerant que les seves inquietuds i problemes són força semblants.

Cal tenir en compte que les empreses de **menys de 10 treballadors** suposen amb les dades del 2010 el **93% del total a Espanya**, una xifra lleugerament superior a la de l'Europa dels 27. La importància de tot allò que fa referència a la PIME és fonamental per a l'ocupació i el creixement de la nostra economia. Moltes PIMES amb projectes i negocis viables moren ofegades per manca de finançament o, fins i tot d'èxit, en registrar un creixement descompensat, sostingut amb una estructura financera inadequada.

En primer lloc cal esmentar el conjunt de problemes de tot tipus –jurídics, tècnics, burocràtics, laborals, normatius etc.– que s'han d'afegir a la principal dificultat de les PIMES des de la perspectiva econòmica: **la seva inestabilitat financera**. Cal fer una reflexió sobre les **causes d'aquesta problemàtica**, abans d'avançar en l'objecte del present document: l'ajut a la PIME en les seves relacions financeres i, més específicament, bancàries.

S'ha escrit molt al respecte i, per sintetitzar, es poden resumir les **causes** en els següents punts:

1. Caràcter massa individualista propi de l'emprenedor i de l'empresari català, en general. La poca propensió a la col·laboració empresarial i un cert recel a l'assessorament extern impossibilita sovint accedir a projectes més ambiciosos i a la formació de conglomerats i grans empreses. En un món globalitzat la dimensió empresarial és un factor molt important i al teixit productiu català li manca de volum per poder competir en els mercats internacionals.

És prou evident que existeixen molt poques multinacionals catalanes i que part del que es "compta" com exportacions d'empreses grans pròpies són, en realitat, moviments internacionals de grans corporacions, amb centres de decisió molt allunyats de les nostres terres.

Les possibilitats de creixement, i fins i tot de supervivència, passen avui dia en gran part per l'exportació i per la innovació. Sense una predisposició a la col·laboració, a compartir projectes i a sumar esforços és molt difícil desenvolupar projectes basats en aquestes dues característiques.

2. Vinculació familiar excessiva de l'empresa –es confon propietat i gestió– que produeix, de vegades, com a resultat que el nivell de professionalització no sigui l'adient per enfrontar els reptes del creixement empresarial. També suposa sovint una dificultat quan s'ha de planificar la successió de la gerència o, fins i tot, la continuïtat del negoci.

Addicionalment la idea que «tot és meu» fa que el petit empresari actuï, en ocasions, sense respectar alguns principis elementals de les finances i barregi sous –propi o de familiars assalariats–, dividendes, ampliacions o reduccions de capital, etc. A la fi «tots els diners són seus» perquè s'han guanyat amb el seu esforç i, sovint, amb el dels que l'envolten.

3. Apreciació insuficient de la rellevància de les funcions financeres de l'empresa. En connexió amb el punt anterior, **l'empresari creu, a més, que “ha d'arribar” arreu**, tot i mancar-li temps, i percep les tasques financeres com «improductives». És una mena de burocràcia imposada, quelcom que li pren temps del seu negoci, però que tampoc vol externalitzar del tot, d'acord amb l'individualisme comentat... El fet de gastar en personal administratiu es percep com una mena de luxe i, a la micropime, el gerent ho acaba fent quasi tot i deixa només per a la gestoria els elements merament administratius i burocràtics, relatius al compliment de la normativa.

4. Excessiva dependència del finançament bancari. Normalment s'accepta com a fet inqüestionable que l'única font de finançament disponible per a la PIME és el recurs a la banca. Hi ha molt poca tradició d'altres fonts de finançament –capital risc, mercat alternatiu borsari, emissió de bons i pagarés, *business angels*, subvencions i ajuts oficials...– bé sigui per desconeixement, desconfiança, marc normatiu o per manca d'especialistes en assessorament financer amb un cost assumible per a la PIME o l'emprenedor.

Aquest és un altre punt força important: a la micropime o a l'autònom li cal més d'un cop una espècie de **“director financer de lloguer”**, ja que força de les activitats que cal fer són més complexes que portar la comptabilitat o presentar els impostos. La negociació amb les entitats i l'obtenció de recursos imprescindibles són responsabilitat del director financer a les empreses de dimensió més gran, però a la PIME, possiblement, aquesta figura no existeix a l'organigrama i el propi gerent acaba assumint aquestes funcions, sense temps ni coneixements específics, ni tan sols recursos. No s'ha d'oblidar que l'assessorament extern professional no sempre es pot assolir pel seu cost.

Per les raons abans esmentades, i moltes altres, la PIME catalana es troba normalment en una situació d'insuficiència financera permanent que cal solucionar amb el finançament bancari.

Si s'afegeixen a l'anterior problemàtica els problemes de tot tipus del dia a dia i la manca de recursos humans, es pot concloure que al petit empresari li suposa un gran repte la preparació correcta de la relació amb les entitats financeres que, com ja s'ha apuntat, és la seva principal font de finançament.

La insuficiència financera de la PIME neix normalment des de la seva constitució. És molt difícil engegar un projecte amb el capital mínim legal de poc més de 3.000 euros. La manca de fons propis fruit d'aquest capital inicial reduït i de la poca predisposició a la reinversió de beneficis, per tal de dotar-se d'unes reserves fortes, fa que la majoria de PIMEs, microempreses i autònoms arrossequin una estructura financera inadequada des del

començament de les activitats i vagin sempre “a remolc” del finançament bancari, sense examinar acuradament els terminis dels préstecs.

En la situació actual molt poques entitats financeres tenen possibilitat de prestar diners sense limitacions importants, atès el pràctic tancament del mercat interbancari, la pròpia situació dels bancs, les restrictives condicions econòmiques generals –amb perspectives poc optimistes– i els diferencials que s’han de pagar pel risc país.

Encara que difícilment es pot trobar un directiu bancari que ho reconegui, la praxi actual confirma feiaentment que costa molt aconseguir finançament per a la PIME i, quan s’obté, les condicions acostumen a ser realment exigents, tant pel que fa als costos com als terminis. A més, com ja s’ha exposat, actualment tan sols els grans grups bancaris tenen capacitat real de facilitar préstecs “sense massa limitacions”.

Adicionalment els estats financers de les empreses s’han deteriorat en general, en alguns sectors de forma molt notable. Aquesta menor solvència de les empreses (reflectida als balanços i comptes de resultats, actuals i previsionals) ha minvat la confiança sobre la capacitat per generar fluxos per a fer front a l’endeutament i, per tant, ha tingut una influència molt negativa en l’obtenció del crèdit.

Clarament el flux de fons del sistema bancari cap a les empreses, fonamentalment les PIMES, s’ha trencat darrerament. A meitat del 2011 només una cinquena part dels recursos que captaven les entitats financeres tornaven a l’empresa en forma de crèdit.

Mentre dura el procés d’ajustament del sistema financer és evident que les seves pròpies necessitats provoquen que ja no existeixi correlació entre la captació de fons i la disponibilitat de crèdit. Al sistema bancari li cal incrementar els recursos propis, és a dir, capitalitzar-se per complir les noves exigències de solvència que han determinat les autoritats monetàries i aconseguir els nivells pactats en el tractat de Basilea. En els darrers temps hom s’ha acostumat a sentir com a conceptes habituals termes com *core capital*, TIER I, TIER II etc. i no només a la premsa especialitzada sinó en els mitjans generals.

Així, per un costat els bancs estan immersos en una guerra de captació de passiu –que la nova llei de limitació de remuneració ha frenat en part, donat que obliga a dotacions més grans del fons de garantia de dipòsits si es paguen extratípus; de l’altra banda, els seus actius immobiliaris, fruit de l’esclat de la «bombolla», s’estan depreciant de forma progressiva i la morositat assoleix nivells rècord, fets aquests que obliguen a dotacions que minven els comptes de resultats. És una situació nova per al sistema bancari, una mena de pinça que ha obligat algunes entitats a demanar un rescat mitjançant el conegut Fons de Reordenació Bancària (FROB). Tot el sector s’ha vist afectat, però les entitats amb més exposició al sector immobiliari i amb menys diversificació regional i internacional són les que pateixen la crisi financera amb més contundència.

El més lamentable és que no es veu un canvi de tendència a curt termini –i potser, fins i tot, ni tan sols a mitjà termini– i, per tant, la PIME, al igual que les famílies, la resta d’empreses i les administracions públiques, no pot comptar amb la facilitat creditícia a la que s’havia acostumat en el passat, malgrat que era clarament excessiva i basada en una política de risc inadeguada, com el temps ha acabat demostrant.

Conseqüentment cal ampliar les fonts de finançament i considerar mitjans alternatius al tradicional crèdit bancari. Malgrat que existeix un consens important sobre la necessitat de diversificar aquestes fonts, les estadístiques són demolidores. Segons les dades recollides al

document “Enquesta sobre accés de les empreses al finançament” de l’INE (*Instituto Nacional de Estadística*), el 25% de les empreses espanyoles que al 2010 va sol·licitar un crèdit bancari no el va obtenir.

Una altra dada interessant és que el 60% de les empreses considera que la disposició de les entitats financeres a facilitar finançament ha empitjorat clarament respecte a l’inici de l’actual crisi econòmica, que es situa en el 2007. Encara que les possibilitats d’aconseguir finançament bancari són decreixents, un 61% de les companyies de l’enquesta estima que precisa de finançament durant el bienni 2011-2013; a més, és majoritàriament demanat a les entitats financeres i un 93% ho sol·licita als bancs.

La tendència de les fonts de finançament empresarial va en sentit contrari al que seria desitjable. Segons dades de la CNMV (*Comisión Nacional del Mercado de Valores*), en l’any 1990 el 30% del finançament total de les empreses espanyoles s’aconseguia mitjançant els mercats amb emissions de renda fixa i variable. En el 2010 aquest percentatge del recurs al mercat de bons, obligacions, pagarés, accions... s’ha reduït fins al 20%. Són proporcions molt allunyades de les dels països més desenvolupats: als Estats Units i al Regne Unit, els percentatges del pes relatiu del finançament del mercat es situa entre el 60-70% al 2010; a Alemanya és una mica superior al 50% i França es col·loca prop del 50%; finalment fins i tot Itàlia amb un 30% al 2010 supera a Espanya. Cal considerar, per ser rigorosos, que aquestes dades són agregades i recullen totes les empreses. Si s’hi exclouen les companyies cotitzades, les poques grans corporacions que no cotitzen i les altres grans empreses la xifra és sensiblement inferior al 10%.

Alguns experts dels organismes reguladors dels mercats financers proposen com a possible solució la integració de les diverses borses per a PIMEs europees, és a dir, la creació d’una mena de MAB (Mercat Alternatiu Borsari) a nivell europeu o bé la fusió entre les que existeixen actualment sota la batuta del mercat de Londres, de llarg el més desenvolupat.

En conclusió, la PIME –espanyola i catalana– té el seu finançament totalment supeditat a les entitats bancàries i es troba davant d’una problemàtica doble: ha d’ampliar necessàriament les seves fonts de finançament i, a més, ha de continuar negociant amb uns bancs que tenen l’aixeta del crèdit força tancada. L’assessorament especialitzat esdevé, doncs, molt important per tal de conèixer totes les possibilitats de finançament.

El paper de les administracions públiques hauria d’anar en paral·lel a aquest objectiu: aportar garanties i avals als projectes viables de les PIMEs, atorgar facilitats de pagament per a les obligacions de les empreses i reduir la burocràcia i l’excés de «paperassa» que treu temps i recursos a la PIME. La manca de recursos públics ha comportat que les subvencions directes hagin minvat molt i, fins i tot, algunes hagin desaparegut, però cal que les administracions públiques facin un esforç per mantenir les subvencions més relacionades amb els aspectes clau que determinen la competitivitat del sector privat, com ara la innovació, l’emprenedoria i la internacionalització.

Els departaments de riscos de les entitats financeres han passat de ser un simple transmissor de la concessió del finançament a convertir-se en els autèntics «dolents de la pel·lícula». Com a exemple del que es percep des de fora cal fer esment de l’enquesta realitzada en la Jornada de ASSET (Associació de Tresorers d’Empresa) de l’octubre del 2010 a Barcelona: davant la pregunta de quin és el principal responsable de la contracció del crèdit a l’empresa, la majoria dels directius assistents ja van identificar com a causa principal “l’excés de zel

dels departaments de riscos” per davant d’altres opcions de respostes com la pròpia crisi de les entitats i les perspectives empresarials. Cal tenir present, a més, que la major part dels directius financers assistents a l’acte representaven empreses mitjanes, grans i multinacionals.

Si s’extrapoleessin els resultats a una mostra de PIMEs, autònoms i microempreses que probablement es troben encara amb molts més impediments per obtenir finançament i que, en molts casos, reben només com a resposta del banc que el departament de riscos no ha aprovat l’operació... és fàcil imaginar la resta.

Per tant, existeix una important motivació addicional per presentar la sol·licitud de finançament de forma correcta, amb tota la documentació demanada pel banc i amb les explicacions oportunes. L’oficina que rep els papers –com a molt– fa un cop d’ull, però la decisió és en mans d’uns analistes de risc i les seves “màquines”, que no coneixen l’empresa. Així, s’ha de presentar el projecte empresarial amb la màxima precisió, tal i com s’exposa amb detall més endavant.

En resum, primer cal conèixer el punt de partida, després on es vol anar i, finalment, com es pensa finançar-ho. Una feina d’anàlisi, diagnòstic i tractament anàloga a la que fa un metge quan tracta un malalt, que la pot portar a terme la PIME amb l’ajut de l’economista assessor quan es tracta del finançament. Ens hi va molt...

A més de les formalitats descrites anteriorment, si es vol engegar un procés de negociació amb les entitats financeres per obtenir el finançament necessari, cal fer un plantejament rigorós i realista.

Normalment no s’inicia la negociació amb els bancs fins el moment límit i tampoc no existeix un plantejament clar sobre com presentar la informació i les dades que les entitats financeres demanen. En aquest punt, la funció de l’economista com a element d’intermediació entre les entitats financeres i la PIME cobra tota la seva rellevància i ha de tenir un paper destacat en la recuperació econòmica, per tal com actua com a assessor de l’empresa i com a col·laborador de l’entitat bancària. Aquesta tasca de dinamització dels projectes pot ajudar molt a tirar endavant iniciatives empresarials en facilitar la comunicació entre la PIME i el sistema financer, que parlen molt sovint “idiomes diferents”.

En primer lloc l’economista ha d’ajudar la PIME o l’emprenedor a definir i tenir clar quin és l’objectiu de la relació amb les entitats financeres. Cal analitzar amb rigor les necessitats i les disponibilitats, perquè no és el mateix el finançament d’una inversió en equipament productiu que la quantitat sol·licitada per al circulat o per aconseguir un refinançament empresarial. S’ha de valorar amb detall els imports demanats, els terminis de devolució, les condicions econòmiques, les garanties i compromisos paral·lels, la capacitat real de devolució del principal en cas d’un préstec...

Molt sovint el petit empresari només veu el problema de manca de recursos financers a curt termini, però no es planteja a fons el motiu d’aquesta situació ni les repercussions futures en l’àmbit del finançament de les seves decisions presents. Hi ha vegades que es tracta simplement de salvar un *match ball*, un moment puntual d’ofegament de tresoreria per una manca transitòria de liquiditat –per exemple, per un cobrament endarrerit però garantit– però malauradament la major part dels casos de les dificultats financeres de les PIMEs tenen connotacions més estructurals que conjunturals. La forma d’engegar les negociacions amb els bancs ha de ser, òbviament, molt diferent, perquè es parteix de posicions de força diametralment oposades.

En aquest punt és recomanable realitzar un test amb el que poder determinar amb prou exactitud quin és el perfil de l'empresa envers els problemes de finançament; això facilita determinar una diagnosi i un pla d'actuació.

El primer que cal esbrinar és si el projecte empresarial a finançar, sigui quin sigui, és viable des del punt de vista econòmic, atès que ha de quedar prou clar que una solució de finançament no resol el problema d'una empresa sense futur; com a molt, pot allargar la seva "agonia" i deixar més "morts" pel camí. No s'ha d'oblidar que inclús empreses de qualsevol dimensió amb bons projectes i productes fracassen per circumstàncies alienes a llur activitat; per tant, encara és més crític detectar els punts febles de les PIMEs per saber si són de debò viables econòmicament.

Com a exemple senzill de qüestionari es pot plantejar el conjunt de preguntes, recollides en el capítol 4t., per ajudar a definir la situació. Segons les respostes es pot constatar, en primer lloc, si l'estat d'insuficiència de finançament es deu a problemes estructurals o conjunturals i, cas que calgui, es pot fer un plantejament sobre com enfocar les negociacions per obtenir el finançament que permeti assolir els objectius de l'empresa amb èxit.

Un cop s'ha fet l'anàlisi del qüestionari per determinar la situació i el perfil de risc de l'empresa, cal passar a una fase més concreta: l'estudi comparatiu detallat de les diverses condicions bancàries. S'ha de generar un document on es reculli d'una forma estructurada les condicions de tots els diversos productes financers oferts per cada entitat. Pot arribar a ser un exercici força enfarfegat—a vegades ni tan sols l'empresa sap les condicions, ni troba la pòlissa signada al seu dia d'una determinada operativa— però indispensable per a l'economista assessor, que no pot ajudar a la PIME en l'objectiu d'aconseguir finançament si no coneix amb precisió la realitat del seu mapa bancari.

En aquesta fase és força probable que sorgeixi alguna sorpresa... no sempre desagradable. Potser l'exercici de documentar tot de forma conjunta i estructurada permet remarcar aspectes de la relació empresa - bancs que d'altra forma es passarien per alt. No és estrany deduir, un cop muntat el full de condicions i la posició de tresoreria de l'empresa, que en realitat no ofereix un millor tracte a l'empresa aquella entitat bancària que tothom pensa que ho fa, ni tampoc descobrir alguna altra opció no contemplada al començament de l'anàlisi.

Cal ser conscients que, al nivell empresarial analitzat, difícilment s'ha fet de forma regular i sistematitzada un balanç banc-empresa que recull totes les variables, costos, compensacions, bonificacions, negoci indirecte etc., com es fa quan existeix un departament financer amb prou recursos. En qualsevol cas aquest document aporta pistes per realitzar la diagnosi de la situació financera de la PIME i per a l'enfocament futur de les negociacions amb el banc.

Com a proposta, sense caràcter dogmàtic, s'apunten uns possibles documents de posició de tresoreria i condicions bancàries, detallats en el capítol 5è.

Després d'analitzar amb l'empresa els documents anteriors i fer conjuntament la diagnosi, cal passar a la fase d'actuació i preparació de la negociació amb el banc.

És molt diferent plantejar un finançament per a un tema de creixement empresarial—adquisició d'equipaments productius i noves inversions— o per a la gestió del circulat, per exemple, per a un refinançament. Cal, per tant, cercar fórmules diverses per a propostes que impliquen necessitats, imports i terminis diferents.

En moltes ocasions l'obtenció de finançament bancari només és una solució parcial del

problemes de la PIME i cal fer una anàlisi a fons per identificar les veritables causes de l'ofegament. En aquest sentit, per a l'empresa la tresoreria és com l'aire per a les persones: no pot transcórrer massa temps sense tenir-ne.

Hom pot passar bastant temps sense menjar, però no sense respirar... Malgrat això el fet de respirar no indica necessàriament que es gaudeixi de bona salut; a la PIME li succeeix quelcom semblant molt sovint. Per tant, encara que a cops ho sembli, no tot el problema es redueix a una manca de finançament i l'economista assessor de la PIME ha d'ajudar a esbrinar allò què més cal, o el què sobra, per garantir l'èxit del projecte empresarial, des del punt de vista econòmic.

En funció de les respostes obtingudes al qüestionari, de l'anàlisi dels comptes anuals i del càlcul de les principals ràtios econòmiques i financeres es pot determinar l'abast del problema de la PIME: saber si es tracta només de dificultats de finançament o bé si el negoci pateix d'un problema més estructural, és a dir, de fons. No és el mateix reconfigurar els dies de cobrament i pagament per aconseguir disposar d'un mínim de tresoreria estable que fer front a impagats importants i/o demores recurrents en els cobraments o a pèrdues permanents que van minvant els recursos aconseguits en els anys de beneficis. La forma de plantejar la negociació amb el banc està molt condicionada per la situació de necessitat de l'empresa i l'encert en la diagnosi que s'hagi fet dels seus problemes econòmics.

En aquest punt és essencial la intervenció de l'economista que assessora la PIME per tal de plantejar correctament la negociació i de presentar de la forma més adient la documentació que les entitats financeres demanen. La ràpida i exacta presentació dels documents requerits segur que atorga un plus de credibilitat amb el banc i, potser, arriba a ser clau per a l'obtenció del finançament.

Normalment els papers que sol·liciten les entitats financeres constitueixen el gruix de la informació financera que totes les empreses han de tenir, d'una forma estandarditzada. No cal, per tant, pensar que s'han de fer massa números addicionals als que normalment ja es calculen per imperatiu legal o per pura lògica del negoci. El nivell d'informació sol·licitat per l'entitat financera pot variar en funció de l'operació que es proposa, però a grans trets es pot resumir en el compendi detallat en el capítol 6è.

4

Conèixer la dimensió real del problema

En aquest capítol s'intenta conèixer la dimensió real del/s problema/es de l'empresa en anar a buscar finançament, per tal de poder determinar d'una forma objectiva els motius; un cop coneguts, la societat pot encaminar els esforços a establir els mecanismes que s'han de posar en marxa per donar solució al/s problema/es.

La identificació del problema es realitza per mitjà d'un qüestionari d'autoavaluació que permet aprofundir en les dues situacions més comunes en cercar finançament: (1) Dificultats de tresoreria, (2) Necessitats d'inversió.

Abans de començar a respondre el qüestionari s'ha de tenir en consideració els punts següents:

- És indispensable **dominar els conceptes** que apareixen en el qüestionari. Independentment de quina sigui la seva professió i del seu paper dins l'empresa, cal que l'enquestat tingui una base mínima de coneixements econòmics. Tot empresari ha de tenir capacitat per comprendre el Balanç de Situació i el Compte de Pèrdues i Guanys de l'empresa, malgrat que no els hagi de formalitzar en persona.
- Cal que l'empresari faci un **procés de reflexió personal** en intentar donar resposta a les preguntes; les ha de respondre amb sinceritat ja que, en cas contrari, s'estaria auto-enganyant. Cada pregunta respon un raonament que cal saber entendre.
- S'ha de **deixar de generalitzar** i aplicar mesures només perquè hagin anat bé a l'empresa veïna. Cada empresari ha de conèixer els problemes de la seva empresa i adoptar mesures concretes en funció de quins siguin aquests problemes.

Es pot considerar acomplert el primer objectiu tan aviat com s'hagi determinat quins són els problemes de l'empresa. Cal llavors buscar la/es solució/ns més adient/s al problema i, per fer-ho, s'ha de prendre en consideració els següents aspectes:

- Fer una bona diagnosi de les solucions i determinar quina és l'alternativa correcta requereix un coneixement molt més específic. Arribats a aquest punt, cal segurament comptar amb l'ajut d'un economista expert que l'emmarqui dins d'un bon pla de viabilitat. L'empresa ha de **marcar uns objectius** a complir per tal de solucionar els problemes.
- Passar a l'acció, **posar a la pràctica tots els objectius marcats** i fer-ne un correcte seguiment. Cal veure si realment les mesures preses són les correctes en funció de si repercuteixen, o no, en la reconducció del problema.

Es procedeix a continuació a iniciar-se en el qüestionari. Cal recordar de nou que si el problema de l'empresa rau en la dificultat de tresoreria, s'ha de contestar les preguntes que integren l'apartat número 1; en cas contrari –quan les necessitats sorgeixen com a conseqüència d'un increment en l'endeutament per inversions imprescindibles– cal passar directament a respondre les de l'apartat número 2.

Questionari d'autoavaluació

Cas que la seva empresa s'hagi de finançar, a què creu que és degut?

1. Dificultats de tresoreria.
2. Necessitat d'inversions.

1. Cas que la seva empresa tingui dificultats de tresoreria, a què creu que són degudes?

	SÍ	NO	N/A
1.1 ELS INGRESSOS DE L'EMPRESA NO COBREIXEN LES DESPESES			
a) Des de quan es produeix aquesta situació ?			
• <i>En els últims 10 anys ó mes</i>			
• <i>Des del 2007</i>			
• <i>Des del 2009</i>			
b) Perquè creu que els ingressos no cobreixen les despeses ?			
• <i>Baix nivell de vendes</i>			
• <i>Disminució dels preus de mercat</i>			
• <i>Nivell de costos massa elevat</i>			
• <i>Altres</i>			
c) Creu que aquesta situació és...			
• <i>Temporal / Conjuntural</i>			
• <i>Estructural</i>			
d) Quina considera que pot ser una bona solució al problema ?			
• <i>Posar més diners a la societat via préstecs temporals o aportació de capital</i>			
• <i>Millorar la gestió de l'empresa de manera que les despeses no superin mai els ingressos</i>			
• <i>Canviar l'orientació del negoci</i>			
1.2 ES COBRA DELS CLIENTS MÉS TARD QUE ES PAGA ALS PROVEÏDORS			
a) Quin és principalment el termini de cobrament dels clients ?			
• <i>Menys de 30 dies</i>			
• <i>de 30 a 59 dies</i>			
• <i>de 60 a 89 dies</i>			
• <i>90 dies o més</i>			
b) Quin és el principal termini de pagament als proveïdors ?			
• <i>Menys de 30 dies</i>			
• <i>de 30 a 59 dies</i>			
• <i>de 60 a 89 dies</i>			
• <i>90 dies o més</i>			

	SÍ	NO	N/A
c) Quina considera que pot ser una bona solució al problema ?			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Buscar, en les entitats bancàries, productes que avancin el dret de cobrament dels clients (descompte comercial, pòlisses, factoring, descompte - bestreta de factures)</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Buscar més finançament a través dels proveïdors augmentant el període de pagament (sense contradir la Llei 15/2010 que estableix les mesures de lluita contra la morositat), amb el suport de productes que poden ajudar aquest finançament (confirming, línies de crèdit d'importacions, pòlisses de crèdit).</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>En cas d'haver d'utilitzar qualsevol d'aquests productes, quines són les raons que l'ajuden a decidir el producte a escollir ?</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Tipus d'interès (cost financer del producte)</i> – <i>Facilitat de gestió administrativa</i> – <i>Garanties de cobrament</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si fos possible, escurçar el termini de cobrament dels clients sense recórrer a cap entitat bancària</i> 			
1.3 MOROSITAT			
a) Què es pot fer per reduir-la ?			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Millorar la selecció dels clients</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>No vendre a clients morosos</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establir sistemes de quitances</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cedir crèdits a tercers</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Buscar empreses de gestió de recobrament</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cobrar en espècie</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Altres</i> 			
1.4 CAPITALITZACIÓ INSUFICIENT			
a) Causes			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capital inicial mínim insuficient</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Descapitalització per pèrdues acumulades</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Descapitalització per retirada de beneficis</i> 			
b) Possibles solucions			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estudiar la possibilitat d'aportació de diners per part dels socis actuals</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Buscar altres vies d'aportació i/o captació de diners</i> <ul style="list-style-type: none"> – <i>Capital Risk</i> – <i>Business Angel</i> – <i>Family Office</i> – <i>Emissions de deute</i> – <i>Entrada de nous socis permanents</i> 			

	SÍ	NO	N/A
1.5 MAL FINANÇAMENT			
a) Quina considera que pot ser una bona solució al problema del mal finançament ?			
• <i>Cancel·lar operacions a curt que financen actius no corrents (fixos) i reconvertir-les a llarg termini.</i>			
• <i>En establir la durada del préstec cal tenir en compte la seva amortització en funció de la capacitat de l'empresa per generar els recursos necessaris.</i>			
• <i>Creu que seria bo buscar un refinançament per allargar el termini del deute actual ?</i>			

2. Cas que la seva empresa tingui necessitat d'inversions.

	SÍ	NO	N/A
2.1 LA DECISIÓ D'INVERTIR ESTÀ EN FUNCIÓ DE			
• <i>Els futurs guanys que s'obtinguin de la inversió en el negoci recurrent</i>			
• <i>La dimensió de l'empresa i l'ampliació del negoci</i>			
• <i>L'accés al finançament</i>			
• <i>La necessitat de supervivència</i>			
• <i>L'obtenció d'economies d'escala i/o la reducció de costos.</i>			
• <i>La necessitat d'internacionalització</i>			
• <i>L'obligació d'adaptació a canvis normatius</i>			
• <i>La creació d'un nou projecte</i>			
• <i>L'adaptació a canvis tecnològics</i>			
• <i>L'atac a la competència</i>			
• <i>Altres</i>			
2.2 RESTA CONDICIONADA LA INVERSIÓ A L'OBTENCIÓ D'ALGUN AJUT PÚBLIC ?			
• <i>Sí</i>			
• <i>No</i>			
2.3 QUIN PERCENTATGE DE LA INVERSIÓ CREU QUE S'HA DE FINANÇAR AMB ENDEUTAMENT BANCARI ?			
• <i>Del 0% al 25%</i>			
• <i>Del 26% al 50%</i>			
• <i>Del 51% al 75%</i>			
• <i>Del 76% al 100%</i>			

	SÍ	NO	N/A
2.4 ES POT PLANTEJAR ALTRES SISTEMES DE FINANÇAMENT ALTERNATIU AL PRÉSTEC BANCARI ?			
• <i>Sí</i>			
• <i>No</i>			
• <i>En cas de resposta afirmativa, quin sistema alternatiu escolliria ?</i>			
– <i>Lísing/Rènting</i>			
– <i>Ampliació pròpia de capital</i>			
– <i>Entrada de nous socis permanents</i>			
– <i>Business angels, family office, capital risc</i>			
– <i>Mercat alternatiu borsari (MAB)</i>			
– <i>Altres</i>			
2.5 EXISTEIX RELACIÓ DIRECTA ENTRE LA VIDA ÚTIL DE LA INVERSIÓ, EL TERMINI DE PAGAMENT DE LES QUOTES DEL PRÉSTEC I ELS INGRESSOS ADDICIONALS QUE GENERA LA INVERSIÓ ?			
• <i>Sí</i>			
• <i>No</i>			
2.6 SI L'OPCIÓ ESCOLLIDA FOS UNA OPERACIÓ DE PRÉSTEC BANCARI, QUÈ PREFEREIX ?			
• <i>A tipus fix</i>			
• <i>A tipus variable</i>			
2.7 QUINA PERIODICITAT DE PAGAMENTS DE QUOTES DEL PRÉSTEC L'INTERESSA MÉS ?			
• <i>Mensual</i>			
• <i>Trimestral</i>			
• <i>Semestral</i>			
• <i>Anual</i>			

5

Anàlisi de la situació financera

5.1 Posició i condicions financeres de l'empresa.

La situació financera reflecteix la possibilitat de generar béns econòmics que té una empresa. Els documents que mostren la seva situació econòmica i financera són el Compte de Pèrdues i Guanys, el Balanç de Situació, l'Estat de Canvis en el Patrimoni Net, l'Estat de Fluxos d'Efectiu i la Memòria.

Les característiques fonamentals que ha de tenir la informació financera són la utilitat i la confiança. La confiança reflecteix la veracitat de tot el que succeeix a l'empresa, mentre que la utilitat es pot definir com la qualitat d'adequar la informació al propòsit dels interessats, entre els quals es troben els accionistes, els inversors, els treballadors, els proveïdors, els creditors, els clients, etc.

Encara que el nombre de raons (ràtios) financeres que es poden calcular és molt ampli, és convenient determinar aquelles que tenen un significat pràctic i que ajuden a definir els aspectes més destacats de l'empresa. Una raó financera *per se* sol ser poc significativa: sempre que sigui possible s'ha de comparar amb la d'una altra empresa similar, tot i que els criteris comptables aplicats poden divergir. Per tant, qualsevol mètode de valoració proporciona un rang de valors que s'ha de prendre com a referència i orientació, mai com un valor absolut.

Per competir en el mercat és imprescindible conèixer els principals indicadors econòmics i financers, a més de llur interpretació. Els conceptes que defineixen la situació financera de l'empresa són: **la solvència, l'estabilitat, la productivitat i la rendibilitat.**

Solvència. És l'aptitud d'una empresa per complir les seves obligacions quan són exigibles, bé a curt, bé a llarg termini. Sovint es confon el terme solvència amb el de liquiditat. Mentre la solvència analitza la capacitat de pagament d'una empresa, la liquiditat mesura l'import dels diners en efectiu o la possibilitat de l'empresa per generar-los. Aquesta quantitat es manté en efectiu generalment per raons de seguretat –necessitats immediates–, per especular o per realitzar les operacions normals d'un negoci.

Estabilitat. És la capacitat d'una empresa per mantenir-se en condicions financeres viables durant un període determinat. Aquesta característica és important, ja que de res no serveix saber que la situació financera actual d'una empresa és bona si no es coneix el temps que això pot durar.

Productivitat. És l'eficiència amb què s'estan utilitzant els recursos d'una empresa.

Rendibilitat. Mesura la quantitat de recursos generats per les inversions realitzades en un projecte determinat.

Raons (ràtios) financeres.

Les raons (ràtios) financeres constitueixen un mètode per conèixer fets destacats sobre les operacions i la situació financera de l'empresa. Aquestes raons han de ser avaluades conjuntament i tenir en compte la tendència mostrada en el temps.

El càlcul de raons financeres és de vital importància per al coneixement de la situació real de l'empresa, atès que mesuren la dependència que existeix entre diferents partides del Balanç i del Compte de Pèrdues i Guanys.

Les **raons financeres es poden classificar en quatre grups** que es presenten a continuació:

A. Liquiditat. Aquestes ràtios mesuren la quantitat de diners en efectiu d'una empresa o la possibilitat de generar-los.

Raons de liquiditat. Els índexs que s'obtenen d'aquestes ràtios quantifiquen la capacitat de l'empresa per cobrir les seves obligacions a curt termini, és a dir, amb venciment inferior a un any.

Índex de liquiditat. Aquest índex permet conèixer la quantitat que es disposa per fer front a les obligacions a curt termini. Com més gran sigui la raó, més elevada és la capacitat de pagament que es gaudeix. Es determina d'acord amb la següent fórmula:

$$\text{Liquiditat} = \frac{\text{Actiu corrent}}{\text{Passiu corrent}}$$

Els grups del balanç esmentats inclouen els conceptes següents:

Actiu corrent	Passiu corrent
• <i>Diners en caixa</i>	• <i>Proveïdors</i>
• <i>Diners en bancs</i>	• <i>Impostos a pagar</i>
• <i>Inversions financeres a curt termini</i>	• <i>Creditors diversos</i>
• <i>Clients</i>	• <i>Efectes a pagar a curt termini</i>
• <i>Existències</i>	• <i>Crèdits bancaris a curt termini</i>
• <i>Altres actius corrents</i>	

Prova d'àcid. Aquesta raó elimina les existències dels actius d'immediata recuperació, en considerar que es requereix un temps més gran per convertir-les en efectiu. Per tant, aquesta ràtio es concentra en l'efectiu, en els valors negociables i en els comptes a cobrar i els relaciona amb les obligacions de circulat. També determina la capacitat de pagament. Així, quant més gran la raó, tant millor. La fórmula de càlcul és:

$$\text{Prova d'àcid} = \frac{\text{Actiu corrent} - \text{Existències}}{\text{Passiu corrent}}$$

Capital de Treball. Una altra manera de mesurar la capacitat de pagament d'una empresa per cobrir les seves obligacions a curt termini és mitjançant la determinació del seu *Capital de Treball*. Aquest ha de guardar una relació directa amb el volum d'operacions de l'empresa: un volum de negoci més elevat requereix un *Capital de Treball* superior i, a l'inrevés, a un menor volum d'operacions correspon proporcionalment un menor requeriment de *Capital de Treball* (tresoreria, clients, existències).

Un *Capital de Treball* negatiu significa que l'empresa no compta amb recursos suficients per cobrir necessitats operatives –caixa mínima, finançament a clients, existències en magatzem– i, si no es soluciona, pot ocasionar a curt termini la insolvència del negoci. El *Capital de Treball* s'obté:

$$\text{Capital de Treball (Fons de Maniobra)} = \text{Actiu corrent} - \text{Passiu corrent}$$

B. Endeutament. La forma en què es troben finançats els actius d'una empresa.

Raons d'endeutament.

$$\frac{\text{Passiu no corrent} + \text{Passiu corrent}}{\text{Actiu total}}$$

El seu resultat mostra la proporció de recursos aliens o de tercers que financen els actius de l'empresa.

Passiu no corrent	Patrimoni net
• <i>Creditors a llarg termini</i>	• <i>Capital</i>
• <i>Deutes entitats crèdit</i>	• <i>Reserves</i>
• <i>Altres deutes a llarg termini</i>	• <i>Resultats d'exercicis anteriors</i>
• <i>Passius impost diferit</i>	• <i>Resultat exercici</i>
	• <i>Subvencions</i>

$$\frac{\text{Recursos propis}}{\text{Actiu total}}$$

Indica el percentatge de recursos propis o dels accionistes en els actius totals del negoci. Tot negoci ha de mantenir un cert equilibri entre els recursos aportats pels socis i els passius de tercers aliens al negoci i ha de procurar una proporció de recursos dels socis i passius del negoci coherent amb el seu sector d'activitat.

$$\frac{\textit{Passiu corrent}}{\textit{Recursos propis}}$$

Endeutament a curt termini, capacitat de pagament a curt termini. Quant més petita sigui la raó, tant millor.

$$\frac{\textit{Passiu no corrent}}{\textit{Recursos propis}}$$

Indica la importància relativa del deute a llarg termini en l'estructura de capital. Capacitat de pagament a llarg termini.

C. Eficiència i operació. L'objectiu d'aquest grup de ràtios és mesurar l'aprofitament que dels seus actius està fent l'empresa.

Rotació del actiu total. Aquest índex reflecteix l'eficiència amb la que estan sent utilitzats els actius de l'empresa per generar ingressos, per tal com indica les vendes que genera cada euro que es troba invertit en l'actiu. És una raó que s'ha d'intentar millorar, ja que una rotació de l'actiu més elevada significa un millor aprofitament. Es calcula de la següent manera:

$$\textit{Rotació actiu total} = \frac{\textit{Vendes netes}}{\textit{Actiu total}}$$

Rotació d'existències. Indica el nombre de dies que, de mitjana, les existències romanen a l'empresa. S'obté a partir de la fórmula següent:

$$\textit{Rotació existències} = \frac{\textit{Existències actuals} \times \textit{dies}}{\textit{Cost venda}}$$

La rotació es pot determinar per a cada un dels diferents tipus d'existències, és a dir primeres matèries, producció en curs i productes acabats. En la mesura en què l'empresa minimitzi el nombre de dies en existències cal considerar adequat el nivell d'existències mantingut.

Termini mitjà de cobrament. Indica el nombre de dies que l'empresa triga a recuperar els deutes de clients per vendes a crèdit.

$$\textit{Termini mitjà de cobrament} = \frac{\textit{Clients - IVA}}{\textit{Vendes} \times \textit{dies}}$$

Un resultat molt elevat significa que les polítiques de crèdit de l'empresa no són bones i que els clients no estan complint amb els seus pagaments, fet que pot ocasionar problemes de liquiditat. Per tant, s'ha de seleccionar adequadament els clients als quals es concedeix crèdit o bé modificar les condicions de crèdit atorgades.

Termini mitjà de pagament. El resultat obtingut indica el termini que els proveïdors concedeixen a l'empresa per a què liquidi els seus deutes. En la mesura del possible s'ha d'aprofitar el termini màxim que poden atorgar els proveïdors, mentre no representi una càrrega financera per a l'empresa i sense deixar de complir els compromisos de pagament. La forma de càlcul és:

$$\text{Termini mitjà de pagament} = \frac{\text{Proveïdors - IVA}}{\text{Compres x dies}}$$

Cicle financer. El cicle financer d'una empresa comprèn l'adquisició de primeres matèries, la seva transformació en productes acabats, la realització d'una venda, la documentació, si escau, d'un compte a cobrar i l'obtenció d'efectiu per endegar el cicle una altra vegada. Dit d'una altra manera, el temps que es triga a realitzar una operació corrent: compra, producció, venda i recuperació.

Quant menor sigui el nombre de dies en els que es completa el cicle financer, tant millor aprofitament assoleix l'empresa dels seus recursos. Per aconseguir obtenir un cicle financer òptim s'ha de reduir al màxim possible els comptes a cobrar i els inventaris, sempre que això no impliqui una disminució en les vendes per no oferir finançament o per no disposar d'existències, tant de primera matèria com de producte acabat.

A més a més s'han d'aprofitar els terminis concedits voluntàriament pels proveïdors, sense arribar a l'incompliment del pagament, donat els problemes que es deriven d'aquesta inobservança: pèrdua de credibilitat com a client, encariment dels preus dels productes i retard en el lliurament de les compres, entre d'altres.

D. Rendibilitat. En aquest apartat s'analitzen els índexs que permeten mesurar la capacitat d'una empresa per generar benefici. Atès que es considera que el benefici permet la continuïtat d'una empresa, les raons de rendibilitat són una mesura de l'èxit o fracàs de l'administració del negoci.

Rendibilitat sobre les vendes. Aquest índex reflecteix la productivitat i mesura la relació entre el benefici net i els ingressos per vendes. Es calcula de la manera següent:

$$\text{Rendibilitat s/ vendes} = \frac{\text{Benefici net}}{\text{Vendes netes}} \times 100$$

éssent el benefici net el resultat de restar al benefici abans d'impostos el corresponent impost sobre beneficis.

Rendibilitat sobre l'actiu. Aquest indicador permet conèixer els guanys que s'obtenen amb relació a la inversió en actius, és a dir, el benefici que generen els recursos totals que disposa l'activitat. La fórmula és:

$$\text{Rendibilitat s/ actiu} = \frac{\text{Benefici net}}{\text{Actiu total}} \times 100$$

Rendibilitat sobre el capital. Aquest índex assenyala la rendibilitat de la inversió dels socis en el negoci. S'obté de la proporció següent:

$$\text{Rendibilitat s/ capital} = \frac{\text{Benefici net}}{\text{Capital Social}} \times 100$$

Una manera de millorar la rendibilitat del capital social consisteix en contractar tants passius com sigui possible. No obstant això, cal tenir cura que a mesura que l'empresa contreu més obligacions hi ha més possibilitats de no generar recursos suficients per cobrir els pagaments (situació negativa). Per tant, s'aconsella mantenir un equilibri raonable entre els recursos aportats pels socis i aquells proporcionats per tercers (passius).

Un cop realitzat el treball d'investigació de l'empresa cal emetre el seu diagnòstic; és a dir, exposar una opinió sobre la seva situació financera en base a les dades obtingudes en l'anàlisi prèvia.

Finalment, cal assenyalar que si bé l'anàlisi financera constitueix una eina molt útil per a la presa de decisions d'un negoci, cal considerar també –en prendre una resolució– altres factors de caràcter polític, econòmic, social, legal, etc. que, en un moment donat, poden afectar el desenvolupament de l'empresa. La informació financera aconsegueix un rol molt important en produir dades indispensables per a l'administració i el desenvolupament del sistema econòmic.

5.2 Determinació de les possibles vies de solució al problema financer.

Un cop recopilada la documentació que necessita l'entitat bancària per realitzar l'anàlisi, i abans de la presentació de la sol·licitud de l'operació, s'ha de realitzar un procés de reflexió que permeti arribar a un plantejament de l'operació adequat i eficaç, és a dir, aquell en virtut del qual s'aconsegueixen els objectius que es plantegen amb el finançament.

En el cas d'una empresa hi ha gran quantitat de factors a tenir en compte en el moment de negociar l'operació de finançament. En el de circulat es depèn de la forma de treballar de l'empresa per decidir un sistema de finançament o un altre, encara que es pot afirmar que actualment el 90% del finançament de circulat es realitza utilitzant bestreta o descompte d'efectes comercials, quan no via pòlissa de crèdit.

Préstec versus crèdit.

En funció de la destinació de l'operació el més adequat és una o altra opció. Una operació de préstec està destinada al finançament d'actius no corrents i projectes amb una durada llarga. En canvi si el que necessita l'empresa és liquiditat per afrontar desfasaments de tresoreria, el més aconsellable és recórrer a una pòlissa de crèdit. D'altra banda, no cal oblidar que una part de les necessitats de liquiditat de l'empresa són constants. Per tant, és recomanable que un determinat percentatge d'aquestes necessitats de circulat estiguin finançades a llarg termini, amb recursos aliens o propis.

En cap cas l'empresa ha de finançar un immobilitzat amb una pòlissa de crèdit, ja que es pot trobar, en tenir-la encara disposada, que al venciment de l'operació –els venciments de

les pòlisses són a curt termini— ha de finançar el crèdit disposat, bé amb un préstec o bé amb la renovació de la pòlissa de crèdit.

Préstec versus lísing.

Una operació financera a llarg termini planteja el dubte d'utilitzar un préstec o un lísing, ateses les seves implicacions fiscals. El lísing permet accelerar la velocitat d'amortització del bé adquirit, de manera que genera beneficis fiscals en el curt termini. No obstant això, depenent del sistema d'amortització escollit per al lísing, la velocitat d'amortització fiscal real pot ser menor que la teòrica. Així mateix, per treure partit realment a una velocitat d'amortització més gran s'ha d'integrar la quantia amortitzada dins d'un base imposable positiva de l'Impost de Societats, de manera que les previsions de beneficis per als següents exercicis han de ser prou altes com per absorbir les dotacions d'amortització previstes sense arribar a pèrdues fiscals.

Finalment s'ha de tenir en compte que també s'aconsegueix aquest efecte utilitzant sistemes d'amortització fiscal no lineals, com ara l'amortització a través del mètodes de suma de nombres dígits o de coeficient constant.

Pòlisses de crèdit, anuals o de més d'un any?

Les pòlisses de crèdit tenen com a finalitat cobrir els possibles desfasaments de tresoreria que es produeixen en l'empresa a conseqüència de la manca de sincronització del corrent de cobraments i de pagaments. Per exemple, una empresa té un termini de cobrament de 90 dies, però una gran quantitat de pagaments que corresponen amb els costos d'estructura s'han de realitzar mensualment. La diferència és de 60 dies des que es factura fins que es cobra; per tant, hi ha una necessitat de liquiditat per atendre els pagaments que es produeixen en aquest període. En aquest cas el més recomanable és negociar una pòlissa de crèdit plurianual, ja que la situació es manté fins que no canviïn les condicions de cobrament i pagament.

En altres casos, quan la producció i venda està molt concentrada en el temps, per exemple productors d'articles nadalencs, es consumeix en un període de temps curt una gran quantitat de recursos financers que cal finançar, ja que en aglomerar-se les vendes no es produeixen cobraments significatius durant el període de producció. Així, és recomanable negociar una pòlissa de crèdit de campanya, que es caracteritza per disposar d'un elevat límit al mateix temps que una curta durada temporal.

Sistemes de liquidació.

Qüestió important a tenir en compte és el sistema de liquidació utilitzat per al càlcul dels pagaments d'una operació financera. Així, en el cas dels crèdits el sistema de liquidació coincideix amb el dels comptes corrents, éssent les úniques variables sobre les quals es pot actuar el tipus d'interès, les comissions i els períodes de liquidació, trimestral o mensual. Per contra, en el cas dels préstecs existeixen diferents sistemes de liquidació, de manera que hom pot optar entre un o altre en funció de les característiques del negoci de l'empresa, així com del bé que s'està finançant.

Un aspecte a tenir en compte, amb independència del sistema de liquidació emprat, és la freqüència de les liquidacions. L'habitual és que es produeixi amb periodicitat mensual, la més interessant per a l'entitat financera però no per a l'empresa. Aquesta ha d'ajustar al

màxim, si és possible, els intervals dels seus pagaments amb els dels cobraments. Així, si de mitjana el període de cobrament és de 65 dies, l'ideal és ajustar la freqüència a una liquidació bimensual.

5.3 Adequació dels productes a cada necessitat.

Per a moltes PIMEs l'accés al finançament pot constituir la diferència entre créixer i desaparèixer. Sense diners no es té capacitat d'ampliar inversions, refinançar els deutes, incrementar la producció o, simplement, aixecar el negoci. Per tant, és necessari conèixer els instruments financers als quals l'empresa o negoci té accés i determinar si algun d'ells pot ser l'opció que necessita per al projecte o inversió a finançar/refinançar.

El primer pas per a l'obtenció d'un finançament és tenir ben clar la destinació a donar als diners i el termini en el qual es pot retornar-los. D'aquesta manera es pot buscar l'instrument financer més adequat per a l'empresa i disminuir els risc d'incomplir el pagament. Els criteris a tenir en compte en determinar l'oferta financera més convenient són: el cost del préstec, el termini del préstec, el tipus d'interès, la cancel·lació anticipada, l'entitat financera *per se* i l'historial creditici de la societat.

Per tot això, és molt important la transparència i veracitat en la informació que forneix l'empresa. Una correcta previsió d'estats econòmics i financers i del projecte de negoci a realitzar pot facilitar l'obtenció del finançament adequat.

S'han agrupat els productes financers, segons llurs característiques, en les quatre àrees següents; amb posterioritat es procedeix a una breu descripció de cadascun d'ells.

Préstecs. Instrument en virtut del qual es lliura una quantitat de diners a la PIME, import que aquesta s'obliga a tornar, junt amb els interessos pactats, d'acord amb un calendari fixat de pagaments.

Tipus de préstecs: personal, hipotecari i amb o sense garantia.

Crèdits. L'entitat financera s'obliga a posar a disposició de la PIME una determinada quantitat de diners sota unes condicions i durant un termini. Els interessos es carreguen sobre les quantitats realment disposades. La pòlissa de crèdit ha estat sempre l'instrument de finançament tradicional de les PIMEs.

Tipus de crèdits: targetes de crèdit, pòlisses de crèdit, per a operativa internacional, descompte comercial o d'efectes.

Avals. L'aval és un compromís solidari de pagament d'una obligació a favor del creditor o beneficiari, atorgada per un tercer per al cas que no compleixi l'obligat principal amb el pagament d'un títol de crèdit.

Tipus d'aval: bancari, de bens o drets reals i personal.

Altres vies de finançament aparegudes en els últims temps. Lísing o arrendament financer, *factoring* i *confirming*.

Finalment, per saber si un producte financer s'adapta a les necessitats de cada empresa cal tenir en compte les següents consideracions:

- Aconseguir finançament aliè és una qüestió de confiança, de manera que s'ha de procurar no perdre-la en el seu procés de contractació.
- Intentar posar-se al lloc de la persona que ha de gestionar i aprovar l'operació financera per tal de facilitar la seva tasca.
- Sol·licitar quantitats que objectivament encaixin en els paràmetres de cada empresa; és a dir, que sigui raonable amb les característiques i circumstàncies de entitat, en cas contrari és difícilment assumible.

Préstec.

Sistema de finançament que permet adquirir un determinat bé o servei i finançar el seu cost en un període a llarg termini. En el moment de la contractació d'una operació de préstec es fixa la seva durada, el procediment de càlcul, unes condicions prefixades i la forma de modificació del tipus d'interès. Es tracten d'operacions vinculades a la seva finalitat.

Característiques:

Termini. Ve prefixat des del moment de la seva contractació, si bé pot donar-se una gran amplitud en els terminis. S'estableix en funció de diversos paràmetres: capacitat de reemborsament de l'empresa, el destí dels fons, l'import dels préstecs i les garanties. Existeix cert costum d'allargar els terminis de les operacions de préstec per així reduir les quotes periòdiques, però aquesta ampliació no és proporcional, és a dir, arriba un moment que per molt que s'estengui en el temps el termini d'amortització la quota pràcticament es manté igual.

Garanties. Hi ha de quatre tipus:

- *Reals.* Es refereix a les operacions de préstec, sent la garantia un immoble vinculat al propi préstec i que respon de la seva devolució. En cas d'impagament, no sempre l'embarcament del bé immoble cobreix la totalitat del deute contret en el seu moment.
- *Personals.* La garantia en aquest cas és la teòrica solvència i patrimoni del titular i/o la capacitat per retornar el préstec. Val a dir que encara que cap dels béns del titular del préstec n'estigui vinculat, en cas d'impagament l'entitat financera inicia l'execució de garanties del titular, és a dir, els dipòsits bancaris, els immobles, les nòmines...
- *Pignoratives.* Es tracta d'utilitzar com a garantia del préstec un capital dipositat a la mateixa entitat bancària que concedeix l'operació. Aquest capital dipositat no és disponible, encara que sol estar remunerat.
- *Avaladors.* És el cas de la implicació de terceres persones en l'operació de préstec, de tal manera que, davant la falta de pagament del titular, l'entitat bancària es pot dirigir contra elles per a què atenguin el pagament.

D'una operació de préstec el titular respon amb la totalitat del seu patrimoni, present i futur.

Modalitats. Es poden classificar en:

- pel que fa a les seves garanties:
 - **Préstec personal.** Són operacions amb garantia personal i períodes d'amortització que acostumen a ser iguals o inferiors als vuit anys.
 - **Préstec amb garantia hipotecària.** Són operacions amb garantia real d'immobles vinculats a l'operació i períodes d'amortització que acostumen a ser superiors als vuit anys. Aquest tipus de préstec es documenta en escriptura que es presenta al Registre de la Propietat i grava la finca en qüestió.
 - **Préstec amb garanties pignoràtiques.** Són operacions on l'actiu financer no es pot disposar i exerceix de garantia.
- pel que fa al seu càlcul i liquidació:
 - **Préstec amb quota constant.** És el més comú i usat. La quota no varia si no ho fa el tipus d'interès o el termini d'amortització.
 - **Préstec amb quota decreixent o amortització constant.** La quantitat amortitzada, en cada quota, és igual, però la càrrega d'interessos disminueix. Això suposa un augment de la velocitat d'amortització, si es compara amb el de quota constant.
 - **Préstec amb quota creixent en progressió aritmètica.** És un tipus de modalitat utilitzat per a l'adquisició d'habitatges protegits. La quota és creixent en raó d'una quantitat fixa que s'incrementa en cada període de liquidació o anualitat. Aquest mètode és equivalent al de quota constant, però l'import d'interessos meritats és superior.
 - **Préstec amb quota creixent en progressió geomètrica.** La quota també és creixent, si bé el seu increment varia a l'alça –i és no fix, com en el aritmètic–, ja que es basa en el percentatge de la quota que es merita en cada moment.
 - **Préstec amb carència.** En aquest tipus d'operacions les quotes inicials no atenen el pagament d'un component de la quota; pot donar-se carència de principal –no hi ha amortització de capital– o carència total és a dir de la quota en la seva totalitat, capital més interessos. Transcorregut el període de carència les quotes s'han de calcular d'acord amb alguns dels procediments descrits anteriorment.
- pel que fa al tipus d'interès:
 - **Fix.** El tipus d'interès meritat vigent no varia durant tota la vida del préstec. Aquest tipus fix és habitual en els préstecs al consum, préstecs amb garantia personal i de petita quantia. En aquests casos, s'ha d'estudiar l'import del tipus

d'interès i la tendència del mercat, ja que si l'empresa s'equivoca en l'elecció paga excessos d'interès mentre dura el préstec.

- **Variable.** En aquest cas el tipus d'interès està subjecte a revisions periòdiques. El que s'ha de tenir en compte no és tant el període en que es revisa el tipus d'interès, sinó la referència i el diferencial utilitzats en la revisió. Així, depenent de l'índex de referència escollit el cost final del préstec pot variar notablement.

Crèdit.

Modalitat de finançament que permet disposar de diners per operacions més a curt termini. Les necessitats d'efectiu per al finançament de circulat és l'operació més usual dins d'aquesta modalitat. Les garanties i costos varien en funció del tipus de crèdit.

Tipus de crèdit:

Rebut bancari (Norma 19 i 58). El rebut bancari és una modalitat de finançament a curt termini que permet a una empresa gestionar el cobrament de les factures o rebuts que emet contra els seus clients. Presenta similars característiques al descompte comercial, diferenciant-se en el fet que no hi ha possibilitat d'endós dels efectes comercials a l'entitat bancària. Per tant, en no haver meritació de timbres, el seu cost és inferior al del descompte comercial. En canvi, el nivell de garanties exigít és superior, atès que l'únic garant de l'operació és el cedent. Les gestions de recobrament són, també, més oneroses en cas d'impagament.

Descompte comercial (Norma 32 i 58). Consisteix en un procés d'anticipació per part de l'entitat bancària, descomptats les despeses i interessos meritats, del nominal dels efectes comercials, xecs al cobrament, pagarés, lletres de canvi, rebuts, que genera l'empresa. És un instrument financer car i amb cert risc. En cas de devolució per falta de pagament, el banc retorna a l'empresa el document amb una comissió de devolució, a més del seu nominal. Si el document està emès amb la clàusula "amb despeses" o sense cap menció en cas de devolució es realitza el protest notarial, fet que n'augmenta el cost. En canvi és una fórmula de finançament molt accessible en ser un instrument que es negocia en una ocasió i del que l'empresa disposa tot el temps que ho necessita. Així, les garanties exigides poden ser assumibles.

Pòlissa de crèdit. És el instrument financer més flexible per al finançament de circulat. És un compte corrent que permet disposar, a discreció de l'empresa, una quantitat màxima de diners. La pòlissa de crèdit permet realitzar tant disposicions com imposicions, de tal manera que arribat el venciment hom ha de cobrir allò disposat en el passat. D'altra banda, hi ha l'obligació d'atendre les comissions i interessos meritats per l'operació. Els criteris de solvència exigits per a la seva contractació són més alts que els d'un préstec. El nivell de garanties exigít és també més elevat per la discreció de les disposicions i la no obligació de realitzar imposicions durant el període de vigència. Si es planteja adequadament la negociació i l'objectiu de la pòlissa és la cobertura dels desfasaments de tresoreria, una pòlissa a més d'un any soluciona en una única gestió necessitats de fi-

naçament de circulat per a diversos exercicis anuals. Un dels inconvenients de la pòlisa és la seva vinculació a un compte corrent i les restriccions que marca l'entitat bancària.

Targetes de crèdit. És un producte de finançament *per se*. Les targetes financeres són una de les formes més senzilles d'atorgar crèdit als directius i gestors de l'empresa. Es poden agrupar els pagaments dels càrrecs mensuals a conveniència, a més de decidir la seva forma de pagament.

Aval.

La garantia total o parcial de pagament prestada per un tercer, que s'obliga solidàriament amb el deutor, per al cas que aquest no ho faci.

Tipus d'aval:

Personal. És un compromís en virtut del qual l'avalador es fa responsable del pagament del deute en cas d'impagament per part del titular amb idèntica responsabilitat. L'aval personal és el més comú i no exigeix massa despesa en la seva constitució.

Bancari. Aquest tipus d'aval té cost i és lent en el seu tràmit. Consisteix en la concessió de l'aval d'una entitat bancària diferent, que atén el deute en cas de manca de pagament. Els diners que es disposa per l'aval es bloquegen en el compte i no es poden disposar mentre tingui vigència l'aval bancari.

Bens o drets reals. Consisteix a vincular un bé o dret real a l'aval, és a dir utilitzar com aval béns o drets reals que es posseeixen, en forma de penyora. Cas de manca de pagament el creditor executa el bé o dret en penyora per cobrar el deute. Fins que no es satisfà la totalitat del deute no es recupera el bé o dret en penyora i encara que segueix en la propietat de l'avalador no es pot transmetre o vendre.

Es distingeixen dues categories d'avalats prestats per les entitats financeres:

Aval tècnic. L'entitat financera respon en cas d'incompliment del seu client motivat per contractes d'execució d'obres, subhastes o contractes de subministrament.

Aval econòmic. En aquest cas l'entitat financera avala al client en obligacions de pagament concretes (operacions econòmiques). Alhora es pot parlar d'avalats econòmics, comercials i financers.

Altres vies de finançament.

Lísing.

L'arrendament financer, o contracte de lísing, és un contracte mitjançant el qual l'arrendador traspassa el dret a usar un bé a canvi del pagament de rendes d'arrendament durant un termini determinat, al final del qual l'arrendatari té l'opció de tornar el bé arrendat, de comprar-lo, previ pagament d'un preu establert, o de renovar el contracte.

Des del punt de vista de la funcionalitat es diferencia entre:

- **Lísing anomenat financer**, quan amb total seguretat s'exerceix l'opció de compra, de manera que el valor de l'opció de compra és igual al valor de la quota.
- **Lísing anomenat operatiu**, quan, a més de gaudir de l'ús de l'actiu, es sol incloure en el contracte serveis addicionals (per exemple, manteniment). Normalment no s'exercita l'opció de compra i el seu valor acostuma a ser molt elevat.

El lísing és una opció per a les empreses que no compten amb el capital necessari per adquirir un actiu no corrent que representa una considerable inversió de diners i és utilitzat com un instrument de finançament alternatiu. En general, el lísing és una eina òptima per finançar inversions en maquinària, però també es pot emprar en l'adquisició de béns immobles com locals comercials o plantes industrials i, fins i tot, intangibles com *software*, patents o marques. Sota la perspectiva financera hi ha dues modalitats de lísing: amb quota constant i amb quota decreixent i amortització constant.

Rènting.

El rènting és un producte financer que s'usa per al lloguer d'un bé moble, un vehicle, una maquinària, on l'arrendador corre amb el risc de manteniment i obsolescència; és un arrendament simple que no ofereix opció de compra en finalitzar el contracte. Per a una empresa haver d'adquirir, gestionar i mantenir aquests actius suposa la immobilització de recursos financers i una considerable dedicació personal a la seva gestió i manteniment. El rènting suposa una solució positiva a aquesta problemàtica, ja que permet pagar les quotes de lloguer i disposar dels béns esmentats en perfecte estat de manteniment.

Factoring o facturatge.

El *factoring* és un producte financer que permet cedir a una entitat financera –denominada *factor*– els drets de cobrament que genera una empresa sobre els seus clients. Això comporta oferir dos serveis: l'administració dels cobraments i el seu finançament. A través d'aquesta operació una empresa contracta amb una entitat financera la gestió de tots els seus cobraments i l'avançament dels seus imports a canvi d'una comissió. El facturatge permet eliminar l'excés de finançament que es produeix amb el descompte comercial i evita destinar recursos a la gestió de cobraments, per tal com redueix càrregues administratives.

Les PIMes poden utilitzar el *factoring* per satisfer les necessitats de capital circulant, especialment quan l'accés als préstecs o crèdits bancaris és limitat. El *factoring* és atractiu per a les PIMes que venen a grans empreses amb solvència creditícia. Els sectors que recorren més a aquest tipus de producte són l'industrial i el de distribució. El *factoring* no és adequat per a empreses amb models de pagaments complexos o amb clientela molt àmplia.

Existeixen dues modalitats de *factoring*:

- **Factoring sense bestreta**: l'empresa de *factoring* realitza en nom del cedent la gestió de cobrament.
- **Factoring amb bestreta**: a més de la gestió de cobrament, el cedent obté finançament sobre les factures cedides. Existeixen, en aquest cas, dues altres modalitats:

- **Factoring amb recurs:** les insolvències dels deutors són assumides per l'empresa cedent.
- **Factoring sense recurs:** les insolvències són assumides pel *factor*, és a dir l'entitat bancària. El *factoring* sense recurs suposa una venda o cessió de la cartera de crèdits comercials a l'entitat de facturatge, amb la consegüent transmissió del risc. Aquesta translació del risc comporta una millora en el balanç de la societat que traspassa els seus crèdits, en la mesura que desapareix comptablement la partida de crèdits comercials i es produeix, com a contrapartida, un augment en la tresoreria.

Confirming.

El *confirming* és un instrument financer que ofereix una entitat per tal de facilitar als seus clients la gestió del pagament de les compres; l'entitat s'ofereix a pagar les factures amb anterioritat a la data de llur venciment. El seu ús és freqüent en empreses que tenen diversificats els seus proveïdors, que desitgen dilatar el pagament a proveïdors o que tenen un sistema de pagament complex.

Tot i la vinculació amb l'entitat bancària, aquest instrument presenta avantatges administratius i millora la tresoreria de l'empresa proveïdora.

Tota la operativa bancària anterior, queda recollida en els següents documents:

5.4 Anàlisi de la posició de tresoreria de l'empresa.

Posició tresoreria
societat abc, S.A.

COMPTES CORRENTS/ESTALVI					
Entitat financera	Número c/corrent	Remunerada	Tipus	Liquidació	Saldo
Banc 1	XXXX XXXX XX XXXXXXXXXXXX	no			0,00
Banc 2	XXXX XXXX XX XXXXXXXXXXXX	si	1,50%	Mensual	0,00
Banc 3	XXXX XXXX XX XXXXXXXXXXXX				0,00
Banc 4	XXXX XXXX XX XXXXXXXXXXXX				0,00
Banc 5	XXXX XXXX XX XXXXXXXXXXXX				0,00
Banc 6	XXXX XXXX XX XXXXXXXXXXXX				0,00
Banc 7	XXXX XXXX XX XXXXXXXXXXXX				0,00
Banc 8	XXXX XXXX XX XXXXXXXXXXXX				0,00
Banc 9	XXXX XXXX XX XXXXXXXXXXXX				0,00
					0,00

IMPOSICIONS A TERMINI FIX					
Entitat financera	Número compte IPF	Valor nominal	Tipus	Data adq.	Venciment
		0,00			

CARTERA DE VALORS					
Entitat financera	Número compte valors	Data adq.	Número ACCS	Valor acció	Import total
					0,00

<i>Xecs i pagarés pendents de negociar</i>	0,00
<i>Confirmings pendents de negociar</i>	0,00
<i>Pendent cobrar - advocat</i>	0,00
<i>Pendent de cobrar vençut</i>	0,00

COMPTES DE CRÈDIT									
Entitat financera	Número c/crèdit	Com. obert.	Tipus ref.	Int	Saldo	Límit	Disponible	Venci-ment	Avalada
<i>Banc 1</i>	<i>XXXX XXXX XX XXXXXXXXXX</i>				<i>0,00</i>	<i>35.000,00</i>	<i>35.000,00</i>	<i>XX/XX/ XXXX</i>	
<i>Banc 2</i>	<i>XXXX XXXX XX XXXXXXXXXX</i>	<i>0,25%</i>	<i>EUR 1A+2,5</i>	<i>4,50%</i>	<i>0,00</i>	<i>30.000,00</i>	<i>30.000,00</i>	<i>XX/XX/ XXXX</i>	<i>No</i>
<i>Banc 3</i>	<i>XXXX XXXX XX XXXXXXXXXX</i>				<i>0,00</i>	<i>50.000,00</i>	<i>50.000,00</i>	<i>XX/XX/ XXXX</i>	
					0,00	115.000,00	115.000,00		

PRÈSTECES									
Entitat	Número de contracte	Data inici	Cap. Inicial	Int	Saldo pendent	Quo. Anual.	Venciment	Observac.	
			0,00		0,00	0,00			

LÍNIES DE DESCOMPTE												
Entitat financera	Número de contracte	Norma banc.	Eur3M=0,723	Int	Utilitzat	Límit	Pendent	Venciment	Comis	Timbres	Correu/ud	Avalada
Banc 1		N32	E3M+2%	3,50%		500.000,00	500.000,00		0,10%	Si	0,64€	No
Banc 2						200.000,00	200.000,00					
Banc 3						300.000,00	300.000,00					
Banc 4						150.000,00	150.000,00					
Banc 5						120.000,00	120.000,00					
Banc 6						500.000,00	500.000,00					
Banc 7						100.000,00	100.000,00					
Banc 8			Fix	2,50%		200.000,00	200.000,00					
					0,00	2.070.000,00	2.070.000,00					

LÍNIES DE FACTORING												
Entitat financera	Número de contracte	Amb/Sense recurs	Eur3m=0,723	Int	Utilitzat	Limit	Pendent	Venciment	Comis	Timbres	Correu/ud	Avalada
Banc 1		Sense recurs				500.000,00	500.000,00					No
					0,00	500.000,00	500.000,00					

LÍTINGS							
Entitat Financera	Número de Contracte	Tipus BE	Cap. Inicial	Int	Saldo Pendent	Quota mensual	Venciment
<i>Banc 2</i>		<i>Touareg</i>	<i>25.000,00</i>	<i>2,69%</i>	<i>1.194,36</i>	<i>482,03</i>	<i>XX/XX/XXXX</i>
			<i>25.000,00</i>		<i>1.194,36</i>	<i>482,03</i>	

RÈTINGS						
Entitat Financera	Número de Contracte	Tipus BE	Int	Saldo pendent	Quota mensual	Venciment
<i>Banc 3</i>		<i>Equip. Telef.</i>			<i>343,5</i>	<i>XX/XX/XXXX</i>
				<i>0,00</i>	<i>343,5</i>	

AVALS								
Entitat Financera	Obra/ Descripció	Client	Com. Obert.	Comis.	Saldo	Límit	Disponible	Venciment
<i>Banc 1</i>					<i>18.861,75</i>	<i>20.000,00</i>	<i>1.138,25</i>	<i>XX/XX/XXXX</i>
<i>Banc 2</i>			<i>1%</i>	<i>0,38%</i>	<i>20.400,00</i>	<i>25.000,00</i>	<i>4.600,00</i>	<i>XX/XX/XXXX</i>
<i>Banc 3</i>					<i>52.647,16</i>	<i>53.000,00</i>	<i>352,84</i>	<i>XX/XX/XXXX</i>
<i>Banc 4</i>					<i>16.650,00</i>	<i>18.000,00</i>	<i>1.350,00</i>	<i>24 mesos fí obra</i>
<i>Banc 5</i>					<i>32.586,11</i>	<i>40.000,00</i>	<i>7.413,89</i>	<i>24 mesos fí obra</i>
<i>Banc 6</i>					<i>18.867,60</i>	<i>20.000,00</i>	<i>1.132,40</i>	<i>24 mesos fí obra</i>
<i>Banc 7</i>					<i>20.400,00</i>	<i>50.000,00</i>	<i>29.600,00</i>	<i>XX/XX/XXXX</i>
<i>Banc 8</i>					<i>6.965,05</i>	<i>10.000,00</i>	<i>3.034,95</i>	<i>XX/XX/XXXX</i>
<i>Banc 9</i>					<i>11.000,00</i>	<i>25.000,00</i>	<i>14.000,00</i>	<i>XX/XX/XXXX</i>
					<i>198.377,67</i>	<i>261.000,00</i>	<i>62.622,33</i>	

6

El pla de viabilitat del negoci

Sovint és habitual afirmar que el futur d'una empresa depèn del seu pla de viabilitat. És que el pla de viabilitat constitueix el remei que tot ho cura? Ben segur que no, però ajuda molt a trobar la sortida...!

També es veu com moltes vegades s'atorga la culpa dels fracassos a un pla de viabilitat erroni o "inflat" de forma interessada. Hi ha qui afirma que «el paper ho aguanta tot» i sovint es prenen decisions en base a plans que no són més que un grapat de bones intencions embolicades amb molta il·lusió.

Però en què consisteix, en realitat, un pla de viabilitat?

El pla de viabilitat no és més que una projecció de la possible solució de l'empresa, estimada a partir del coneixement de la seva situació actual. Això implica que en base a una diagnosi de la situació en la que es troba l'empresa –especialment pel que fa a la seva capacitat d'afrontar els pagaments i generar nous ingressos– es projecten els objectius que raonablement són possibles d'assolir i que permeten adreçar la seva trajectòria i posicionar-la en una situació de rendibilitat. La probabilitat d'aconseguir els objectius fixats depèn de les estratègies i plans d'actuació que es desenvolupen a partir de les recomanacions incloses en el pla.

Per a què serveix, doncs, el pla de viabilitat?

En primer lloc, quan un empresari elabora el pla de viabilitat està evidenciant els entramats del seu negoci que possiblement li han passat per alt. Fer el pla ajuda a la reflexió per descobrir tant els punts febles de l'empresa com les seves potencialitats. És una forma d'anticiparse al futur que ajuda molt a qui ho fa.

D'altra banda, el pla ajuda a valorar les possibles alternatives estratègiques que l'empresa pot emprar per resoldre la seva situació de present i avaluar la relació cost-benefici de cada oportunitat que se li presenta.

Per últim, el pla de viabilitat constitueix l'argument a utilitzar per presentar l'empresa davant de terceres persones –socis, inversors, bancs, creditors, etc– i promoure la confiança que mereix.

Qui pot fer el pla de viabilitat?

No hi ha dubte que la base per portar a terme el pla de viabilitat rau en el coneixement de l'empresa que tenen els seus gestors; tanmateix, l'encarregat d'elaborar-lo ha de ser algú que ha de tenir un punt de vista objectiu i ha de poder actuar sense prejudicis o visions prèvies. Per això, és aconsellable recórrer a persones externes que posseeixin una visió global sobre l'empresa i el mercat i que demostrin un grau d'expertesa en aquest tipus de projeccions. En

aquests casos, la participació d'un economista és ideal per complementar la visió del propi empresari. Del treball conjunt d'ambdues persones pot resultar un pla de viabilitat excel·lent.

Nogensmenys, cal distingir dues situacions: quan es tracta d'elaborar el pla de viabilitat d'una empresa existent, l'objectivitat requerida aconsella que el pla s'elabori amb el concurs de professionals externs, sense cap condicionament subjectiu. Però quan es tracta de realitzar un pla per a una iniciativa no desenvolupada encara, en la que l'emprenedor és la base per fer-la realitat, recau en ell el pes de la responsabilitat de l'elaboració. Díficilment un emprenedor pot "comprar" un pla d'empresa per al seu negoci, ja que es perdria una gran oportunitat de reflexió i d'autoconeixement de les pròpies possibilitats i limitacions. Així, el paper de l'economista en la redacció d'un pla d'empresa inicial ha de limitar-se a orientar, valorar i aconsellar l'emprenedor.

En aquest sentit, és molt important escollir preferentment el professional adequat que, a més de gaudir d'una visió global dels negocis, és coneixedor igualment del sector i en té experiència directa.

En el fons, qualsevol pla de viabilitat constitueix un exercici d'autodefinició. És el responsable de l'empresa qui ha de projectar on vol anar i què vol aconseguir; l'economista que hi participa aporta una opinió ponderada i qualificada sobre la realitat.

Quines característiques ha de tenir un bon pla de viabilitat?

Hi ha algunes normes pràctiques que no es poden obviar a l'hora de fer un pla de viabilitat. En primer lloc un pla ha de ser molt racionalitzat, és a dir, no improvisat. Cal agafar-se el temps convenient per fonamentar totes les suposicions en fets objectius.

D'altra banda, el pla ha de definir on es vol anar a parar i ha de fer-ho de forma precisa. No val definir bones intencions com a fites. Cal ser precisos en definir els objectius de forma quantitativa, sempre que sigui possible, i en determinar el terminis de temps en els que s'han d'aconseguir.

El pla de viabilitat ha de ser concret i evitar caure en detalls innecessaris per al resultat de l'empresa. Ha de parlar d'allò que és important i obviar la resta. També cal que sigui prou extens per incloure tots els temes que s'han de tocar, sense defugir les matèries que ja es donen per suposades.

Cal disposar d'un resum executiu?

Quan el pla de viabilitat ha de ser utilitzat per terceres persones, alienes a l'empresa, és molt convenient disposar d'un breu resum executiu del pla –màxim dos fulls– on es resumeixen els continguts que el lector troba detallats en l'informe.

A part de facilitar la comprensió inicial, el resum executiu ha d'informar breument del què tracta el pla, com s'ha fet, on es vol anar i els resultats que s'esperen assolir. És a dir, quin és el problema i quina és la solució possible.

La redacció del resum executiu ha de ser clara, concreta i prou engrescadora que "enganxi" a qui el llegeix i promogui les ganes de llegir la resta de l'informe. El resum executiu "ha de vendre" el projecte en un estil molt comunicatiu.

Quin és el contingut que ha de tenir el pla de viabilitat?

Si bé és cert que no hi ha una forma generalitzada per confeccionar el pla de viabilitat, sí que el seu contingut ha d'incloure els següents punts essencials:

1. Objectiu que es pretén amb el pla.
2. Diagnòstic de la situació actual de l'empresa –a ser possible des d'una perspectiva global: finances, explotació, comercialització, producció, estocs, recursos humans, etc. És recomanable acabar el diagnòstic amb una anàlisi DAFO, on s'especifiquen les fortaleses i febleses de l'empresa, així com les oportunitats i les amenaces inherents al seu entorn.
3. Projectió de l'empresa en el temps. Atesa la dificultat en fer estimacions de futur es limita la projecció en funció del període de retorn de les inversions o aportacions que cal fer. Aquesta projecció inclou els objectius quantificats i definits en el temps; en qualsevol cas cal considerar un horitzó mínim de tres anys.
4. Definició de les estratègies bàsiques a emprar per aconseguir els objectius fixats. Aquestes estratègies han de ser coherents amb la diagnosi efectuada en el segon punt.
5. Projectió dels plans d'actuació en cada període per aconseguir els objectius. Correspon a la part més tàctica del pla i cal una planificació pressupostada en el temps de cada actuació, així com la definició dels recursos i persones responsables d'executar-los.
6. Estat de comptes. Cal projectar en els estats comptables previsionals –compte de resultats i balanços previsionals, any a any– l'assumpció dels resultats del programa d'inversions a fer, així com els seus fluxos de caixa, amb atenció especial a l'evolució de la tresoreria i a la cobertura financera de les diferents puntes.
7. Retorn de la inversió. Per argumentar el retorn de la inversió necessària cal disposar de les anàlisis del VAN (Valor Actual Net) i de la TRI (Taxa de Rendibilitat Interna).
8. Conclusions. Per últim cal redactar les propostes concretes als possibles inversors, tot remarquant la viabilitat de l'empresa i l'oportunitat d'invertir-hi.

Quina informació cal disposar per elaborar un pla de viabilitat?

Tant si el pla de viabilitat s'elabora per a utilitat de la pròpia empresa com si l'objectiu és l'argumentació d'alguna solució financera davant d'un banc o d'altres inversors, cal preparar una sèrie de dades per facilitar la feina dels professionals que hi intervenen. En realitat aquesta informació és idèntica a la que exigeix una entitat financera quan l'empresa sol·licita un producte de crèdit determinat.

7

Negociació bancària

S'ha vist que el procés d'estudi extern que l'economista assessor fa amb la direcció de la PIME permet, com a primer pas, establir una diagnosi de la situació financera. Amb aquesta informació es recomana definir, des de la perspectiva del finançament, les mesures adients per aconseguir els objectius empresarials i estructurar una plataforma objectiva que permet engegar les negociacions amb els bancs, presentar la documentació de forma ordenada i correcta i obrir l'etapa de negociació, pròpiament dita, amb diverses entitats financeres.

És obligat recordar ara novament la breu anàlisi anterior sobre l'estructura financera de les empreses catalanes i espanyoles en general, i de les PIMEs en particular, i sobre la seva composició massa desequilibrada, en el sentit d'una excessiva dependència bancària.

A més de l'aportació de capital per part dels socis —que òbviament són els que han d'engegar el procés de creació de l'empresa— l'endeutament bancari constitueix la font de finançament principal d'una empresa. A Espanya el recurs al finançament bancari suposa un percentatge molt alt de les fonts alienes, més del 90%, a diferència, p.ex., dels Estats Units on és molt inferior aquesta proporció. Aquest instrument de finançament pot adoptar diverses formes (com ja s'ha exposat: préstec, crèdit, descompte, bestreta, aval...); però, independentment d'això, la manera com la PIME s'aproxima al banc és molt semblant.

7.1 La regla de les 5 Cs.

Cal ser convincent i demostrar a l'entitat financera que pot deixar els diners que es necessiten, perquè l'empresa pot afrontar els costos financers periòdics i retornar el principal del préstec. Això és **el més important per a l'entitat financera: la capacitat de devolució de l'import prestat**. Si cal, es pot refermar la sol·licitud amb l'aportació de garanties, per facilitar el camí i aconseguir el finançament.

En terminologia anglosaxona es parla de la regla de les 5 Cs: *Character, Capacity, Capital, Collateral & Conditions*.

Character (caràcter) fa referència a un terme qualitatiu, a la **integritat de la persona física** en cas d'individus o de **l'equip directiu** en cas d'empreses. Ambdós tipus de persones, físiques i jurídiques, tenen un històric de compliment i unes relacions amb múltiples entitats que ajuden a definir aquest aspecte, que és fonamental per a l'obtenció del finançament.

Capacity (capacitat) és la **possibilitat de generació de fluxos de fons per tal de fer front a la devolució del préstec**. En estimar-la s'aprofita tota la informació econòmica i financera

del subjecte: nòmines, IRPF, etc., en persones físiques, i anàlisi d'estats financers passats i previsionals per a les jurídiques. **És, possiblement, la variable més rellevant de totes cinc...**

Capital (capital) es refereix al patrimoni, en sentit ampli de la paraula, és a dir, al conjunt de possessions valorades a preu de mercat.

Collateral (garantia) fa esment a la necessitat de les entitats financeres d'aconseguir que s'avalin les operacions de risc, de tal manera que es garanteixi la devolució del finançament. És un aspecte molt important i en moltes ocasions absolutament decisiu, però en els darrers temps s'ha demostrat que s'ha sobrevalorat, per exemple, a l'hora de la concessió d'hipoteques: la propietat (casa, edifici, oficina, nau, solar..) ha actuat com a garantia vàlida mentre els preus d'aquests actius han pujat; però quan han baixat, en esclatar la bombolla immobiliària, els bancs s'han trobat amb un munt de propietats fortament devaluades.

Conditions (condicions) tracta l'entorn del subjecte, en la mesura que es pot veure compromesa la seva capacitat de retorn del principal i de pagament dels interessos. Això també s'ha de reflectir en la duresa dels criteris de concessió i en els termes i condicions econòmiques del finançament. Per exemple, el préstec a una empresa consolidada, amb bon historial, capacitat de generar *cash-flow* i amb garanties ha de recollir, via condicions molt més estrictes, el fet de pertànyer a un sector amb un entorn negatiu, si és que acaba obtenint l'aprovació del departament de riscos del banc.

Malgrat el que algunes persones poden pensar, els bancs no volen ni pisos, ni naus industrials, ni oficines, ni empreses en liquidació. Quan atorguen finançament i demanen garanties reals no ho fan pensant en recuperar el que deixen mitjançant els actius hipotecats. És una garantia mínima per qüestions de risc, però no suposa una mena d'inversió paral·lela. **Les entitats financeres ja disposen d'inversions diversificades i no volen quedar-se amb els béns d'una PIME que no hagi pogut fer front a les seves obligacions. No és el seu negoci.**

Durant els anys de bonança del cicle econòmic s'ha vist com els comitès de riscos de les entitats financeres han tingut màniga ampla. Mentre ha durat, moltes operacions de dubtosa viabilitat han superat tots els filtres i han obtingut finançament tant les empreses com els particulars. La possibilitat de l'empresa d'anar «al banc del costat» i aconseguir el préstec i la creença que els actius hipotecats eren una garantia real suficient pesaven sovint més que el rigor de les anàlisis de riscos i que l'ortodòxia dels *ratings* i *credit scorings*. El resultat és prou conegut. L'esclat de la bombolla financera –molt correlada amb la crisi immobiliària i la conseqüent econòmica i financera internacional dels darrers anys– ha portat a la denegació quasi recurrent de moltes propostes de finançament i les PIMEs són les que han sortit més perjudicades.

Però no val culpar exclusivament les entitats financeres, quan tots els actors econòmics han fet malament llurs corresponents deures. Malgrat tot, no és estrictament cert que sigui impossible obtenir finançament d'un banc o que el sistema no permeti facilitar recursos a la PIME. Com sempre, hi ha bons projectes que val la pena defensar i l'economista assessor ha d'estar al costat de la PIME i l'ha d'acompanyar en la negociació, per tal d'aconseguir el seu objectiu.

7.2 «Manaments» del negociador.

S'han fet treballs i estudis molt interessants sobre la negociació entre les entitats financeres i les empreses. De tots ells es desprèn una mena de decàleg, «regles d'or» o guia d'actuacions en les negociacions amb la banca que es poden sintetitzar, sense ànim de ser exhaustius, en els **sis punts** següents:

1. No es pot anar amb por. Breument: el banc obté diners dels dipòsits (el que s'anomenen productes de passiu) i els cedeix a empreses i particulars (els anomenats productes d'actiu). Aquest és el seu negoci. És així de senzill i obvi. En resum, la funció comercial de la banca es basa en prestar els diners que rep i treure un diferencial, és a dir, en guanyar diners amb el “marge d'intermediació”.

És clar que les entitats financeres tenen altres fonts d'ingressos –comissions per serveis, rendibilitat d'inversions directes etc.– però el *core business* d'un banc és captar i prestar diners. Per tant, el banc necessita tant tenir clients (empreses, administracions públiques i famílies) que dipositin diners a canvi d'un rendiment com gent que li demani finançament; sense demandants de finançament el banc no té cap raó de ser. Les entitats financeres –no són una ONG– no “ajuden” ningú sense més. Formen part del món global dels negocis –tothom es necessita i tothom treballa per obtenir rendibilitat– i han d'aconseguir uns beneficis de la seva tasca d'intermediació financera.

A més no es tracta d'un oligopoli; encara que a vegades sembli tot el contrari, es tracta d'un dels sectors on la competència és més ferotge. Existeixen uns pocs bancs que marquen les tendències, però tot i això existeix una forta competència entre les entitats. Contràriament al que podia succeir fa dues dècades on l'especialització bancària era evident –hi havia entitats més enfocades al negoci internacional, altres que potenciaven més les noves tecnologies, altres amb una potent xarxa d'oficines etc.– ara totes les entitats ofereixen uns serveis semblants, especialment per a la PIME.

Òbviament les possibilitats de les entitats financeres depenen també de la seva dimensió, però l'assessor de la PIME ha de saber que existeixen moltes opcions i cal saber escollir el banc que ofereix la millor combinació de preu i servei. Per tant s'ha de treballar sempre amb varies entitats per poder comparar i tenir alternativa.

2. La variable temps és fonamental en qualsevol negociació. En aquest cas, també. Fins i tot pot arribar a ser la clau de la negociació.

No es pot anar de cap manera a negociar amb els bancs amb la pressió del temps a sobre. Per dos motius: perquè el banc necessita el seu temps per analitzar la proposta de finançament –la decisió molt rarament es pren a la mateixa oficina– i, molt més important, perquè el preu que es pot obtenir és millor si es disposa d'un marge temporal que ofereixi la tranquil·litat de gaudir de més oportunitats: de demanar més ofertes i/o de renegociar.

En molts casos al primer “viatge” de documents de l'oficina al departament de riscos del banc li segueixen altres posteriors amb més requeriments de dades o d'informació o amb una contraproposta etc. Finalment en funció de les operacions, cal esperar reunions del comitè que ha d'aprovar les operacions. Si la PIME es troba en situació d'urgència de ben segur que les condicions que obté, cas de resposta afirmativa, no són tan favorables.

3. Cal pensar en que el finançament bancari no pot resoldre problemes de gestió. Un préstec o un crèdit mai no resol el problema d'una empresa inviable. Aquí és fonamental la funció d'assessorament que l'economista pot oferir des d'una perspectiva aliena al dia a dia de la PIME. **Davant d'una empresa sense futur no hi ha més solució que la liquidació ordenada.**

4. S'ha d'explicar molt bé la inversió o despesa a finançar. Cal fer un plantejament clar, transparent i honest. No es poden aportar dades falses. I això per varis motius: no tan sols per pura ètica personal, sinó bàsicament per un tema d'imatge, de veracitat i de solvència, que pot, a la llarga, fer perillar l'operació si, com és força probable, el banc descobreix les inexactituds, atès que disposa de suficients recursos i fonts de comprovació: Registre Mercantil, RAI, CIRBE, Registre de la Propietat, ASNEF... La correcta presentació en forma i temps de les dades i les informacions sol·licitades constitueix un punt a favor de la PIME.

Com ja s'ha exposat, les **entitats financeres demanen dades:**

- del **passat:** documentació comptable i fiscal
- del **present:** estats provisionals el més actualitzats possible, malgrat que no siguin dades "oficials", temes de fincabilitat (finques en propietat), garanties i fiances...
- del **futur:** previsions financeres, projectes a mitjà termini...

Tots tres aspectes són importants i s'han de documentar de forma adient. Uns bons estats financers sense una acurada presentació del projecte a finançar pot tenir com a resultat la denegació del finançament, al igual que una inversió productiva ben explicada pot ajudar a una empresa amb dificultats a aconseguir-lo.

A continuació es passa a detallar tota la documentació que és necessària per engegar un procés de negociació bancària, independentment de l'ús que se'n vol donar, tingui caràcter intern –informació per a l'empresa– com extern, davant de tercers.

- Resum de la història i de l'activitat de l'empresa
- Projectes de futur i destí dels fons de la inversió
- Impost de Societats dels dos darrers anys
- Balanç provisional i Compte de Pèrdues i Guanys de l'últim exercici tancat (cas de no tenir Impost de Societats)
- Balanç provisional i Compte de Pèrdues i Guanys de l'exercici en curs fins al tancament de l'últim trimestre.
- Resum de l'IVA de l'any anterior (model 390 últim any)
- IVA trimestrals de l'any en curs (model 300)
- Relació de clients i proveïdors (model 347)
- Relació de bancs (entitats, operativa i imports)
- Relació de propietats amb la valoració a mercat i càrregues de cadascun dels immobles.

En cas d'aportar avaladors a l'operació:

- IRPF dels avaladors
- Relació de béns dels avaladors amb les càrregues indicades.

En funció del que necessiti el banc –a vegades acostuma a demanar massa de forma estandarditzada– es pot fer de més i de menys i, aquí, l'ajut de l'assessor torna a ser fonamental. Per exemple, el banc difícilment té interès en saber al detall el que s'ha facturat amb cada empresa (model 347); en canvi sí que li és molt útil conèixer quins són els principals clients i proveïdors, per qüestions de solvència, de seguretat, de risc etc.

Malgrat que es tinguin «tots els papers en regla» cal estar preparat per a una resposta negativa. El passat importa i els bancs valoren l'històric de compliments i la viabilitat present, però ni tan sols això és garantia de futur de cap mena. Sempre existeix un cert risc...

5. La negociació amb el banc no s'ha d'enfocar com un tema personal. Es tracta que les dues parts obtinguin algun avantatge del pacte (enfocament *win-win*). Les negociacions s'han de veure com un escenari on les parts tenen unes necessitats, unes percepcions i uns condicionants. És molt recomanable “posar-se en la pell” del seu interlocutor i analitzar la situació i els molts aspectes que poden condicionar la seva actuació. Tothom ha de “reportar” a algú; això resulta molt clar en la part bancària, però fins i tot l'empresari de la PIME té els seus compromisos i condicionants i no pot actuar amb total independència.

La rotació del personal bancari a les oficines és un fet prou evident i mai no s'ha d'enfocar el finançament d'una inversió com un «tot o res» amb una persona determinada, que pot ser el director de la sucursal de tota la vida. Acaba decidint l'operació un departament de riscos on no hi ha coneguts de l'empresa. D'aquí la importància, una altra vegada, de la correcta presentació formal de l'operació. A més segurament hi ha un *credit scoring* o un *rating* de forma informatitzada que esdevé fonamental per a l'obtenció o denegació del finançament. Cada cop més, condicionat per la contracció del crèdit a nivell internacional, el comitè de riscos té la darrera paraula i, a vegades, tomba propostes aprovades per òrgans importants de la pròpia entitat.

6. Per últim, el gerent o director de la PIME “s'ha d'implicar”. Cal que s'involucri directament i que obtingui assessorament si no disposa de prou coneixements, per tal de no trobar-se en una situació d'asimetria amb el banc. L'executiu és qui **ha de liderar la negociació, dedicant-li temps, concentrant-se en interessos i no en posicions tancades, generant múltiples opcions i cercant resultats en base a criteris objectius.** Per això cal fer números, prendre notes, comunicar correctament, fer un esforç d'empatia...

Hom ha de considerar la negociació com una obligació més del negoci i el seu responsable últim l'ha de liderar i ha de definir tant l'estratègia –negociació global i objectius clars– com la tàctica, és a dir els moviments propis de la negociació en cada moment del procés.

Aquests sis punts han de ser considerats una mena de «manaments» del responsable de la negociació de la PIME –en molts casos el propi gerent, que sovint no té ni temps ni formació específica. Com molts altres aspectes del món empresarial, la negociació bancària es

va aprenent a base d'anys d'experiència i d'èxits i fracassos, encara que de vegades aquest darrer concepte té un component negatiu que no deixa veure la vessant positiva: aprendre de les errades.

7.3 Procés de negociació i d'elecció d'entitat.

Des d'un punt de vista pràctic la PIME, microPIME, l'empresari individual o l'autònom ha d'enfocar les negociacions partint d'unes poques premisses bàsiques, complementàries als preceptes abans detallats. Per simplificar, **l'objectiu consisteix en l'obtenció de finançament**, tot i que les negociacions bancàries abracen un espectre molt més ampli.

En primer lloc s'ha de valorar la personalitat jurídica de l'empresa i les implicacions que té per a ella el finançament i els possibles problemes futurs que es puguin derivar. **No és el mateix que l'empresa es jugui tot el seu patrimoni que tenir solament un risc acotat...**

Després cal saber amb precisió allò què es necessita, en volum i termini. S'ha de fer l'exercici d'autoavaluació i preparar la documentació des del punt de vista del banc. La pregunta clau aquí és: deixariem nosaltres diners per finançar el projecte?

Per últim, s'ha d'investigar a fons el mercat financer i aproximar-se a l'entitat i als bancs que estan en millor predisposició per concedir finançament. Aquí de nou torna a ser essencial l'ajut de l'expert economista, perquè pot ajudar a la PIME a triar la millor opció. Si es tracta de rebre diners –sense altres condicionants afegits que les pròpies condicions del préstec– a la PIME «li és igual» de quina entitat financera provenen. No deixa de ser un petit avantatge...

Cal considerar aquests punts sobre l'elecció del banc:

- **Estar informat de quines entitats estan fent campanyes especials de finançament en bones condicions.**
- **Saber si «va bé» qualsevol tipus de banc: nacional, internacional, amb moltes ofícines, banca per internet, etc.**
- **Conèixer quines són les entitats financeres que acaben «d'aterrar» a la plaça i que és possible que siguin més receptives a finançar operacions per fer-se amb una clientela.**

Com ja s'ha apuntat, els diners que arriben a l'empresa són «igual de bons»; un altre tema és la qualitat i solvència del banc, la relació preu/servei, la facilitat de accés, la celeritat en la resolució de problemes ... En aquest punt la PIME té més flexibilitat que les grans empreses i s'ha d'aprofitar d'aquest avantatge. Una gran empresa o corporació pot necessitar un finançament enorme i ha d'anar per força cap a un préstec sindicat: varies entitats financeres assumeixen conjuntament l'operació, però tan sols una actua de coordinadora.

O pot requerir també avals tècnics o econòmics –un altre producte d'actiu per als bancs– per atorgar als seus clients o proveïdors com a garantia. Cal recordar que aquests no els accepten de totes les entitats sinó que utilitzen una llista limitada de bancs i necessàriament cal negociar amb ells. Per tant cal concloure que no tot són desavantatges per a la PIME a l'hora d'escollir “soci financer” i ha de fer valer la seva major capacitat per adaptar-se a l'entorn.

Un altre argument important per a lluitar pel finançament és fer veure al banc no només el benefici directe que li reporta l'operació, sinó també el negoci indirecte que pot obtenir,

és a dir les compensacions i ingressos addicionals de tot tipus que l'entitat financera obté pel fet de treballar amb l'empresa, per tal com els seus ingressos provenen dels saldos mitjans deutors i creditors, comissions per serveis, nòmines –amb nous comptes a la pròpia entitat dels treballadors de l'empresa–, pagament d'impostos i seguretat social etc.

Un cop obtingut el finançament cal fer un seguiment de les condicions i realitzar un balanç banc-empresa, on es quantifiquen les relacions entre les dues parts i queda reflectit el negoci que la PIME aporta a l'entitat financera que li ha concedit el finançament.

Com a conclusió pràctica en el tema de la negociació bancària, es pot afirmar en síntesi que:

- 1.- TOT ÉS NEGOCIABLE
- 2.- MAI NO S'HA DE TREBALLAR AMB UNA SOLA ENTITAT

8

Casos pràctics

Informe *Empresa CIA, S.L.*

1. Introducció.

L'activitat econòmica en els exercicis **n-2** i **n-1** ha virat cap a una situació d'estancament i, inclús, de recessió com a conseqüència de la crisi econòmica i financera internacional. La restricció del crèdit a nivell mundial, juntament amb el considerable increment experimentat pels preus de les primeres matèries, el petroli i els aliments ha generat desconfiança entre les entitats i els consumidors i ha accelerat la reducció del creixement econòmic.

Els alts nivells d'endeutament del sector privat i la manca de liquiditat empitjoren de forma alarmant la situació actual.

L'impacte de la crisi ha arribat també a l'economia espanyola, el creixement de la qual s'ha basat en la construcció i en el consum intern. La reducció i el cost del crèdit ha portat a una desacceleració econòmica (baixada del sector immobiliari i de la demanda interna, entre altres factors). Les conseqüències en l'ocupació són latents, situació que es reflecteix en les taxes elevades d'atur que no s'havien registrat en anys anteriors.

L'economia espanyola durant l'any **n-1** ha continuat sotmesa a una profunda crisi i no ha iniciat el tan desitjat canvi de tendència vers el creixement. El consens dels analistes és que l'economia espanyola ha "tocat fons" respecte al nivell de caiguda, però no pot parlar-se d'un canvi de tendència cap a la recuperació, sinó que l'economia subsisteix en els nivells més baixos d'activitat. L'abast final de les reformes estructurals, programes d'austeritat inclosos, determina l'afectació en els nivells d'atur.

2. Fonaments de la valoració.

L'objectiu d'aquest informe consisteix en la valoració econòmica i financera de l'empresa **CIA, S.L.** S'han considerat tres exercicis comptables donada la situació econòmica actual de la societat. Les dades base corresponen a l'exercici econòmic **n** i els comparatius respecte a exercicis anteriors, en concret els períodes **n-1** i **n-2**. A partir d'aquesta anàlisi i de la confecció del qüestionari d'autoavaluació s'intenta determinar possibles solucions al problema financer.

La Societat **CIA, S.L.** objecte del present informe, va iniciar la seva activitat l'any 2004, tot i que amb anterioritat exercia sota el nom de **OBRES CIA, S.L.** i el seu objecte social és el següent:

- Serveis relacionats amb la fabricació i subministrament de formigó fresc.
- Construcció.

El domicili s'estableix en una zona industrial de Tarragona. El capital social de la societat és de 1.806.630 € i està compost per 361.326 participacions socials de 5 € de valor nominal cadascuna. El nombre de socis és de 3, amb 14 treballadors.

3. Documentació consultada per a la realització de l'informe.

Per al seu examen, s'ha consultat els estats financers de la societat, els Balanços de Situació i Comptes de Pèrdues i Guanys, a més dels balanços de sumes i saldos dels anys **n-2**, **n-1** i **n**. Per últim s'ha confeccionat el qüestionari d'autoavaluació, en l'apartat dels casos de dificultat de tresoreria.

4. Anàlisi econòmica i financera.

4.1 Compte de Pèrdues i Guanys.

El mercat de les estructures de formigó no ha estat aliè a la crisi. Els nivells alcistes dels preus de les primeres matèries, especialment del ciment i dels àrids, han rebaixat els marges de benefici, ja de per si molt curts. Les expectatives negatives del mercat s'han complert i han donat lloc a una caiguda important en obres d'infraestructures. L'import net de la xifra de negocis anual ha patit una disminució considerable com, a més, ha estat la caiguda en les vendes.

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS (PGC)	IMPORT any n	IMPORT any n-1	IMPORT any n-2
OPERACIONS CONTINUADES			
<i>Import net xifra de negocis</i>	1.850.171,45	1.945.593,78	4.364.847,39
<i>Variació existències productes acabats</i>	164.762,11		
<i>Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu</i>	78.370,00	66.477,40	114.189,98
<i>Proveïments</i>	-941.695,07 (50,90%)	-938.424,94 (48,23%)	-2.586.286,80 (59,25%)
<i>Consum mercaderies</i>			
<i>Consum primeres matèries</i>			
<i>Treballs realitzats per altres empreses</i>			
<i>Altres ingressos d'explotació</i>	31.301,26	31.731,54	41.223,76
<i>Despeses de personal</i>	-565.646,72 (30,59%)	-577.295,07 (29,60%)	-874.353,07 (20,00%)
<i>Sous i salaris</i>			
<i>Càrregues socials</i>			
<i>Altres despeses d'explotació</i>	-508.951,09 (27,51%)	-458.843,28 (23,58%)	-832.111,31 (19,06%)
<i>Amortització de l'immobilitzat</i>	-139.649,44	-162.604,59	-176.890,15
<i>Imputació de subvencions de capital i altres</i>			
<i>Excessos de provisions</i>			
<i>Deteriorament i alienació de l'immobilitzat</i>	-83.947,97	58.383,67	71.619,46
<i>Altres resultats</i>	199.973,11	159.374,72	
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ			
<i>Ingressos financers</i>	84.687,64	124.393,23	122.239,26
<i>Participacions en instruments de patrimoni</i>	1.085,29	9.383,52	53.840,17
<i>Valors negociables i altres instruments financers</i>			
<i>Despeses financeres</i>			
<i>Per deutes amb empreses del grup i associades</i>			
<i>Per deutes amb tercers</i>	-81.409,22 (4,40%)	-119.954,71 (6,16%)	-154.132,50 (3,53%)
<i>Variació del valor raonable en instruments fin.</i>			
<i>Diferències de canvi</i>			
<i>Deteriorament, baixes i alienacions d'instruments fin.</i>			
RESULTAT FINANCER	-80.323,93	-110.571,19	-100.292,33
RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	4.363,71	13.822,04	21.946,93
<i>Impost sobre beneficis</i>	-1.090,93	-3.455,51	-6.584,08
RESULTAT DE L'EXERCICI PER OPERACIONS CONT.	3.272,78	10.366,53	15.362,85
RESULTAT DE L'EXERCICI	3.272,78	10.366,53	15.362,85

Un dels principals problemes d'aquesta empresa rau en els costos dels proveïments. Els preus de les primeres matèries que s'utilitzen en l'elaboració del ciment redueixen els marges amb els que es treballa. Actualment, l'import net de la xifra de negocis representa el 42,38 % respecte a la xifra obtinguda en l'exercici **n-2**, resultant un 4,90% inferior a la xifra de negocis de l'any posterior. Contràriament, el cost del proveïment només es redueix un 8,35 % respecte l'exercici **n-2** i augmenta un 2,67%, respecte l'exercici **n-1**.

Una possible solució pot ser la compra dels diferents components del ciment a altres subministradors més barats, però resulta difícil mantenir la mateixa qualitat i resistència; tot això repercuteix en un efecte negatiu en els clients potencials.

La partida d'altres despeses d'explotació assoleix xifres de més del 8,45% sobre el mateix concepte en l'exercici **n-2** i un 3,93% més que en el període **n-1**.

Les despeses de personal han anat augmentant des de l'any **n-2** per les indemnitzacions pactades. Així, l'exercici **n** representa un 10,59% més respecte al període **n-2** i un 0,99%, respecte l'exercici **n-1**.

El resultat d'explotació, amb xifres positives, es deu bàsicament a la política econòmica iniciada per l'empresa l'any **n-2**. Les seves dues gran línees són: la venda d'immobilitzat per obtenir liquiditat i la reestructuració de la plantilla per millorar els costos d'estructura productiva.

Les despeses financeres es contenen en l'exercici **n**, baixen 1,76% respecte el període anterior, on va haver molta devolució i comissions bancàries. En el període **n-2**, la xifra era 3,53% respecte a las vendes i l'import net de la xifra de negocis era un 136% superior a l'obtinguda en el període **n**.

4.2 Balanç de Situació.

En referència al Balanç de Situació, cal destacar el següent:

- La societat té un estoc d'existències amb una rotació no molt suportable -1,32- respecte el cost de les vendes.
- Els saldos de clients són molt elevats; existeix una morositat preocupant: és a dir, la societat està finançant els seus clients.
- Els ròssecs dels creditors comercials i proveïdors no presenten un problema de pagament *a priori*, però la gran falta de liquiditat el generarà.
- El passiu no corrent i corrent, sobretot l'endeutament bancari, és molt elevat, prop del 60% sobre el total actiu. El palanquejament financer pot arribar a l'any **n+1** al 70%, situació ja delicada.

5. Informació sobre la rellevància dels instruments financers en la situació financera i econòmica de l'empresa.

5.1 Actius i passius financers.

En aquest apartat es detallen comparativament les categories d'actius i passius financers, tant a curt com a llarg termini.

Un actiu financer és qualsevol actiu que sigui diner en efectiu, un instrument de patrimoni d'una altra empresa o un dret contractual a rebre efectiu. En els actius financers es regis-

tren els actius mantinguts per a negociar, els préstecs i partides a cobrar –saldos pendents de clients i amb altres deutors a final de l'exercici, administracions públiques incloses– i altres actius financers.

Instruments financers a llarg termini en €								
Categories	Instruments de patrimoni		Valors representatius de deute		Crèdits derivats Altres		TOTAL	
	any (n)	any (n-1)	any (n)	any (n-1)	any (n)	any (n-1)	any (n)	any (n-1)
<i>Actius financers mantinguts per negociar</i>								
<i>Préstecs i partides a cobrar</i>								
<i>Altres actius financers</i>								
TOTAL								
Instruments financers a curt termini en €								
<i>Actius financers mantinguts per negociar</i>								
<i>Préstecs i partides a cobrar</i>					1.083.821,76	1.317.442,19	1.317.442,19	1.317.442,19
<i>Altres actius financers</i>								
TOTAL					1.083.821,76	1.317.442,19	1.317.442,19	1.317.442,19

Un passiu financer suposa una obligació contractual, directa o indirecta, de lliurar efectiu o un altre actiu financer o d'intercanviar actius o passius financers amb tercers. En els passius financers es registren els dèbits i partides a pagar –saldos pendents de proveïdors i amb altres creditors a final d'exercici, incloses les administracions públiques i les entitats de crèdit– els passius a valor raonable amb canvis en pèrdues i guanys i altres passius financers.

Instruments financers a llarg termini en €								
Categories	Deutes amb entitats de crèdit		Obligacions i altres valors negociables		Derivats Altres		TOTAL	
	any (n)	any (n-1)	any (n)	any (n-1)	any (n)	any (n-1)	any (n)	any (n-1)
<i>Passiu a valor raonable amb canvis en pèrdues i guanys</i>								
<i>Altres actius financers</i>	1.608.533,89	1.450.229,93						
TOTAL	1.608.533,89	1.450.229,93						

Instruments financers a curt termini en €								
<i>Passiu a valor raonable amb canvis en pèrdues i guanys</i>								
<i>Altres actius financers</i>				1.312.902,50	1.503.766,66	2.921.436,39	2.953.996,59	
TOTAL				1.312.902,50	1.503.766,66	2.921.436,39	2.953.996,59	

5.2 Ràtios financeres d'activitat.

Tot seguit es pot calcular la ràtio de situació financera que permet veure el temps que, aproximadament, tarda la societat en pagar els seus creditors comercials (proveïdors), l'anomenat període mitjà de pagament. Com més alt sigui, la societat està sent finançada en major mesura pels proveïdors. La unitat de mesura és en dies.

$$PMP = \frac{\text{Creditors comercials} - \text{IVA}}{\text{Compres} \times 365}$$

$$PMP_{n-2} = 77 \quad PMP_{n-1} = 170 \quad PMP_n = 166$$

De la mateixa manera, el període mitjà de cobrament indica el temps que, de mitjana, triga la societat en rebre els pagament dels seus deutors comercials (clients). Com més gran sigui, l'empresa està finançant en major mesura als clients. També es mesura en dies.

$$PMC = \frac{\text{Deutors comercials} - IVA}{\text{Vendes} \times 365}$$

$$PMC_{n-2} = 101 \quad PMC_{n-1} = 202 \quad PMC_n = 399$$

5.3 Ràtios econòmico-financeres.

De les dades que es desprenen de l'Estat de Fluxos d'Efectiu, del Compte de Pèrdues i Guany i dels Balanços de Situació es pot obtenir la següent informació:

- *Llindar de rendibilitat*: xifra de negoci que cobreix la totalitat dels costos estructurals fixos, això és costos que es produeixen amb independència de la xifra de vendes. Així es té el $LLR_{n+1} = 1.960.000$ € anual estimat.
- *Palanquejament financer*: Es l'endeutament de l'empresa. Es representa com el percentatge sobre el total actiu o fons propis. Un palanquejament del 70 %, o superior, sobre el total actiu pot considerar-se com delicat.

Cal estudiar la relació entre el deute i els fons propis, d'una banda, i l'efecte de les despeses financeres en els resultats, de l'altra:

$$\frac{\text{Actiu}}{\text{Fons propis}} \times \frac{\text{BAI}}{\text{BAII}}$$

S'obtenen els resultats següents:

- Any **n-2**: **0,44** menor que 1, el deute no és convenient.
 Any **n-1**: **0,28** menor que 1, el deute no és convenient.
 Any **n**: **0,13** menor que 1, el deute no és convenient i empitjora.
 éssent BAI: Benefici abans d'impostos.
 BAII: Benefici abans d'interessos i d'impostos.

si és més gran que la unitat, el deute és convenient, per tal com augmenta la rendibilitat.

Qualsevol variació en el cost financer del deute, en el seu volum o en el resultat del BAI dona un resultat diferent.

6. Conclusions finals.

L'examen de la societat, un cop analitzats els apartats anteriors, determina les següents dues grans conclusions a curt termini:

6.1 Rendibilitat econòmica.

La partida de 'proveïments' reflecteix que els marges a favor augmenten amb les compres de material de resistència inferior.

- *Recomanació:* el percentatge d'aquesta partida representa sobre un 6% més del que hauria de ser. El rang acceptable per al volum de vendes oscil·la entre el 40% – 48%

L'epígraf 'cost del personal' indica que existeix un excedent de despeses en personal.

- *Recomanació:* És convenient una reducció general d'aquesta partida, sobre el 10%. L'objectiu de reducció ha de ser d'un 6%, que es correspon amb 2-3 persones i venda d'immobilitzat: una màquina i/o element de transport mínim per a sufragar la liquidació.

El concepte 'altres despeses' assenyalava una sèrie de partides a reduir per consum, com ara reparacions i conservació, combustible i subministraments.

- *Recomanació:* L'objectiu ha de ser una reducció d'un 3% aproximadament; el seu desglossament: al voltant del 0,75% en reparacions i conservació, del 2% en combustible i del 0,25% en subministraments.

6.2 Rendibilitat financera.

Del flux d'efectiu de caixa, i segons les previsions de cobraments i pagaments, es desprèn una necessitat d'ajornament de pagament a proveïdors i a creditors (comercials, financers i administracions públiques).

- *Recomanació:* Seria bastant positiu per al fons de caixa aconseguir un ajornament en proveïdors aproximat als 100.000 €, en les administracions públiques 13.000 €. Finalment, en les entitats financeres s'ha de renegociar, en general, el deute (control mes a mes), aproximadament de 150.000 € amb BANKA per l'impagament de l'empresa XXX.

Qüestionari d'autoavaluació

(Dificultats de tresoreria)

1. Cas que la seva empresa tingui dificultats de tresoreria, a què creu que són degudes?

	SÍ	NO	N/A
1.1 ELS INGRESSOS DE L'EMPRESA NO COBREIXEN LES DESPESES			
a) Des de quan es produeix aquesta situació?			
• <i>En els últims 10 anys o més</i>	x		
• <i>Des del 2007</i>			
• <i>Des del 2009</i>			
b) Perquè creu que els ingressos no cobreixen les despeses?			
• <i>Baix nivell de vendes</i>	x		
• <i>Disminució dels preus de mercat</i>			
• <i>Nivell de costos massa elevat</i>	x		
• <i>Altres</i>			
c) Creu que aquesta situació és...			
• <i>Temporal / Conjuntural</i>			
• <i>Estructural - Permanent</i>	x		
d) Quina considera que pot ser una bona solució al problema ?			
• <i>Posar més diners a la societat via préstecs temporals o aportació de capital</i>	x		
• <i>Millorar la gestió de l'empresa de manera que les despeses no superin mai els ingressos</i>	x		
• <i>Canviar l'orientació del negoci</i>			
1.2 ES COBRA DELS CLIENTS MÉS TARD QUE ES PAGA ALS PROVEIDORS			
a) Quin és principalment el termini de cobrament dels clients ?			
• <i>Menys de 30 dies</i>			
• <i>de 30 a 59 dies</i>			
• <i>de 60 a 89 dies</i>	x		
• <i>90 dies o més</i>			
b) Quin és el principal termini de pagament als proveïdors ?			
• <i>Menys de 30 dies</i>	x		
• <i>de 30 a 59 dies</i>			
• <i>de 60 a 89 dies</i>			
• <i>90 dies o més</i>			

	SÍ	NO	N/A
c) Quina considera que pot ser una bona solució al problema ?			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Buscar, en les entitats bancàries, productes que avancin el dret de cobrament dels clients (descompte comercial, pòlisses, factoring, descompte - bestreta de factures)</i> 	x		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Buscar més finançament a través dels proveïdors augmentant el període de pagament (sense contradir la Llei 15/2010 que estableix les mesures de lluita contra la morositat), amb el suport de productes que poden ajudar aquest finançament (confirming, línies de crèdit d'importacions, pòlisses de crèdit).</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>En cas d'haver d'utilitzar qualsevol d'aquests productes, quines són les raons que l'ajuden a decidir el producte a escollir ?</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Tipus d'interès (cost financer del producte)</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Facilitat de gestió administrativa</i> 	x		
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Garanties de cobrament</i> 	x		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Si fos possible, escurçar el termini de cobrament dels clients sense recórrer a cap entitat bancària</i> 			
1.3 MOROSITAT			
a) Què es pot fer per reduir-la ?			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Millorar la selecció dels clients</i> 	x		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>No vendre a clients morosos</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establir sistemes de quitances</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cedir crèdits a tercers</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Buscar empreses de gestió de recobrament</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cobrar en espècie</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Altres</i> 			
1.4 CAPITALITZACIÓ INSUFICIENT			
a) Causes			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capital inicial mínim insuficient</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Descapitalització per pèrdues acumulades</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Descapitalització per retirada de beneficis</i> 	x		
b) Possibles solucions			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Estudiar la possibilitat d'aportació de diners per part dels socis actuals</i> 	x		
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Buscar altres vies d'aportació i/o captació de diners</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Capital Risc</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Business Angel</i> 	x		
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Family Office</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Emissions de deute</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> – <i>Entrada de nous socis permanents</i> 			

	SÍ	NO	N/A
1.5 MAL FINANÇAMENT			
a) Quina considera que pot ser una bona solució al problema del mal finançament ?			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Cancel·lar operacions a curt que financen actius no corrents (fixos) i reconvertir-les a llarg termini.</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>En establir la durada del préstec cal tenir en compte la seva amortització en funció de la capacitat de l'empresa per generar els recursos necessaris.</i> 			
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Creu que seria bo buscar un refinançament per allargar el termini del deute actual ?</i> 	x		

BALANÇ DE SITUACIÓ	any n	any n-1
ACTIU		
A) ACTIU NO CORRENT	2.538.887,38	2.747.098,45
<i>II. Immobilitzat material</i>	<i>2.538.736,85</i>	<i>2.746.947,92</i>
<i>1. Terrenys i construccions</i>	<i>1.289.765,90</i>	<i>1.140.165,22</i>
<i>2. Instal·lacions tècniques i altre immobilitzat material</i>	<i>1.248.970,95</i>	<i>1.606.782,70</i>
<i>V. Inversions financeres a llarg termini</i>	<i>150,53</i>	<i>150,53</i>
<i>1. Instruments de patrimoni</i>	<i>150,53</i>	<i>150,53</i>
B) ACTIU CORRENT	2.350.902,95	2.171.979,30
<i>II. Existències</i>	<i>1.243.281,92</i>	<i>813.732,70</i>
<i>1. Comercials</i>	<i>111.573,33</i>	<i>91.053,33</i>
<i>2. Primeres matèries i altres proveïments</i>	<i>1.131.708,59</i>	<i>722.679,37</i>
<i>III. Deutors comercials i altres comptes a cobrar</i>	<i>1.083.821,76</i>	<i>1.317.442,19</i>
<i>1. Clients per vendes i prestacions de serveis</i>	<i>1.002.416,41</i>	<i>1.248.705,64</i>
<i>b) Clients per vendes i prestacions de serveis a curt termini</i>	<i>1.002.416,41</i>	<i>1.248.705,64</i>
<i>3. Deutors diversos</i>	<i>62.644,52</i>	<i>62.644,52</i>
<i>4. Personal</i>	<i>-900,00</i>	
<i>5. Actius per impost corrent</i>	<i>11.327,75</i>	<i>6.092,03</i>
<i>6. Altres crèdits amb les Administracions Públiques</i>	<i>8.333,08</i>	
<i>V. Inversions financeres a curt termini.</i>	<i>34.504,41</i>	<i>34.504,41</i>
<i>2. Crèdits a empreses</i>	<i>34.504,41</i>	<i>34.504,41</i>
<i>VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents.</i>	<i>-10.705,14</i>	<i>6.300,00</i>
<i>1. Tresoreria</i>	<i>-10.705,14</i>	<i>6.300,00</i>
TOTAL ACTIU	4.889.790,33	4.919.077,75

BALANÇ DE SITUACIÓ	any n	any n-1
PATRIMONI NET I PASSIU		
A) PATRIMONI NET	1.968.353,94	1.965.081,16
A-1) Fons propis	1.968.353,94	1.965.081,16
I.Capital	1.806.630,00	1.806.630,00
I. Capital escriturat	1.806.630,00	1.806.630,00
III. Reserves	158.451,16	148.084,63
I. Legal i estatutàries	50.463,89	49.427,24
I. Altres reserves	107.987,27	98.657,39
VI. Resultat de l'exercici	3.272,78	10.366,53
B) PASSIU NO CORRENT	1.608.533,89	1.450.229,93
II. Deutes a llarg termini	1.608.533,89	1.450.229,93
2. Deute amb entitats de crèdit	651.430,87	642.318,21
3. Creditors per arrendament financer	3.176,57	
5. Altres passius financers	953.926,45	807.911,72
C) PASSIU CORRENT	1.312.902,50	1.503.766,66
III. Deutes a curt termini	658.067,24	995.357,49
2. Deute amb entitats de crèdit	595.165,62	835.448,98
3. Creditors per arrendament financer	78.637,35	148.487,84
5. Altres passius financers	-15.735,73	11.420,67
V. Creditors comercials i altres comptes a pagar	654.835,26	508.409,17
1. Proveïdors	340.055,54	210.657,92
b) Proveïdors a curt termini	340.055,54	21.657,92
3. Creditors diversos	199.692,24	203.501,18
4. Personal (remuneracions pendents de pagament)	62.843,11	
6. Altres deutes amb les Administracions Públiques	52.241,37	73.677,88
7. Bestretes a clients	-	20.572,19
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU	4.889.790,33	4.919.077,75

COMPTE DE PÉRDUES I GUANYS (NPGC)	Any n		Any n-1
	Saldo	%	Saldo
A) OPERACIONS CONTINUADES			
1. Import net de la cifra de negocis	1.850.171,45	100,00	1.945.593,78
a) Vendes	1.850.171,45	100,00	1.945.593,78
b) Prestació de serveis	-		-
2. Variació d'existències i de productes acabats i en curs	164.762,11	8,91	-
3. Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu.	78.370,00	4,24	66.477,40
4. Proveïments	-941.695,07	50,90	-938.424,94
a) Consum de mercaderies	-35.180,29	1,90	-23.874,41
b) Consum de primeres matèries i altres matèries consumibles	-895.164,50	48,68	-904.333,83
c) Treballs realitzats per altres empreses	-11.350,28	61,00	-10.216,70
d) Deteriorament de mercaderies, primeres matèries i altres proveïments			-
5. Altres ingressos d'explotació	31.301,26	1,69	31.731,54
a) Ingressos accessoris i altres de gestió corrent	31.271,10	1,69	30.763,94
b) Subvencions d'explotació, incorporades al resultat de l'exercici	30,16	-	967,60
6. Despeses de personal	-565.646,72	30,57	-577.295,07
a) Sous, salaris i assimilats	-461.829,72	24,96	-436.505,67
b) Càrregues socials	103.817,00	5,61	-140.789,40
7. Altres despeses d'explotació	-508.951,09	27,51	-458.843,28
a) Serveis exteriors	-495.919,41	26,8	-434.590,48
b) Tributs	-13.031,68	0,70	-19.075,45
c) Pèrdues, deteriorament i variació de provisions per operacions	-	-	-5.177,35
8. Amortització de l'immobilitzat	-139.649,44	7,55	-162.604,59
9. Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	-	-	-
10. Excessos de provisions	-	-	-
11. Deteriorament i resultat per alienació de l'immobilitzat	-83.947,97	4,54	58.583,67
a) Deterioraments i pèrdues	-	-	-
b) Resultats per alienacions i altres	-83.947,97	4,54	58.383,67
Diferències negatives de combinacions de negoci	-	-	-
Altres resultats	199.973,11	10,81	159.374,72
A.1) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (1+2+3+4+5+6+7+8+9+10+11+12+13)	84.687,64	4,58	124.393,23

COMPTE DE PÉRDUES I GUANYS (NPGC)	Any n		Any n-1
	Saldo	%	Saldo
14. Ingressos financers	1.085,29	0,06	9.383,52
a) De participacions en instruments de patrimoni	-	-	-
a1) En empreses del grup i associades	-	-	-
a2) En tercers	-	-	-
b) De valors negociables i de crèdits de l'actiu immobilitzat	1.085,29	0,06	9.383,52
b1) D'empreses del grup i associades	-	-	-
b2) De tercers	1.085,29	0,06	9.383,52
c) Imputació de subvencions, donacions i llegats de caràcter financer	-	-	-
15. Despeses financeres	-81.409,22	-81.409,22	-119.954,71
a) Per deutes amb empreses del grup i associades	-	-	-
b) Per deutes amb tercers	-81.409,22	-81.409,22	-119.954,71
c) Per actualització de provisions	-	-	-
16. Variació de valor raonable en instruments financers	-	-	-
a) Cartera de negociació i altres	-	-	-
b) Imputació al resultat per actius financers disponibles per a la venda	-	-	-
17. Diferències de canvi	-	-	-
18. Deteriorament i resultat per alienació d'instruments	-	-	-
a) Deterioraments i pèrdues	-	-	-
b) Resultats per alienacions i altres	-	-	-
19. Altres ingressos i despeses de caràcter financer	-	-	-
a) Incorporació a l'actiu de despeses financeres	-	-	-
b) Ingressos financers derivats de convenis de creditors	-	-	-
c) Resta d'ingressos i despeses	-	-	-
A.2) RESULTAT FINANCER (14+15+16+17+18+19)	-80.323,93	-80.323,93	-110.571,19
A.3) RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS (A.1+A.2)	4.363,71	4.363,71	13.822,04
20. Impost sobre beneficis	-1.090,93	-1.090,93	-3.455,51
A.4) RESULTAT DE L'EXERCICI PROCEDENT D'OPERACIONS CONTINUADES	3.272,78	3.272,78	10.366,53
B) OPERACIONS INTERROMPUDES			
21. Resultat de l'exercici procedents d'operacions interromp.	0,00	0,00	0,00
A.5) RESULTAT DE L'EXERCICI (A.4+21)	3272,78	3272,78	10366,53

Informe *Normalitat, S.A.*

0. Introducció.

0.1 Objectiu de l'informe.

Es tracta d'oferir un diagnòstic de l'empresa 'Normalitat, S.A.', una vegada realitzat el qüestionari d'autoavaluació i analitzada la informació econòmica i financera de l'any **n**, amb l'objectiu de conèixer quines poden ser les possibles solucions que hom pot adoptar per fer d'aquesta una empresa d'èxit i incrementar els seus beneficis.

0.2 Dades de la Societat analitzada.

L'empresa 'Normalitat, S.A.' és una societat constituïda el gener del 1990, amb un capital de 300.209,49 €, subscrit a parts iguals en la seva totalitat pels seus dos socis. A 31 de desembre de l'any **n** tenia una plantilla de 8 treballadors. L'activitat de la societat és la comercialització a l'engròs de productes alimentaris de tot tipus. Estan ubicats a un polígon industrial a la província de Tarragona.

Del total de la plantilla, a banda dels dos socis que són matrimoni, hi ha dues persones que treballen al departament de comptabilitat i realitzen les compres, una persona encarregada del departament comercial i tres treballadors al magatzem i botiga.

Els seus clients són bàsicament els supermercats locals, restaurants o bars.

0.3 Abast del treball realitzat.

Per a la realització del treball, la societat ha facilitat els Balanços de Situació i el Compte de Pèrdues i Guany de l'exercici **n** i s'ha contestat conjuntament el qüestionari d'autoavaluació en l'apartat de necessitats d'inversió.

1. Anàlisi de la situació econòmico-financera de la societat.

D'acord amb el qüestionari d'autoavaluació realitzat i amb la informació facilitada per la societat, l'estudi de la situació econòmico-financera s'ha centrat en l'anàlisi de les magnituds del Compte de Pèrdues i Guanys i del Balanç de Situació de l'exercici **n**.

1.1 Compte de Pèrdues i Guanys i apartat 2.1. del qüestionari d'autoavaluació (veure qüestionari i Compte de resultats).

De la revisió del Compte de Pèrdues i Guanys cal destacar el següent:

- D'un total de vendes l'any **n** de 5.030.500,46 € l'empresa només és capaç d'obtenir un benefici net de 17.623,05 €. Si s'entén que ja s'ha fet prèviament l'esforç d'acotar al mínim totes les despeses, s'ha de considerar que l'empresa ha de buscar noves fonts d'ingressos amb l'objectiu de tenir una opció alternativa, cas que les vendes disminueixin (ja que de seguida es podria col·locar en pèrdues) i amb l'objectiu d'aconseguir un marge més gran.
- Per això, tal i com s'indica en el qüestionari, ha de tenir en compte a l'hora d'invertir els següents punts:
 - Els futurs guanys que s'obtinguin de la inversió en el negoci recurrent. Cal tenir un estudi de mercat i un pla de viabilitat detallat, tant conceptualment com numèrica, i cal haver contemplat alternatives amb l'únic objectiu de minimitzar els errors.
 - La dimensió de l'empresa i l'ampliació del negoci. Cal ser conscient del risc que es vol assumir amb la nova inversió.
 - Creació d'un nou projecte en consonància amb l'activitat que actualment està realitzant l'empresa.

De totes les alternatives que poden haver s'ha pensat que una de les millor formes que té l'empresa per obrir-se mercat és amb l'**obertura d'una secció «gourmet»** dins les seves pròpies instal·lacions.

- Pel que fa a les **despeses d'estructura** s'ha de destacar que el seu efecte sobre el total de las vendes ha estat del 32,18 % en l'exercici **n**. Cal assenyalar que malgrat no fer-se d'aquesta xifra una anàlisi exhaustiva, en entendre que està inclosa en l'anàlisi prèvia per part de l'empresa, és important anar buscant l'eficiència i la seva reducció constant any rere any.

Com a mesures adoptades per l'empresa en els anys previs es pot destacar l'adequació de la plantilla, les dimensions de l'empresa, la renegociació amb tots els proveïdors – manteniment, assegurances, telèfon o publicitat, entre d'altres –, la subcontractació a tercers del transport de mercaderies; així s'ha aconseguit treure una càrrega important.

- Les **despeses financeres** que comprenen la suma dels serveis bancaris i dels interessos de préstecs i circulants pugen a 14.466,54 € – un 0,27 % sobre el total de les vendes – en l'any **n**.
- La partida dels **beneficis nets** en l'exercici **n** és de 17.623,05 €:

- Aquest benefici és insuficient i, tal i com s'ha especificat en l'apartat 2.1. del qüestionari, cal que l'empresa creï algun nou projecte per incrementar el marge de les seves vendes. En aquest sentit s'ha pensat amb la nova secció «gourmet».
- El *cash-flow* de l'empresa xifrat en 125.829,62 € permet a l'empresa assumir la nova inversió.
- Cal tenir molt detallats els possibles guanys que pot generar l'empresa amb el nou negoci i és, per aquest motiu, que cal fer l'anàlisi del Valor Actual Net, així com de la Taxa de Rendibilitat Interna.

1.2 Balanç de Situació a 31 de desembre de l'any n i el qüestionari d'autoavaluació (veure el qüestionari i el Balanç de Situació).

De la revisió del Balanç de Situació de la societat es pot destacar el següent:

- En relació a l'**actiu** el més rellevant és:
 - La societat té un saldo d'existències de 355.066,32 € que, en dies, suposa una rotació de 26 dies. En principi ha de fer un esforç per intentar reduir-lo al màxim, ja que es tracta de productes alimentaris i aquests tenen data de caducitat.
 - Els saldos de clients suposen un 34,57 % del total de l'actiu. S'està cobrant a 67 dies, fet del que es pot deduir –en constatar un baix import de despeses finances– que l'empresa no està disposant de línies de descompte i aguanta els xecs a venciment.
 - Es constata que la tresoreria de l'empresa, juntament amb les inversions a curt termini, pugem a 340.857 €. Això fa que l'empresa disposi d'efectiu suficient per poder fer front a part de les possibles inversions, junt amb el capital aliè obtingut de les entitats financeres.
- En relació a l'**actiu** el més rellevant és:
 - A 31 de desembre de l'any n, els fons propis de la societat són de 1.309.382 € front a un endeutament aliè de 1.413.444 €. Aquest passiu és equilibrat.
 - Del total d'endeutament aliè el risc bancari és de 429.161 €, del qual el 98 % correspon a deutes a llarg termini i, per tant, tal i com s'ha intuït anteriorment, l'empresa a nivell de circulat –pòlisses o descompte– no disposa actualment de línies molt àmplies i, cas de tenir-les, no s'utilitzen.
 - Una partida a destacar del passiu és la dels proveïdors per un import de 750.415,83 €, que representa un 27,56 % del total del passiu. En relació al termini mitjà de pagament està al voltant dels 80 dies.
- Si es compara l'**ACTIU CORRENT** amb el **PASSIU CORRENT** es pot observar que la diferència entre ambdues masses patrimonials, l'anomenat **FONS DE MANIOBRA**, és positiva per un import de 716.042 €. *A priori*, aquesta dada significa que la societat disposa d'una bona salut pel que fa a la liquiditat i solvència financera. Tal com s'ha indicat, l'empresa no disposa d'un endeutament molt elevat i el fet que el termini de cobrament sigui més curt que el de pagament li permet disposar d'una tresoreria elevada que ha de saber utilitzar com una raó de pes per anar a buscar finançament extern a la societat.

1.3 Conclusions de l'anàlisi de la situació econòmico-financera de la societat a 31 de desembre de l'any n i de les preguntes 2.2, 2.3, 2.4, 2.5, 2.6 i 2.7 del qüestionari d'autoavaluació.

De l'estudi de la situació econòmico-financera de la societat a 31 de desembre de l'any n, en la nostra opinió i d'acord amb la informació facilitada, cal assenyalar:

- L'empresa ha de definir molt bé quin és el seu projecte de viabilitat, ja que en cas contrari es pot trobar, en un termini de temps breu, amb una disminució de les vendes que provoqui pèrdues a la companyia. Cal tenir un acurat control de les partides i controlar molt bé que cap de les ràtios examinades no pateixen modificacions significatives.
- El fet que actualment l'empresa estigui capitalitzada i que disposi d'unes xifres de tresoreria importants, junt amb un endeutament relativament baix, significa que disposa de la capacitat per anar a buscar finançament aliè a entitats bancàries.
 - Cal valorar quina és la millor forma de fer-ho i possiblement existeix alguna opció de finançar la inversió en forma avantatjosa per a l'empresa, mitjançant lísing o rènting.
 - Cal veure també quina és la quota que l'empresa pot pagar tenint en compte l'actual *cash-flow* i els beneficis esperats fruit de la nova inversió.
 - En relació a l'operació de finançament cal valorar si convé més una operació a tipus fix o variable, en funció dels tipus que estiguin vigents.
 - Finalment, i no per això menys important, cal tenir en compte si el negoci és estacional amb l'objectiu de poder pactar amb l'entitat bancària amortitzacions que no siguin mensuals. Possiblement a l'empresa analitzada li interessa més pactar unes quotes de préstecs semestrals, ja que els mesos més forts de vendes coincideixen amb l'estiu, per l'impacte del turisme, i amb les festes nadalenques.

Qüestionari d'autoavaluació

Necessitat d'inversions.

Cas que la seva empresa tingui necessitat d'inversions.	SÍ	NO	N/A
2.1 LA DECISIÓ D'INVERTIR ESTÀ EN FUNCIO DE			
• <i>Els futurs guanys que s'obtinguin de la inversió en el negoci recurrent</i>	x		
• <i>La dimensió de la empresa i ampliació del negoci</i>	x		
• <i>L'accés al finançament</i>			
• <i>La necessitat de supervivència</i>			
• <i>L'obtenció d'economies d'escala i/o la reducció de costos</i>			
• <i>La necessitat d'internacionalització</i>			
• <i>L'obligació d'adaptació a canvis normatius</i>			
• <i>La creació d'un nou projecte</i>	x		
• <i>L'adaptació a canvis tecnològics</i>			
• <i>L'atac a la competència</i>			
• <i>Altres</i>			
2.2 RESTA CONDICIONADA LA INVERSIÓ A L'OBTENCIÓ D'ALGUN AJUT PUBLIC ?			
• <i>Sí</i>			
• <i>No</i>			
2.3 QUIN PERCENTATGE DE LA INVERSIÓ CREU QUE S'HA DE FINANÇAR AMB ENDEUTAMENT BANCARI ?			
• <i>Del 0% al 25%</i>			
• <i>Del 26% al 50%</i>	x		
• <i>Del 51% al 75%</i>			
• <i>Del 76% al 100%</i>			
2.4 ES POT PLANTEJAR ALTRES SISTEMES DE FINANÇAMENT ALTERNATIUS AL PRÉSTEC BANCARI?			
• <i>Sí</i>	x		
• <i>No</i>			
• <i>En cas de resposta afirmativa, quin sistema alternatiu escolliria ?</i>			
– <i>Lísing/Rènting</i>	x		
– <i>Ampliació pròpia de capital</i>			
– <i>Entrada de nous socis permanents</i>			
– <i>Business Angels, family office, capital risc</i>			
– <i>Mercat alternatiu borsari (MAB)</i>			
– <i>Altres</i>			

	SÍ	NO	N/A
2.5 EXISTEIX RELACIÓ DIRECTA ENTRE LA VIDA ÚTIL DE LA INVERSIÓ, EL TERMINI DE PAGAMENT DE LES QUOTES DEL PRÉSTEC I ELS INGRESSOS ADDICIONALS QUE GENERA LA INVERSIÓ ?			
• Sí	x		
• No			
2.6 SI L'OPCIÓ ESCOLLIDA FOS UNA OPERACIÓ DE PRÉSTEC BANCARI, QUÈ PREFEREIX ?			
• A tipus fix	x		
• A tipus variable			
2.7 QUINA PERIODICITAT DE PAGAMENTS DE QUOTES DEL PRÉSTEC L'INTERESSA MES ?			
• Mensual			
• Trimestral			
• Semestral	x		
• Anual			

Comptes de Pèrdues i Guanys.

Empresa "Normalitat S.A." sector comerç a l'engròs de productes alimentaris

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	31 / 12 / n	%
Vendes per canals	4.811.238,36	95,64
Ràpels a clients	-3.820,57	-0,08
Altres ingressos de gestió	223.082,67	4,43
TOTAL VENDES	5.030.500,46	100,00
Consums totals	3.597.136,09	71,51
Ràpels s/compres	-177.766,42	-3,53
Ràpels pendents comptabilització	0,00	0,00
Ajustament variació existències	-11.011,81	-0,22
TOTAL CONSUMS	3.408.357,86	67,75
MARGE EXPLOTACIÓ	1.622.142,60	
% Marge sobre Vendes		32,25
Arrendaments	12.265,08	0,24
Reparació i conservació vehicles	48.017,17	0,95
Reparació i conservació nau	11.105,70	0,22
Reparació i conservació diversos	18.600,83	0,37
Serveis professionals independents	34.923,03	0,60
Serveis professionals independents - ett	20.350,03	0,40
Transports - autònoms	223.345,05	4,43
Primes d'assegurança vehicles	7.808,01	0,16

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS	31 / 12 / n	%
<i>Primes d'assegurança diverses</i>	8.014,51	0,16
<i>Publicitat atenció / invitació a clients</i>	8.846,96	0,18
<i>Publicitat diversa</i>	5.788,73	0,12
<i>Subministraments energia</i>	31.077,17	0,62
<i>Subministraments combustible</i>	42.002,29	0,83
<i>Subministraments diversos</i>	513,40	0,01
<i>Despeses telèfon</i>	35.397,17	0,70
<i>Altres serveis</i>	40.814,99	0,81
TOTAL SERVEIS EXTERIORS	548.870,12	10,91
TRIBUTS	3.149,18	0,06
TOTAL TRIBUTS	3.149,18	0,06
<i>Despeses personal</i>	920.930,39	18,31
<i>Dietes personal</i>	37.657,88	0,75
TOTAL DESPESES PERSONAL	958.588,27	19,06
AMORTITZACIONS	108.206,57	2,15
TOTAL AMORTITZACIONS	108.206,57	2,15
PÈRDUES PER CRÈDITS INCOBRABLES	0,00	0,00
TOTAL PÈRDUES CRÈDITS INCOBRABLES	0,00	0,00
PROVISIÓ INSOLVÈNCIES TRÀFIC	99,16	0,00
TOTAL PROVISIÓ INSOLVÈNCIES TRÀFIC	99,16	0,00
TOTAL DESPESES EXPLOTACIÓ	1.618.913,30	32,18
BENEFICI ABANS TRIBUTS I INTERESSOS	3.229,30	0,06
<i>Despeses financeres - serv. bancaris</i>	4.695,00	0,09
<i>Despeses financ. - int. deute. c/l. termini</i>	9.771,54	0,18
<i>Ingressos financers</i>	3.731,38	0,07
<i>Altres ingressos de gestió</i>	21.000,00	0,42
<i>Subvencions</i>	0,00	0,00
<i>Despeses extraordinàries</i>	2.541,20	0,05
<i>Ingressos extraordinaris</i>	2.045,67	0,04
<i>Pèrdues procedents de l'immobilitzat</i>	0,00	0,00
<i>Benefici procedent de l'immobilitzat</i>	4.624,44	0,09
BENEFICI ABANS TRIBUTS	17.623,05	0,35
IMPOST SOCIETATS	0,00	0,00
BENEFICI DESPRÉS TRIBUTS	17.623,05	0,35
AMORTITZACIONS	108.206,57	2,15
CASH-FLOW	125.829,62	2,50

Balanç de Situació.

Empresa "Normalitat S.A." sector comerç a l'engròs de productes alimentaris

BALANÇ DE SITUACIÓ		
ACTIU	31.12.n	%
IMMOBILITZAT INTANGIBLE	1.666,54	0,06
<i>Prop. ind./aplic. inform./pag.web</i>	69.035,12	2,54
<i>Bestretes immobilitzat</i>	0,00	0,00
<i>Amortització acumulada</i>	-67.368,58	-2,47
IMMOBILITZAT MATERIAL	929.228,44	34,13
<i>Terrenys</i>	260.856,35	9,58
<i>Construccions</i>	525.153,56	19,29
<i>Instal·lacions tècniques i maquinària</i>	77.697,41	2,85
<i>Altres instal·lacions, utilitatge i mobiliari</i>	501.195,53	18,41
<i>Epi, elements transport</i>	404.185,47	14,84
<i>Amortització acumulada</i>	-839.859,88	-30,85
INVERSIONS IMMOBILIÀRIES	141.087,31	5,18
INVERSIONS FINANCERES	6.049,39	0,22
<i>FIANCES CONSTITUÏDES A LLARG TERMINI</i>	6.049,39	0,22
ACTIUS PER IMPOSTOS DIFERITS	7.540,05	0,28
EXISTÈNCIES	355.066,32	13,04
DEUTORS	941.332,57	34,57
<i>Clients</i>	947.041,93	34,78
<i>Clients cobrament dubtós</i>	487.278,52	17,90
<i>Provisió per a insolvències</i>	-497.871,35	-18,29
<i>Deutors</i>	0,00	0,00
<i>Personal</i>	730,30	0,03
<i>Administracions públiques</i>	4.153,17	0,15
INVERSIONS FINANCERES TEMPORALS	35.400,00	1,30
TRESORERIA	305.457,59	11,22
<i>Caixa</i>	1.170,20	0,04
<i>Bancs</i>	304.287,39	11,18
TOTAL ACTIU	2.722.828,21	100,00
<i>Actiu corrent</i>	1.637.256,48	
<i>Passiu corrent</i>	921.214,43	
NECESSITATS OPERATIVES DE FONDS	716.042,05	
<i>Recursos permanents (pn+pnc)</i>	1.801.613,78	
<i>Immobilitzat net (actiu no corrent)</i>	1.085.571,73	

BALANÇ DE SITUACIÓ		
ACTIU	31.12.n	%
FONS DE MANIOBRA	716.042,05	
<i>Actiu corrent operatiu</i>	<i>1.637.256,48</i>	
Passiu corrent sense cost	920.735,17	
NOF COMPTABLES	716.521,31	
SI FM < NOF = Necessitats rec negoci	479,26	
<i>SI FM > NOF = Excedent tresoreria</i>		
DEUTE BANCARI A CURT TERMINI	479,26	

BALANÇ DE SITUACIÓ		
PASSIU	31.12.n	%
<i>Fons propis</i>	1.309.382,94	48,09
<i>Capital</i>	<i>300.209,49</i>	<i>11,03</i>
<i>Reserva legal</i>	<i>13.229,86</i>	<i>0,49</i>
<i>Altres reserves</i>	<i>978.320,54</i>	<i>35,93</i>
<i>Resultats exercici anterior</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>Resultats exercici en curs</i>	<i>17.623,05</i>	<i>0,65</i>
PROVISIÓ PER IMPOSTOS IBI	10.000,00	0,37
DEUTES A LLARG TERMINI	428.682,56	15,74
<i>Deutes entitats crèdit</i>	<i>319.123,30</i>	<i>11,72</i>
<i>Creditors por arrendament fin.</i>	<i>104.309,26</i>	<i>3,83</i>
<i>Altres passius financers</i>	<i>5.250,00</i>	<i>0,19</i>
PASSIUS PER IMPOST DIFERIT	53.548,28	1,97
PASSIU CORRENT	921.214,43	33,83
<i>DEUTES ENTITATS CRED. I LÍSG</i>	<i>479,26</i>	<i>0,02</i>
<i>DEUTES PER EFECTES DESCOMPTATS</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>DEUTES PROV. IMMOBILITZAT</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
PROVEÏDORS	750.415,83	27,56
<i>CREDITORS</i>	<i>65.423,42</i>	<i>2,40</i>
<i>CREDITORS GRUP</i>	<i>0,00</i>	<i>0,00</i>
<i>ADMINISTRACIONS PÚBLIQUES</i>	<i>34.591,49</i>	<i>1,27</i>
<i>ORGANISMES SEGURETAT SOCIAL</i>	<i>19.536,37</i>	<i>0,72</i>
<i>REMUNERACIONS PENDETS PAGAMENT</i>	<i>50.768,06</i>	<i>1,86</i>
TOTAL PASSIU	2.722.828,21	100,00
PASSIU CORRENT SENSE COST	920.735,17	

3. Anàlisi financera de l'empresa de comerç a l'engròs.

		Exercici n
	Vendes	5.030.500
	EBITDA	111.535
BN	Benefici net	17.623
ANC	Actiu no corrent (Immobilitzat)	1.085.570
AC	Actiu corrent	1.637.256
A	Total actiu	2.722.826
	Tresoreria + inversions curt termini	340.857
FP	Fons propis - Patrimoni net	1.309.382
PNC	Passiu no corrent	492.230
PC	Passiu corrent	921.214
	Crèdits bancs a curt i llarg termini	429.161
Principals ràtios		Comentaris
ROE	Rendibilitat financera (BN / FP) %	1,3 molt baixa
M	Marge (EBITDA / Vendes) %	2,2 baix
ROA	Rendiment (EBITDA / Actiu) %	4,1 baix
Rot	Rotació (Vendes / Actiu)	1,8 insuficient
End	Endeutament (Exigible / Passiu) %	52 acceptable
FM	Fons maniobra (AC-PC) (milers €)	716.042 excedent
Disp	Disponibilitat (Tresor. ct / Ex. ct)	0,37 bona
Ap	Palanquejament (BAI/BAII)x(A/FP)	11,3 el deute augmenta la rendibilitat
	BAI	17623
	BAII	3229
	BAI / BAII	5,45
	A / F P	2,07
	Palanquejament	11,34

Conclusions.

L'empresa necessita "reinventar-se" per millorar la rendibilitat, el marge i el rendiment.

Una possible solució passa per afegir al sector tradicional de venda majorista el comerç a l'engròs del subsector «gourmet».

Cal disposar de tresoreria i fons de maniobra per, amb l'ajuda del finançament bancari, escometre la nova inversió, xifrada en 1MM.

Segons els estats financers previsionals, la nova inversió «gourmet» incrementaria l'EBITDA en un 50 %. Aquesta anàlisi s'ha realitzat tenint en compte els resultats d'altres empreses en circumstàncies similars i en zones geogràfiques anàlogues.

La millor opció de finançament és un préstec a 5 anys a interès fix, amb liquidacions trimestrals. Així es pot lligar la recurrència del negoci amb la previsible evolució de la tresoreria, creixent amb l'augment de l'EBITDA.

Informe *Complicació, S.A.*

(Problemes de Circulant)

0. Introducció.

0.1 Objectiu de l'informe.

Es tracta d'oferir un diagnòstic de l'empresa 'Complicació, S.A.', una vegada realitzat el qüestionari d'autoavaluació i analitzada la informació econòmica i financera de l'any **n**, amb l'objectiu de conèixer quines poden ser les possibles solucions als problemes actuals de circulant i de gestió.

0.2 Dades de la societat analitzada.

L'empresa 'Complicació, S.A.' és una societat constituïda el 10 de desembre de 1994, amb un capital de 153.016,36 €, subscrit en la seva totalitat per tres socis a parts iguals. A 31 de desembre de l'any **n** disposava d'una plantilla de 55 treballadors.

L'activitat de la societat és la de l'epígraf 5041 (altres instal·lacions en obra de construcció) i comprèn entre d'altres:

- Les instal·lacions d'electricitat, fontaneria, calefacció, climatització, contra incendis i seguretat.
- L'edificació, reparació i conservació d'obres públiques i civils; la realització de treballs de construcció - obres menors en general -; la realització d'obres per sí mateix o contractant i subcontractant a tercers la realització d'aquests serveis.
- La comercialització, la compravenda a l'engròs i al detall, la distribució, comercialització, representació i importació de tot tipus de materials i maquinària de calefacció, de climatització, de fontaneria i electricitat i qualsevol altre material relacionat amb la construcció.

Els seus clients són les empreses constructores d'obra pública a nivell nacional.

0.3 Abast del treball realitzat.

Per a la realització del treball la societat ha facilitat els balanços de sumes i saldos dels exercicis **n** i **n-1** i s'ha realitzat conjuntament el qüestionari d'autoavaluació en l'apartat de dificultats de tresoreria.

1. Anàlisi de la situació econòmico-financera de la societat.

D'acord amb el qüestionari d'autoavaluació realitzat i amb la informació facilitada per la societat, s'ha centrat l'estudi de la situació econòmico-financera en l'anàlisi de les magnituds del Compte de Pèrdues i Guanys i del Balanç de Situació dels exercicis **n-1** i **n**.

1.1 Comptes de Pèrdues i Guanys i apartat 1.1. del qüestionari d'autoavaluació (veure qüestionari i Comptes de resultats).

De la revisió dels Comptes de Pèrdues i Guanys cal destacar el següent:

- Les **vendes** de l'exercici **n** són insuficients per cobrir el **cost directe de les obres**, fet que provoca un **marge brut d'exploració** negatiu. Les dues causes principals d'aquesta situació són:
 - la forta pressió exercida pels clients de la societat en el moment d'adjudicar les obres pel que fa al preu de l'obra (preus temeraris a la baixa) i,
 - la lentitud en traslladar la reducció en els preus de venda als costos directes de les obres.
- Pel que fa a les despeses d'estructura s'ha de destacar que el seu efecte sobre el total de les vendes ha estat del 6,68 % en l'any **n** i del 8,66 % en l'anterior.
- Les despeses financeres que comprenen la suma dels serveis bancaris, interessos de préstecs, interessos de descompte comercial i de *confirming* pugen a 179.017,08 € – un 2,84 % sobre el total de les vendes – en l'any **n** i 126.596,49 € – un 2,96 % sobre vendes – un any abans.
- La partida dels beneficis abans de tributs en l'exercici **n** és negativa – pèrdues de 664.522,34 € – degut al que s'ha manifestat en l'apartat 1.1 del qüestionari d'autoavaluació:
 - Des de l'any **n** els ingressos són inferiors a les despeses.
 - Els preus de les obres adjudicades són cada cop més temeraris.
 - Els costos no tenen la capacitat de disminuir amb la mateixa velocitat que els ingressos.
 - Aquesta situació actual esdevé permanent i cada vegada més acusada pel que fa a la disminució de la inversió en obra pública.

1.2 Balanç de Situació a 31 de desembre de l'any n i apartats 1.2, 1.4 i 1.5 del qüestionari d'autoavaluació (veure el qüestionari i el Balanç de Situació)

De la revisió del Balanç de Situació de la societat es pot destacar el següent:

- En relació a l'actiu el més rellevant és:
 - La societat té un saldo d'existències de 575.183,96 €, que, en dies, suposa una rotació de 33 dies, situació difícilment suportable.
 - Els saldos de clients suposen un 59,27 % del total de l'actiu. S'està cobrant a 72,41 dies, degut a la utilització de línies de descompte i del *confirming*.
- En relació al passiu el més rellevant és:
 - A 31 de desembre de l'any **n** els fons propis de la societat són negatius, situació que pot ser causa de dissolució / liquidació de l'empresa sinó es resol en un any.
 - Apareix com deute a llarg termini una partida de 250.000 €, que són préstecs dels socis.
 - La partida més significativa del passiu és la dels proveïdors per un import de 1.618.932,38 €, que representa un 65,57 % del total del passiu. El termini mitjà de pagament se situa en 109,68 dies.
- Si es compara l'ACTIU CORRENT amb el PASSIU CORRENT es pot observar que la diferència entre ambdues masses patrimonials, l'anomenat FONS DE MANIOBRA, és positiva per un import de 42.549,84 €. *A priori*, aquesta dada significa que la societat hauria de gaudir d'una bona salut de liquiditat i solvència financera. Però és important ressaltar que com a mínim dos factors poden perjudicar aquest fons de maniobra positiu en el futur, a saber:
 - La partida d'existències. S'ha de revisar a fons les causes per les que apareix un saldo a final d'any, ja que la societat no es pot permetre tenir obra executada no certificada.
 - Un proper any **n+1** amb els mateixos resultats pot portar a la societat a una situació d'estrangulació en la seva liquiditat, fet que pot desembocar en la seva possible liquidació.

1.3 Conclusions de l'anàlisi de la situació econòmico-financera de la societat a 31 de desembre de l'any **n** i del qüestionari de autoavaluació.

De l'estudi de la situació econòmico-financera de la societat a 31 de desembre de l'any **n** en la nostra opinió, i d'acord amb la informació facilitada, les possibles solucions al dèficit de circulat que té la societat poden passar per:

- Estudiar la possibilitat d'aportació de diners per part dels socis actuals per un import estimat de 200.000 €, a més de capitalitzar els 250.000 € de la partida del passiu a llarg termini que apareix com "altres passius financers".
- Buscar l'entrada de nous socis permanents.
- Pensar en la possibilitat de presentar concurs de creditors amb l'objectiu d'allargar el pagament del deute a cinc anys i obtenir un cert marge en relació a la liquiditat.
- És aconsellable implementar les solucions esmentades anteriorment sempre i quan la societat sigui capaç de tornar al camí dels beneficis en un pla de cinc anys, a través de:
 - Mantenir la clientela actual i confirmar una cartera de comandes d'un any com a mínim. En cas contrari altres alternatives poden ser buscar altres mercats en l'estranger – amb els mateixos clients o de nous – i/o obrir el segment de l'obra privada (indústria).
 - Realitzar una anàlisi exhaustiva a la baixa dels costos directes de la societat, a fi de fer automàtica la seva adaptació a possible captacions d'obres.

Qüestionari d'autoavaluació

Cas que la seva empresa s'hagi de finançar a què creu que és degut?

1. Dificultats de tresoreria

Cas que la seva empresa tingui dificultats de tresoreria, a què creu que són degudes ?

	SÍ	NO	N/A
1.1 ELS INGRESSOS DE L'EMPRESA NO COBREIXEN LES DESPESES			
a) Des de quan es produeix aquesta situació ?			
• <i>En els últims 10 anys ó mes</i>			
• <i>Des del 2007</i>			
• <i>Des del 2009</i>	x		
b) Perquè creu que els ingressos no cobreixen les despeses ?			
• <i>Baix nivell de vendes</i>			
• <i>Disminució dels preus de mercat</i>	x		
• <i>Nivell de costos massa elevat</i>	x		
• <i>Altres</i>			
c) Creu que aquesta situació és...			
• <i>Temporal</i>			
• <i>Conjuntural - Permanent</i>	x		
d) Quina considera que pot ser una bona solució al problema ?			
• <i>Posar més diners a la societat via préstecs temporals o aportació de capital</i>	x		
• <i>Millorar la gestió de la empresa de manera que les despeses no superin mai els ingressos</i>	x		
• <i>Canviar l'orientació del negoci</i>			
1.2 ES COBRA DELS CLIENTS MÉS TARD QUE ES PAGA ALS PROVEÏDORS			
a) Quin és principalment el termini de cobrament dels clients?			
• <i>Menys de 30 dies</i>			
• <i>de 30 a 59 dies</i>			
• <i>de 60 a 89 dies</i>	x		
• <i>90 dies o més</i>			

	SÍ	NO	N/A
b) Quin és el principal termini de pagament als proveïdors?			
• <i>Menys de 30 dies</i>			
• <i>de 30 a 59 dies</i>			
• <i>de 60 a 89 dies</i>			
• <i>90 dies o més</i>	x		
c) Quina considera que pot ser una bona solució al problema ?			
• <i>Buscar, en les entitats bancàries, productes que avancin el dret de cobrament dels clients (descompte comercial, pòlisses, factoring, descompte - bestreta de factures)</i>	x		
• <i>Buscar més finançament a través dels proveïdors augmentant el període de pagament (sense contradir la Llei 15/2010 que estableix les mesures de lluita contra la morositat) amb el suport de productes que poden ajudar aquest finançament (confirming, línies de crèdit d'importacions, pòlisses de crèdit).</i>			
• <i>En cas d'haver d'utilitzar qualsevol d'aquests productes, quines són les raons que l'ajuden a decidir el producte a escollir?</i>			
– <i>Tipus d'interès (cost financer del producte)</i>			
– <i>Facilitat de gestió administrativa</i>	x		
– <i>Garanties de cobrament</i>			
• <i>Si fos possible, escurçar el termini de cobrament dels clients sense recórrer a cap entitat bancària</i>			
1.3 MOROSITAT			x
a) Què es pot fer per reduir-la?			
• <i>Millorar la selecció dels clients</i>			
• <i>No vendre a clients morosos</i>			
• <i>Establir sistemes de quitances</i>			
• <i>Cedir crèdits a tercers</i>			
• <i>Buscar empreses de gestió de recobrament</i>			
• <i>Cobrar en espècie</i>			
• <i>Altres</i>			

	SÍ	NO	N/A
1.4 CAPITALITZACIÓ INSUFICIENT			
a) Causes			
• <i>Capital inicial mínim insuficient</i>	x		
• <i>Descapitalització per pèrdues acumulades</i>	x		
• <i>Descapitalització per retirada de beneficis</i>			
b) Possibles solucions			
• <i>Estudiar la possibilitat d'aportació de diners per part dels socis actuals</i>	x		
• <i>Buscar altres vies d'aportació i/o captació de diners</i>			
• <i>Capital Risc</i>			
• <i>Business Angel</i>	x		
• <i>Family Office</i>			
• <i>Emissions de deute</i>			
• <i>Entrada de nous socis permanents</i>	x		
1.5 MAL FINANÇAMENT			
a) Quina considera que pot ser una bona solució al problema del mal finançament ?			
• <i>Cancel·lar operacions a curt que financen actius no corrents (fixos) i reconvertir-les a llarg termini.</i>			
• <i>En establir la durada del préstec, cal tenir en compte la seva amortització en funció de la capacitat de l'empresa per generar els recursos necessaris.</i>			
• <i>Creu que seria bo buscar un refinançament per allargar el termini del deute actual?.</i>	x		

Comptes de Pèrdues i Guanys.

Empresa "Complicació S.A." sector altres instal·lacions en obres de construcció fins el 31/12/n

COMPOTES DE PÈRDUES I GUANYS						
		31/12/n	%	31/12/n-1	%	Variació exerc. n/n-1
Obra executada i certificada	Cte 700	0,00	0,00	0,00	0,00	#jDIV/0!
Obra executada i no certificada	Cte 704	0,00	0,00	0,00	0,00	#jDIV/0!
Prestació de serveis	Cte 705	6.304.992,82	100,00	4.277.566,62	100	47,40%
TOTAL VENDES		6.304.992,82	100,00	4.277.566,62	100	47,40%
Compres material	Cte 600	3.538.766,03	56,13	1.927.440,32	45,06	83,60%
Ma d'obra directa producció + tècnic	Cte 64	1.362.163,19	21,60	1.007.185,28	23,55	35,24%
Despeses desplaçament + dietes	Cte 629	143.689,27	2,28	122.898,96	2,87	16,92%
Subcontractacions	Cte 607	1.065.831,22	16,90	562.343,97	13,15	89,53%
Lloguers maquinària, contenidors i vehicles	Cte 621	93.995,96	1,49	55.354,86	1,29	69,81%
Reparació i conservació vehicles	Cte 622	10.182,43	0,16	7.743,44	0,18	31,50%
Serveis professionals independents projectes	Cte 623	68.205,21	1,08	86.816,89	2,03	-21,44%
Primes assegurances	Cte 625	19.215,67	0,30	20.356,31	0,48	-5,60%
Altres despeses directes obres	Cte 628-629	60.169,68	0,95	54.854,52	1,28	9,69%
TOTAL INVERTIT		6.362.218,66	100,91	3.844.994,55	89,89	65,47%
VARIACIÓ ESTOCS		0,00	0,00	-17.110,05	-0,40	-100,00%
TOTAL COST DIRECTE		6.362.218,66	100,91	3.827.884,50	89,49	66,21%
MARGE BRUT		-57.225,84	-0,91	449.682,12	10,51	-112,73%
% Marge s/ vendes		-0,91		10,51		
Lloguers nau	Cte 621	31.898,17	0,51	33.746,56	0,79	-5,48%
Reparació i conservació	Cte 622	10.757,44	0,17	6.259,86	0,15	71,85%
Serveis professionals independents	Cte 623	25.419,50	0,40	32.809,32	0,77	-22,52%
Transports	Cte 624	3.146,05	0,05	1.900,40	0,04	65,55%
Primes assegurances	Cte 625	18.818,46	0,30	18.226,09	0,43	3,25%
Publicitat, prop. i rp	Cte 627	0,00	0,00	0,00	0,00	#jDIV/0!
Subministraments	Cte 628	7.006,16	0,11	6.395,23	0,15	9,55%
Material d'oficina	Cte 629	2.952,05	0,05	3.281,66	0,08	-10,04%

COMPTES DE PÈRDUES I GUANYS						
		31/12/n	%	31/12/n-1	%	Variació exerc. n/n-1
Telèfon	Cte 629	24.343,59	0,39	23.747,94	0,56	2,51%
Despeses vàries	Cte 629	20.160,11	0,32	13.308,31	0,31	51,49%
TOTAL SERVEIS EXTERNES		144.501,53	2,29	139.675,37	3,27	3,46%
TRIBUTS	Cte 631	5.059,33	0,08	5.014,12	0,12	0,90%
TOTAL TRIBUTS		5.059,33	0,08	5.014,12	0,12	0,90%
Despeses personal comercial+adm.+direcció	Cte 64	240.135,03	3,81	204.950,55	4,79	17,17%
TOTAL PERSONAL		240.135,03	3,81	204.950,55	4,79	17,17%
Amortitzacions	Cte 68	31.060,87	0,49	20.986,36	0,49	48,01%
TOTAL AMORTITZACIONS		31.060,87	0,49	20.986,36	0,49	48,01%
Pèrdues de crèdit - insolvències	Cte 69	580	0,01	0,00	0,00	#;DIV/0!
TOTAL PÈRDUES DE CRÈDIT - INSOLVÈNCIES		580	0,01	0,00	0,00	#;DIV/0!
TOTAL DESPESES		421.336,76	6,68	370.626,40	8,66	13,68%
BENEFICI ABANS TRIBUTS I INTERESSOS		-478.562,60	-7,59	79.055,72	1,85	-705,35%
Serveis bancaris	Cte 626	20.450,24	0,32	22.016,39	0,51	-7,11%
Interessos deutes	Cte 66	30.308,38	0,48	15.709,52	0,37	92,93%
Interessos descompte efectes	Cte 6690/5	82.959,25	1,32	52.446,51	1,23	58,18%
Interessos confirming clients	Cte 6691/1	45.299,21	0,72	36.424,07	0,85	24,37%
Ingressos financers	Cte 769	0,61	0,00	1.307,58	0,03	-99,95%
Subvencions	Cte 746	0,00	0,00	1.302,95	0,03	-100,00%
Despeses extraordinàries	Cte 678	20.360,02	0,32	3.606,98	0,08	464,46%
Ingressos extraordinaris	Cte 778	13.416,75	0,21	56.252,83	1,32	-76,15%
BENEFICI ABANS TRIBUTS		-664.522,34	-10,54	7.715,61	0,18	-8712,70%
IMPOST SOBRE SOCIETATS	Cte 630	0,00	0,00	1.928,90	0,05	-100,00%
BENEFICI DESPRÉS TRIBUTS		-664.522,34	-10,54	5.786,71	0,14	-11583,59%
AMORTITZACIONS	Cte 68	31.060,87	0,49	20.986,36	0,49	48,01%
CASH-FLOW		-633.461,47	-10,05	26.773,07	0,63	-2466,04%

Balanç de Situació.

Empresa "Complicació S.A." sector altres instal·lacions en obres de construcció fins el 31/12/n

BALANÇ DE SITUACIÓ						
ACTIU		31/12/n	%	31/12/n-1	%	Variació exerc. n/n-1
IMMOBILITZAT INTANGIBLE		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Aplicacions informàtiques	Cte 206	605,58	0,02	605,58	0,03	0,00
Amortització acumulada	Cte 280	-605,58	-0,02	-605,58	-0,03	0,00
IMMOBILITZAT MATERIAL		128.615,67	5,21	127.551,88	5,30	1.063,79
Utilatge i altres instal·lacions	Cte 214 -215	85.118,95	3,45	85.118,95	3,54	0,00
Mobiliari	Cte 216	32.942,72	1,33	32.942,72	1,37	0,00
Epi	Cte 217	44.873,40	1,82	37.524,54	1,56	7.348,86
Elements de transport	Cte 218	59.399,36	2,41	43.152,75	1,79	16.246,61
Altre immobilitzat	Cte 219	588,00	0,02	588,00	0,02	0,00
Amortització acumulada	Cte 281	-129.872,76	-5,26	-107.341,08	-4,46	-22.531,68
INV. EN EMPRESES DEL GRUP I ASS. LLT.		14.650,00	0,59	6.900,00	0,29	7.750,00
Instrumentes de patrimoni	Cte 2403 -2404	3.080,00	0,12	6.900,00	0,29	-3.820,00
Crèdits a empreses	Cte 2424	12.150,00	0,49	0,00	0,00	12.150,00
Deteriorament valors	Cte 2904	-580,00	-0,02	0,00	0,00	-580,00
INVERSIONS FINAN. A LLARG TERMINI		8.682,53	0,35	8.965,45	0,37	-282,92
Valors representatius de deute	Cte 258	3.000,00	0,12	3.000,00	0,12	0,00
Altres actius financers	Cte 26	5.682,53	0,23	5.965,45	0,25	-282,92
EXISTÈNCIES		575.183,96	23,29	575.183,96	23,91	0,00
Mercaderies	Cte 300	51.427,04	2,08	51.427,04	2,14	0,00
Treballs en curs	Cte 330	211.594,82	8,57	211.594,82	8,79	0,00
Certif. pendents de facturar	Cte 332	312.162,10	12,64	312.162,10	12,97	0,00
DEUTORS		1.488.452,82	60,28	1.487.916,47	61,84	536,34
Clients	Cte 43	1.463.448,68	59,27	1.470.369,81	61,11	-6.921,13
Deutors	Cte 44	20.810,34	0,84	16.200,00	0,67	4.610,34
Bestretes de personal	Cte 460	1.760,00	0,07	810,00	0,03	950,00
Administracions públiques	Cte 470 + 473	2.433,79	0,10	536,66	0,02	1.897,13

BALANÇ DE SITUACIÓ						
ACTIU		31/12/n	%	31/12/n-1	%	Variació exerc. n/n-1
INV. EN EMPRESES DEL GRUP I ASS. C.T.		47.620,00	1,93	0,00	0,00	47.620,00
<i>Altres actius financers</i>	<i>Cte 5524</i>	47.620,00	1,93	0,00	0,00	47.620,00
INV. FINANCERES A CURT TERMINI		94.219,83	3,82	92.654,30	3,85	1.565,53
<i>Instrumentos patrimoni</i>		1.837,99	0,07	0,00	0,00	1.837,99
<i>Comptes corrents amb socis</i>	<i>Cte 551</i>	92.381,84	3,74	92.654,30	3,85	-272,46
TRESORERIA		111.752,16	4,53	106.814,88	4,44	4.937,28
<i>Caixa</i>	<i>Cte 570</i>	71.009,78	2,88	1.095,47	0,05	69.914,31
<i>Bancs</i>	<i>Cte 572</i>	40.742,38	1,65	105.719,41	4,39	-64.977,03
TOTAL ACTIU		2.469.176,97	100,00	2.405.986,94	100,00	63.190,03

BALANÇ DE SITUACIÓ						
PASSIU		31/12/n	%	31/12/n-1	%	Variació exerc. n/n-1
FONS PROPIS		-56.151,89	-2,27	608.370,45	25,29	3.801,19
<i>Capital</i>	<i>Cte 100</i>	153.016,36	6,20	153.016,36	6,36	0,00
<i>Prima d'emissió - reserves legals</i>	<i>Cte 11</i>	104.407,43	4,23	100.606,24	4,18	3.801,19
<i>Romanent</i>	<i>Cte 120</i>	350.946,66	14,21	348.961,14	14,50	1.985,52
<i>Resultats exercici actual</i>	<i>Cte 129</i>	-664.522,34	-26,91	5.786,71	0,24	-670.309,05
SUBVENCIIONS	Cte 130	649,93	0,03	649,93	0,03	0,00
DEUTES A LLARG TERM.		250.000,00	10,12	269.320,15	11,19	-19.320,15
<i>Deutes amb entitats crèdit</i>	<i>Cte 170</i>	0,00	0,00	19.320,15	0,80	-19.320,15
<i>Altres passius financers</i>	<i>Cte 171</i>	250.000,00	10,12	250.000,00	10,39	0,00
DEUTES A CURT TERM.		100.081,35	4,05	78,33	0,00	100.003,02
<i>Deutes amb entitats crèdit</i>	<i>Cte 520</i>	100.081,35	4,05	0,00	0,00	100.081,35
<i>Altres passius financers</i>		0,00		78,33	0,00	-78,33
CREDITORS CIALS. I ALTRES COMPTES A PAGAR		2.174.597,58	88,07	1.527.568,08	63,49	647.029,50
<i>Proveïdors</i>	<i>Cte 40</i>	1.618.932,58	65,57	1.083.791,27	45,05	535.141,31
<i>Creditors</i>	<i>Cte 41</i>	293.273,18	11,88	151.793,63	6,31	141.479,55
<i>Remuneracions pendents pagament</i>	<i>Cte 465</i>	94.690,16	3,83	65.979,64	2,74	28.710,52
<i>Administracions públiques</i>	<i>Cte 475</i>	124.957,30	5,06	194.367,28	8,08	-69.409,98
<i>Organismes seguretat social</i>	<i>Cte 476</i>	42.744,36	1,73	31.636,26	1,31	11.108,10
TOTAL PASSIU		2.469.176,97	100,00	2.405.986,94	100,00	63.190,03

BALANÇ DE SITUACIÓ					
PASSIU	31/12/n	%	31/12/n-1	%	Variació exerc. n/n-1
<i>Passiu corrent sense cost</i>	2.174.597,58		1.527.646,41		
<i>Actiu corrent</i>	2.317.228,77		2.262.569,61		
<i>Passiu corrent</i>	2.274.678,93		1.527.646,41		
NECESSITATS OPERATIVES DE FONDS	42.549,84		734.923,20		
<i>Recursos permanents (pn+pnc)</i>	194.498,04		878.340,53		
<i>Immobilitzat net (actiu no corrent)</i>	151.948,20		143.417,33		
FONS DE MANIOBRA	42.549,84		734.923,20		
<i>Actiu corrent operatiu</i>	2.317.228,77		2.262.569,61		
<i>Passiu corrent sense cost</i>	2.174.597,58		1.527.646,41		
NOF COMPTABLES	142.631,19		734.923,20		
SI FM < NOF = necessitats rec negoci	100.081,35		0,00		
<i>SI FM > NOF = excedent tresoreria</i>					
DEUTE BANCARI A CURT TERMINI	100.081,35		0,00		
<i>Vendes diàries</i>	20.210,52		13.594,46		
<i>Compres diàries</i>	14.759,94		7.912,74		
<i>Consums diaris</i>	17.430,74		10.487,35		
<i>Despeses explotació diàries</i>	1.154,35		1.015,41		

Ràtios.

empresa 'Complicació, S.A.' exercici **n** vs. **n-1**

RÀTIOS				
			Any n (%)	Any n-1 (%)
1.RÀTIOS RENDIBILITAT				
Marge Brut sobre vendes		MB/Vendes	-0,91	10,51
Benefici net sobre vendes		BDT/Vendes	-10,54	0,14
Rendibilitat neta		BDT/F. Propis	np	0,95
Rendibilitat sobre actius		BAIT/ActProm	-19,38	3,29
2.RÀTIOS TRESORERIA				
Coefficient tresoreria (%)		Tresor/PCP	4,91	6,99
Tresoreria en dies de compra		Tes/Desp:365	96,81	105,19
	no Imp. s/St.			
3.RÀTIOS ESTR. FINANCERA				
Coefficient de liquiditat		AC/PC	1,02	1,48
Coefficient de solvència		RP/RA	-0,02	0,34
Coefficient d'endeutament		RA/PTotal	0,92	0,63
Cobertura de l'immobilitzat		RPer/Im Net	1,28	6,12
4.RÀTIOS OPERATIVES				
Termini mitjà de cobrament (dies)		CL/(Vts/365)	72,41	108,16
Termini mitjà de pagament (dies)		PR/(Cps/365)	109,68	136,97
Rotació d'estocs (dies)		EX/(Con/365)	33,00	54,85
Període mitjà de maduració			105,41	163,00
Desfasament tresoreria			4,28	-26,04

9

Reflexions finals

Com s'ha pogut comprovar, les relacions financeres afecten tots els subjectes econòmics i, per tant, són de vital importància per a totes les empreses, amb independència de la seva dimensió. Òbviament, per a la PIME i per als emprenedors la correcta negociació financera en general, i bancària en particular, s'endevina en molts casos trascendental per al seu futur i supervivència.

L'actual crisi econòmica, llarga i profunda, ha implicat encara una major necessitat d'entesa amb la banca i el present treball pretén ésser un instrument de reflexió i de guia per a la petita empresa.

Quan algú es troba malament de salut va al metge i en qüestions legals hom consulta un advocat; en bona lògica, per als aspectes de finançament empresarial és l'economista el professional que és a la disposició de l'empresa i el que pot ajudar a fer les tres coses fonamentals:

- l'anàlisi de la situació des d'un punt vista objectiu,
- la diagnosi oportuna, feta amb independència i rigor i, per últim,
- el «tractament recomanat per l'especialista».

Les “malalties financeres” són, com s'ha vist, de caire diferent i cadascuna requereix una solució particular.

En un entorn tan complicat com l'actual és molt difícil sortir-se'n tot sol. Per tant, si l'empresa té preocupacions financeres ha de saber que no està sola. Moltes altres societats es troben en les mateixes circumstàncies i només els que saben enfrontar-se al problema correctament tenen possibilitats reals d'èxit.

El futur de la nostra economia passa inexorablement per una millora continua i una excel·lència en totes les fases del negoci. La part financera no és una excepció i ja s'ha vist en el present treball que existeixen eines que poden ajudar la PIME, pilar fonamental del nostre model econòmic, a desenvolupar satisfactòriament les relacions financeres.

No val defallir... ens hi va el futur!

El finançament s'ha convertit en els darrers temps en un dels aspectes més rellevants per a la continuïtat de la petita i mitjana empresa a Catalunya, atès que la PIME pateix una força restricció en l'accés als instruments financers habituals, que sovint ha anat aconseguint d'esma en virtut de unes relacions rutinàries amb les institucions financeres, bàsicament les entitats bancàries.

El present document centra l'atenció en la necessitat de realitzar canvis en els procediments de negociació amb la banca i aporta tant una reflexió metodològica com estratègica, sense passar per alt les diverses eines pràctiques que han de fer possible una millora en el finançament i en la solvència d'una PIME. Per això s'ha dissenyat el llibre amb l'objectiu de facilitar el procés d'adopció de decisions per part dels empresaris.

Tot i redactar un text conceptualment rigorós, els autors – especialitzats en l'assessorament financer d'empreses – han prioritzat un enfocament eminentment pràctic; així han dedicat un capítol a l'anàlisi de varis exemples reals, tot basant-se en la seva àmplia experiència professional, com a manifestació feaent de l'ajut que pot oferir un economista als responsables de les petites i mitjanes empreses del nostre país.