



EINES PER A LA FORMACIÓ  
COOPERATIVA

# CONTROL DE LA GESTIÓ ANUAL



Cooperatives de Treball  
de Catalunya

# INTRODUCCIÓ

---

El Consell Rector és l'òrgan d'administració de la cooperativa i entre les seves tasques correspon,

- a) La representació i el govern de la societat cooperativa.
- b) El control permanent i directe de la gestió de la direcció, quan escau.
- c) La competència per a establir les directrius generals d'actuació de la cooperativa, amb subordinació a la política fixada per l'assemblea general.

El marc legal en el que actua el consell rector és la Llei 12/2015, del 9 de juliol, de cooperatives. A més, es regeix pels estatuts de la cooperativa, el reglament de règim intern, si escau, i la política general fixada per l'assemblea general.

D'acord amb l'article 53 de la Llei, el Consell Rector ha de tenir coneixements en dos aspectes claus que detallarem en aquesta guia:

1. La planificació estratègica
2. Els mecanismes de control de la gestió econòmica

# 1. LA PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

---

La planificació és la projecció de l'empresa en el futur abans que els fets es produeixin amb l'objectiu que l'empresa sigui el més eficaç possible i actuï de la millor manera, d'acord als objectius plantejats.

En aquest nivell de treball haurem de fer una distinció entre dos conceptes diferents:

1. La **planificació** és el procés per mitjà el qual es decideix, anticipadament, què és el que l'empresa haurà de fer en el futur per aconseguir aquells objectius que té plantejats. Això suposa la necessitat de concretar uns objectius i definir polítiques, programes i pressupostos que vagin encaminats a aconseguir-los.
2. La **previsió**, en canvi, pretén esbrinar què és el que passarà, al marge de l'acció feta. Es tracta d'anticipar el futur d'una manera passiva.

L'avantatge de la planificació és anticipar quins seran els efectes de les decisions que es prendran, a partir d'uns escenaris futurs d'entorn, previstos prèviament.

La planificació és un procés continu que incideix sobre un mateix objecte d'intervenció des de diferents nivells d'anàlisi, fins arribar a activitats específiques per tal d'assolir aquests objectius.

Així, existiran diferents nivells i tipus de planificació segons els terminis (llarg, mig i curt) i el seu grau de concreció (fites, estratègies, objectius generals, específics i activitats). La planificació és un element molt important de la gestió de projectes i per part de la cooperativa.

Existeixen tres tipus de planificació:

**Planificació estratègica.** Planteja un escenari de futur i les estratègies per assolir un canvi a llarg termini (uns 2-5anys), sense especificar en concret què cal fer per assolir el canvi desitjat.

**Planificació tàctica.** Té un nivell de concreció més gran que l'anterior. Els seus objectius s'orienten a mig i curt termini i fixa les metodologies per a la consecució d'aquests objectius més generals, els quals donaran lloc a diferents projectes.

**Planificació operativa.** Implica la identificació d'objectius i la definició de les accions conseqüents amb un horitzó temporal a curt termini. Cerca donar resposta a aquells aspectes o temes crítics identificats en el procés de diagnosi fixant objectius immediats, assignant els recursos corresponents, disposant l'execució dels projectes i realitzant el seguiment i avaluació tant de la seva execució com dels efectes i impactes que aquests produeixen.

Actualment les planificacions estratègiques de les empreses incorporen els tres nivells de planificació.

## 2. La planificació estratègica.

### Estratègia

Podem definir estratègia com:

- **Art** de projectar i dirigir grans moviments
- **Art** de coordinar forces per aconseguir uns objectius
- Manera com un organisme respon en el medi en el que viu

Les cooperatives som organismes vius que hem de adequar-nos als canvis de l'entorn en el qual vivim. L'estratègia ens permet analitzar la realitat interna i externa per tal de cercar els mecanismes per adequar-nos-hi. És la **forma particular en la que una organització interactua amb el seu entorn per transformar la realitat** (realitzar les seves intencions), mentre que en aquest propòsit es transforma a si mateixa.

Treballar l'estratègia com a cooperativa ens permet:

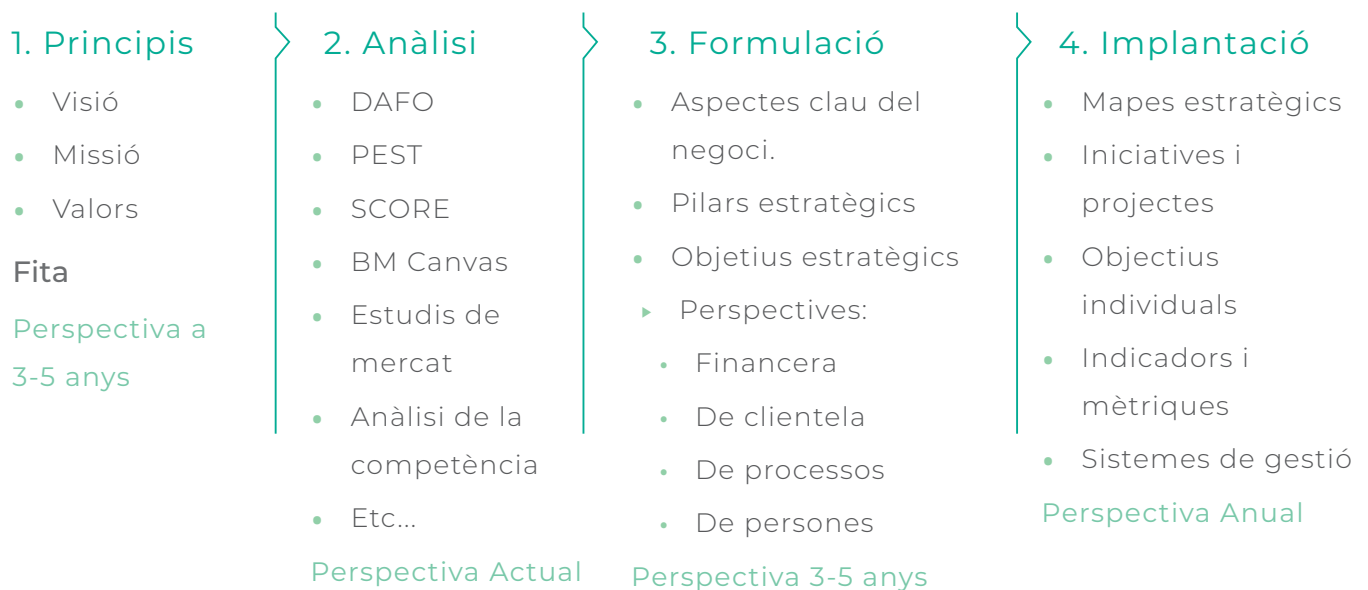
- Posar-nos d'acord en el què volem i què és important
- Visualitzar conjuntament com arribar-hi

- Focalitzar
- Ser proactives
- Orientar la presa de decisions
- Tenir un marc de referència
- Aprendre del què fem

La construcció de la nostra pròpia estratègia facilita:

- Processos de reflexió estratègica: Serveis per a determinar de quina forma l'empresa podrà aconseguir els objectius predeterminats. Ha de contemplar una visió global de totes les persones de l'empresa.
- Pensament estratègic. Per a prendre decisions correctes hem de fer-nos preguntes, reflexionar i pensar a partir de la visió compartida i la implicació de tota l'entitat.
- Participació en origen que facilitarà el compromís personal i la identificació amb el projecte i el sentiment de pertinença.

L'esquema d'una planificació en les nostres entitats ha de seguir el següent esquema:



## Missió, visió, valors

### Missió

La missió ha de definir qui som perquè hi som i com actuarem. L'hem de poder definir en unes poques línies, en un sol paràgraf, per tal que sigui recordada fàcilment per tots els nostres col·laboradors.

Qualsevol persona externa en llegir la missió pot decidir si s'identifica i vol comprometre's amb aquesta finalitat. La missió és el que dona sentit a la nostra actuació.

### Visió

La visió comporta una certa anàlisi de la realitat social en la que intervenim. Ens vindria a dir com traslладem la nostra missió al terreny reflectint el nostre ideari, allò que esperem aconseguir en els propers anys, en un mig termini. Ens podem plantejar visions transformadores de la realitat social, visions que comportin canvis radicals i per tant l'anàlisi és un element fonamental per posicionar-nos en un sentit o altre i constituir-nos en agents dels canvis que proposem. Podem posar-nos com a fita aconseguir uns determinats drets pels nostres socis o usuaris o accedir a nous serveis. Sempre tan lluny com vulguem però sabent qui som i d'on partim.

Dins la visió podem definir també on contemplem la nostra entitat en uns anys: si pretenem ser referent en el nostre camp, si volem una obertura internacional, ampliar el nostre treball en xarxa, una gran ampliació de la base social, etc. Per contra, i en alguns moments, altres entitats poden assumir una visió més continuista de manteniment sense planificar canvis, una visió més defensiva o conservadora per uns temps difícils. Un canvi important en la direcció o un relleu generacional pot conduir a canvis substancials en la visió de l'entitat, sense que suposi cap canvi en la nostra missió que és més permanent.

La persona que abans s'ha identificat amb la nostra missió ara sabrà per què treballarem d'una manera concreta.

### Valors

Podem treballar una missió similar i una visió també similar amb estratègies o camins diferents. Els valors són els principis que configuren la nostra activitat.

Es pot treballar des d'una perspectiva participativa a una més dirigista o jerarquitzada i tractar d'assolir fites similars. Cada entitat té el seu tarannà a l'hora de treballar i per tant hem de ser capaços de definir-nos a l'entorn de 4 o 5 principis, aquells més significatius i rellevants per a nosaltres. Si parlem de participació en que es tradueix en la nostra pràctica? Què volem dir si parlem de transparència? En què es reflecteix el nostre valor de llibertat o d'igualtat? I el de diversitat? Si la qualitat del treball és un valor com el traslladem a la pràctica? La nostra acció quotidiana és coherent amb els principis que enunciem?

La persona que comparteix la nostra missió, que es pot comprometre amb una visió determinada, ara pot veure quins principis són els que inspiren la nostra tasca i acabar de decidir-se.



### VALORS

Regles mestres que regeixen el nostre comportament.

El sistema de creences d'una organització.



### MISSIÓ

Raó perenne de l'existència d'una organització. És un propòsit tan gran, que mai acaba d'aconseguir-se.

Exemple: Expandir la capacitat de l'home per explorar els cels. Missió de la NASA.

↑ NO CANVIA I NO ES COMPLETA

### VISIÓ

Imatge específica d'un futur desitjat. S'expressa en temps present.

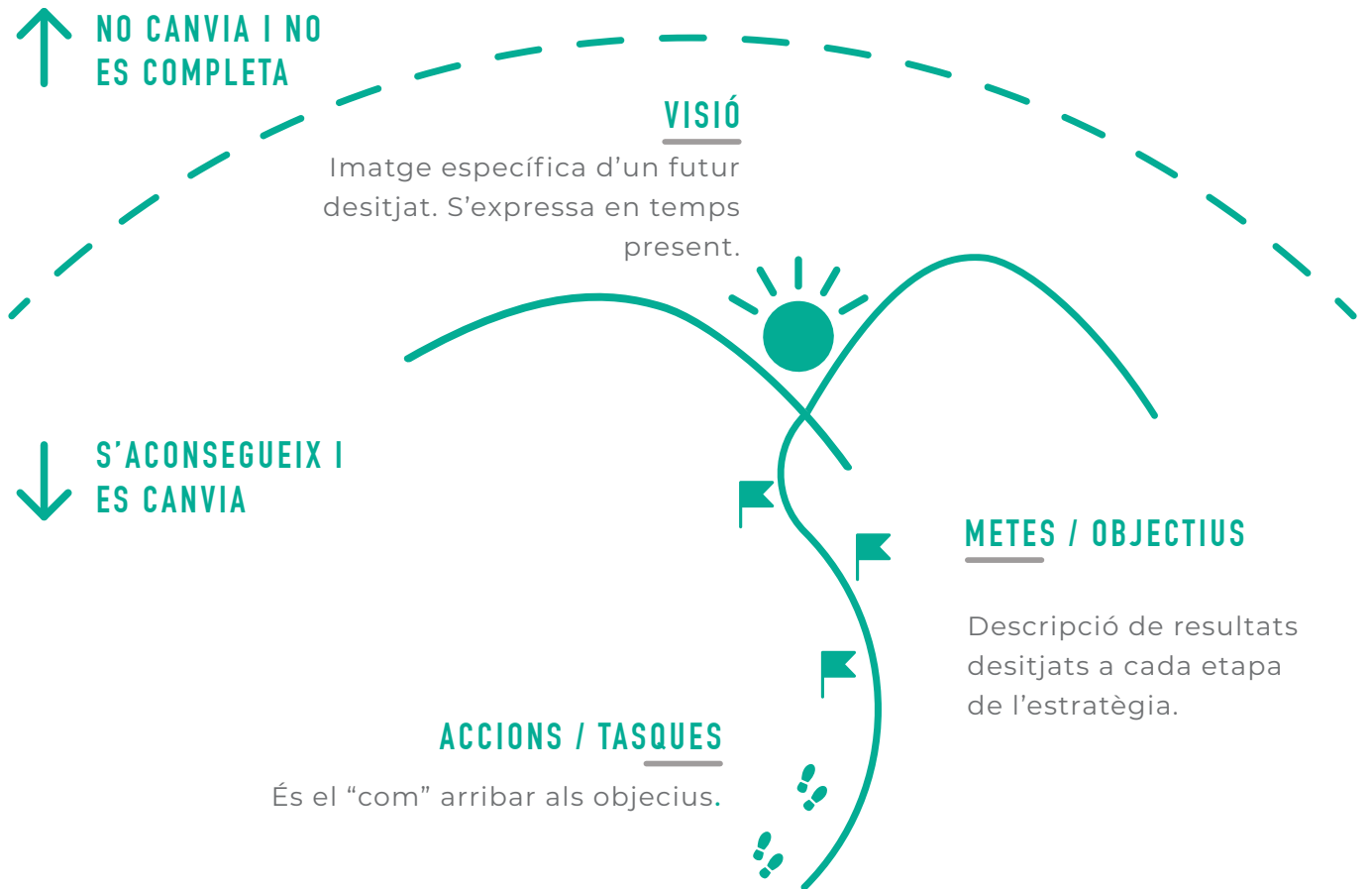
↓ S'ACONSEGUEIX I ES CANVIA

### METES / OBJECTIUS

Descripció de resultats desitjats a cada etapa de l'estratègia.

### ACCIONS / TASQUES

És el "com" arribar als objectius.





## Diagnosi

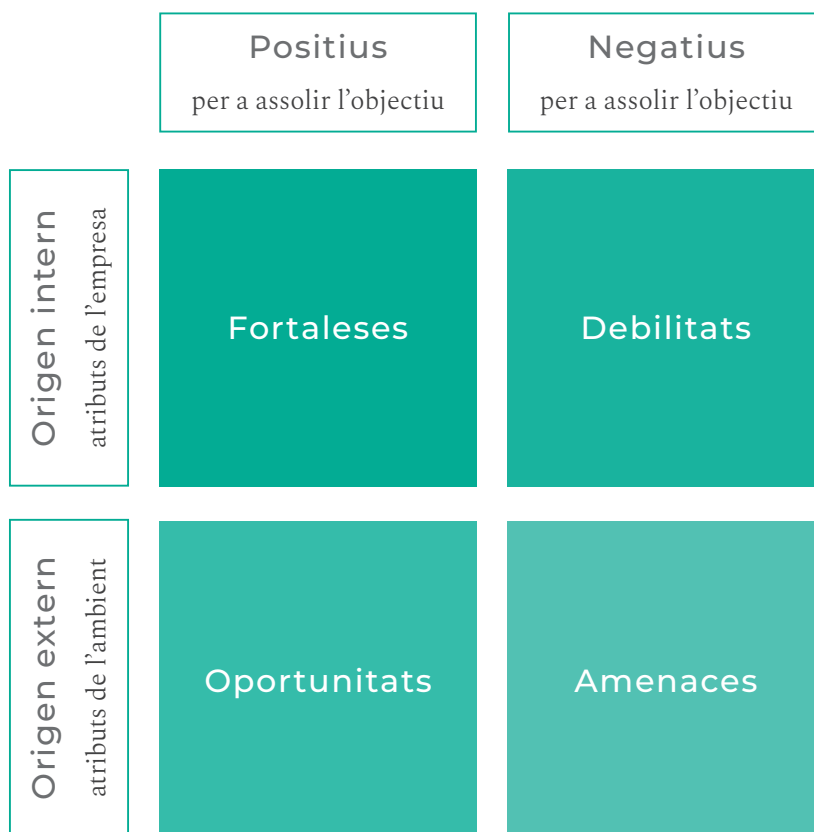
Existeixen diferents eines per a treballar la diagnosi prèvia de l'entorn i l'entitat. Entre elles destaquem:

### DAFO

L'Anàlisi DAFO és un mètode de planificació estratègica per a avaluar les **D**ebilitats, **A**menaces, **F**ortaleses i **O**portunitats d'un projecte. Consisteix en una anàlisi que diferencia entre els factors interns (fortaleses i debilitats) d'una organització i els factors externs d'aquesta (oportunitats i amenaces). Es tracta d'especificar l'objectiu d'un projecte i la identificació dels factors interns i externs que són favorables i desfavorables per assolir aquest objectiu. La tècnica s'atribueix a Albert Humphrey, a la Universitat de Stanford els anys 1960 i 1970.

- Fortaleses: característiques del projecte (i el seu equip) que li donen un avantatge per a assolir els objectius (o en relació a la resta de projectes).
- Debilitats (o limitacions): són característiques que situen el projecte (i el seu equip) en un desavantatge per assolir els objectius (o en relació a la resta de projectes).
- Oportunitats: oportunitats del medi, externes a l'equip que desenvolupa el projecte, que posen en avantatge l'equip per a assolir el seu l'objectiu, com millorar el rendiment o obtenir majors guanys.
- Amenaces: elements del medi, externs a l'equip que desenvolupa el projecte, que podrien causar problemes per a assolir l'objectiu.

L'anàlisi DAFO és essencial per al procés de planificació d'un objectiu. Qui pren decisions ha de determinar si l'objectiu és assolible, tenint en compte l'anàlisi DAFO. Si l'objectiu no és assolible, un objectiu diferent ha de ser seleccionat i s'ha de repetir el procés.



### Visió compartida de la trajectòria

Es tracta de fer un llistat d'èxits i fracassos de la nostra entitat. A partir de les experiències llistades hauríem de trobar les causes que van provocar els èxits i les causes que van provocar els fracassos.

Amb aquesta dinàmica tindrem els motors i les limitacions de la nostra cooperativa.

Èxits	Causes-Motors	Fracassos	Causes-limitacions

### Anàlisi d'escenaris

Es tracta d'una adaptació d'una tècnica d'anàlisi d'inversions financeres. Es recomana seguir els següents passos:

**Pas 1:** Identifiquem els escenaris a analitzar, dues evolucions possibles (esquema, dibuix).

**Pas 2:** Definirem 3 variables significatives per valorar cadascun dels escenaris. Per exemple: economia, equip humà, coherència amb la nostra visió, nivell d'activitat, gestió, comunicació interna...

**Pas 3:** Cada membre del grup de forma individual intenta identificar un aspecte positiu i un aspecte negatiu en per cada una de les variables i per cada escenari.

**Pas 4:** Posem en comú en plenari les valoracions individuals i en fem una anàlisi col·lectiva.

En un taller d'escenaris de futur no prendríem cap decisió, sinó que deixariem reposar aquesta informació fins a la següent trobada.

### Línies estratègiques

Les línies estratègiques són la concreció dels objectius de desenvolupament i són la transformació dels factors claus detectats en la diagnosi.

Cap línia estratègica té més importància que una altra, i els objectius i resultats a assolir en una d'elles tenen efectes i impactes sobre les altres. Aquesta interacció de línies es veu clarament amb alguns exemples. Així, la millora de les infraestructures d'accessibilitat o de comunicació, té impactes directes sobre la dinamització del teixit empresarial, ja sigui a través d'una millora de l'atracció d'empreses i d'inversions externes o pels seus efectes en les relacions comercials i de distribució de les empreses locals. També el condicionament dels espais urbans i dels serveis personals millora la qualitat de vida de la població local i la cohesió social, però també té efectes de primer ordre en el poder atractiu turista.

## Objectius estratègics

S'anomena objectius estratègics als plantejats per una organització per aconseguir determinades metes i a llarg termini la posició de l'organització en un mercat específic, és a dir, són els resultats que l'empresa espera assolir en un temps major a un any, realitzant accions que li permetin complir amb la seva missió, inspirats en la visió.

Els objectius han de ser assolibles, pràctics, realistes i comunicats amb claredat per garantir l'èxit, ja que ajuden a les parts que estan interessades en el seu assoliment a comprendre el seu paper dins el futur de l'organització, establint les prioritats d'aquesta. A més, en gran part representen el sentit i fi de la mateixa, estableixen una base per a una presa de decisions consistent per part de gerents amb valors i actituds dispars, dissenyar llocs i organitzar les activitats que es realitzaran a la empresa. En resum, els objectius han de posseir les següents característiques:

- Assolibles.
- Comprensibles.
- Han de ser quantificats o expressats en xifres.
- Estan situats en un horitzó temporal.
- Han de derivar-se de les estratègies de la institució.
- No han de ser abstractes.
- Han de tenir la capacitat de transformar-se en tasques específiques.
- Han de possibilitar la concentració de recursos i esforç.
- Han de ser múltiples.

Cada objectiu ha de començar amb un infinitiu. Una manera senzilla de recordar les característiques d'un bon objectiu és l'acrònim anglès "SMART". Representa les paraules

- *Specific* (específic),
- Measurable (mesurable),
- Achievable (assolible),
- Realistic (realista) i
- Time-Bound (limitat en el temps).

**S**

**Específic (Specific):** Cal buscar la màxima concreció possible.

La fita final és prou detallada com per a què tothom entengui què es farà i com?

**M**

**Mesurable (Measurable):** El que no es pot mesurar, simplement, no existeix. Cal establir objectius quantitius (que poden reflectir qualitat).

Hi ha un forma de mesurar l'èxit? Com es pot saber que s'ha aconseguit l'èxit?

**A**

**Assolible (Attainable):** Els objectius han de permetre aconseguir el millor de cadascú. Han de ser reptes ambiciosos i possibles. Cal preveure la possibilitat de reajustar-los si hi ha canvis en l'entorn.

Quins passos cal seguir per aconseguir els objectius?

**R**

**Realista (realistic):** Cal buscar com emmarcar els objectius dins de l'ètica, els valors propis i l'entorn. També analitzar com pot afectar altres persones.

És possible assolir la fita considerant els recursos disponibles?

**T**

**Temps (timely):** Cal tenir claredat sobre la dimensió temporal de cada objectiu, i elaborar una línia de temps amb les diferents etapes per arribar-hi.

Quan s'aconseguirà l'objectiu?

## Pla d'acció

En alguns aspectes, un pla d'acció és un acte “heroic”: ajuda a convertir els nostres somnis en realitat. Un pla d'acció és una manera d'assegurar-nos que la visió de la nostra organització es concreta. Descriu la manera en què el grup farà servir les estratègies per aconseguir els seus objectius.

Cada pas hauria d'incorporar la següent informació:

- Quines accions o canvis es faran
- Qui durà a terme aquests canvis?
- Quan es faran i durant quant de temps?
- Quins recursos (per exemple: diners, equip) es necessiten per dur a terme aquests canvis?
- Comunicació (Qui hauria de saber què?)

És bàsic:

- Revisar el pla d'acció complet i verificar que està complet. Assegurar-se que cada proposta de canvi ajudarà a realitzar la missió del grup. També és important que el pla d'acció, com un tot, ajudi a completar la missió; és a dir, assegurar-se que no es deixa res fora.
- Fer el seguiment. Una part difícil (determinar què fer) està acabada. Cal recordar la regla del 80-20: els esforços reeixits ho són en un 80% per seguir a través d'accions planificades i en un 20% en planificar per tenir èxit.
- Mantenir a tothom informat. Comunicar a les persones involucrades com van ser utilitzades les seves aportacions. A ningú li agrada sentir que el seu judici i saviesa han estat ignorats.
- Mantenir registrat el que s'ha fet (i en quina mesura s'ha fet bé si s'ha invertit temps o recursos addicionals, és també bona idea avaluar què s'ha fet, ja sigui formalment o informal.

Algunes preguntes per al grup:

- S'està fent el que es va dir que es faria?
- S'està fent bé?
- El que s'està fent fa avançar la missió?

Exemple de fitxa d'accions:

Objectius		
Redacció de l'objectiu que es vol aconseguir		
Accions	Indicadors	
Pla d'acció per aconseguir l'objectiu	Mesures per saber si s'aconsegueix l'objectiu	
Data d'inici	Data de finalització	Data de revisió
Estàndard		
Valor o resultat que s'ha d'obtenir de l'indicador en la data de finalització		
Recursos necessaris	Responsables	
Per aconseguir l'objectiu	Responsable del seguiment Responsable de l'acutació	
Observacions (comentaris necessaris)		
Descripció dels elements que poden distorsionar les actuacions i no podem controlar.		

## 2. ELS MECANISMES DE CONTROL DE LA GESTIÓ ANUAL

---

Una de les tasques que és fonamental que desenvolupi la direcció de l'empresa al més alt nivell és la configuració de l'estratègia de l'empresa, a fi i efecte de determinar dos aspectes fonamentals:

- Les oportunitats i amenaces que l'entorn de la societat comporta.
- Els punts forts i febles que es deriven de l'anàlisi interna de l'organització empresarial.

Un dels aspectes d'aquesta diagnosi interna és l'anàlisi econòmica i financera de la societat.

L'objectiu, serà, doncs, l'adaptació d'aquests principis i metodologia general al cas concret de les cooperatives, per tal de poder valorar si la situació econòmica de l'empresa respon als objectius per als quals aquestes empreses van ser creades.

La major part de les cooperatives de treball parteixen d'un doble objectiu econòmic, a part d'altres objectius no econòmics:

- Proporcionar un treball estable a persones sòcies i/o treballadores i treballadors.
- Aconseguir la màxima rendibilitat dels capitals aportats a la cooperativa.

És a partir d'aquesta doble vessant que caldrà analitzar la situació de la cooperativa. Cal de determinar que es compleixen les condicions de viabilitat econòmica i financera que es sintetitzen en tres aspectes:

- L'empresa ha de permetre obtenir **Beneficis a mig termini**, tenint present que el benefici és la diferència entre els ingressos de la societat i el cost d'obtenir aquests ingressos, les seves despeses. Aquests beneficis també esperarem que siguin adequats a l'aportació al capital efectuada per sòcies i socis.
- L'empresa ha de poder disposar del finançament necessari i adequat per aquelles inversions que ha de realitzar (**Inversió = Finançament**).



- En cada moment de la vida de la cooperativa, la tresoreria ha de ser positiva. És a dir, per assegurar-ne la viabilitat, l'empresa ha de poder fer front en cada moment a tots els pagaments compromesos.

És en aquest marc que el Consell Rector s'ha de moure. Ha de poder valorar en quina mesura es compleixen cadascuna d'aquestes tres condicions de viabilitat i ser capaç d'entendre, en cada moment, quina és la situació de l'empresa per poder prendre les mesures correctores si així fos necessari.

Per poder efectuar aquest seguiment, cal tenir present que el document on es relacionen els ingressos i despeses que es produeixen en un període determinat i, per diferència, els beneficis, és el **Compte de pèrdues i guanys**.

La relació d'inversions i fonts de finançament la trobem al Balanç de situació de la societat.

Finalment, el detall dels cobraments i pagaments de l'empresa s'efectua a través del **Pressupost de tresoreria**.

Caldrà aprofundir en cadascun d'aquest documents per tenir un coneixement global de la situació econòmica de la societat i fer una valoració adequada, de cadascuna de les decisions que a prendre, en la mesura que es pugui quantificar els seus efectes sobre el compte de Pèrdues i Guanys, el Balanç i la Tresoreria de la societat. Aquesta anàlisi s'ha de fonamentar en informació rellevant i fidedigna, ha de ser correcte, s'ha de fer a temps i les mesures s'han de prendre al moment adequat. Quan això no es produeix, ens podem trobar que els responsables de l'empresa, sense potser adonar-se'n, portin a la societat a una situació crítica i, en definitiva, no compleixin amb la responsabilitat que tenen encomanada.

## 1. El balanç de situació

El balanç de situació de l'empresa ens dona la informació del que té i el que deu l'empresa en un moment determinat. És la descripció de tots els béns: immobles, maquinària, eines, estoc... que té l'empresa, més els drets que també posseeix: factures pendents de cobrar de la clientela, subvencions pendents de cobrar, accions propietat de l'empresa, dipòsits a entitats financeres... I, per altra banda, recull tot el que deu l'empresa en un moment determinat: préstecs bancaris, deutes a proveïdors i proveïdores, remuneracions pendents de vèncer.....

Actiu	Passiu
Béns (el que té l'empresa)	Capital aportat (aportacions dels propietaris)
Drets (el que li deuen a l'empresa)	Deutes (el que deu l'empresa)

Aquesta valoració de béns, drets i deutes de l'empresa s'expressa en el Balanç de Situació a través del que anomenem Actiu i Passiu de la societat. L'Actiu recull els béns i drets de la societat en un moment determinat o, dit d'una altra manera, en què s'ha invertit els diners. El Passiu, per contra, incorpora tot el que deu la societat, el que han aportat les persones associades a la cooperativa i els excedents no distribuïts.

Actiu	Passiu
El que té l'empresa	El que hi aporten els socis o genera activiatat
El que deu l'empresa	

En definitiva, ens relaciona el conjunt de les fonts de finançament de l'empresa.

Actiu	Passiu
En què ha invertit l'empresa?	D'on s'ha obtingut el finançament?

En qualsevol cas, el balanç de l'empresa ens mostra en una data concreta, el valor de tot allò que tenim i devem, és a dir, tot hi està valorat en euros.

A continuació s'exposa el detall dels elements que conformen l'Actiu i el Passiu d'una empresa d'acord al que estableix el Pla General de Comptabilitat.

### Ordenació del balanç de situació

Un dels objectius de la diagnosi econòmica i financera és arribar a determinar si la situació patrimonial de l'empresa està equilibrada: el grau d'endeutament, el nivell de liquiditat, el volum de la inversió, etc.

La simple agrupació d'elements d'un balanç a l'Actiu i Passiu no permet treure conclusions sobre la situació de l'empresa. És en aquest punt que cal ordenar el balanç de forma que, a simple vista, es pugui efectuar una diagnosi.

En primer lloc hem de relacionar els elements de l'actiu per un criteri de liquiditat, i els de passiu per un criteri d'elegibilitat.

Entenem **liquiditat** com el grau de facilitat d'un determinat element per convertir-se en diner. Serà més líquid el deute de la clientela que només falta cobrar que un terreny propietat de la cooperativa, que encara s'ha de vendre i cobrar. L'actiu l'ordenarem de menys a més líquid.

Com ja hem indicat, el passiu l'haurem d'ordenar per un criteri **d'exigibilitat**. S'entén que serà més exigible aquell endeutament que haurem de pagar més a curt termini, mentre que l'exigibilitat serà menor per aquell deute a pagar a més llarg termini. L'ordenació del passiu serà de menys exigible a més exigible.

L'esquema de l'ordenació del balanç és la següent:

Actiu	Passiu
Fix	No exigible o recursos propis.
Circulant	Exigible a llarg termini
(De menys a més liquiditat)	Exigible a curt termini
	(De menys a més exigibilitat).

A més d'aquest criteri d'ordenació en base a la liquiditat i exigibilitat, per l'actiu i el passiu, és fa necessària l'agrupació dels elements de l'actiu i passiu per grups homogenis. Això facilitarà posteriorment l'anàlisi de la situació de la cooperativa.

Aquesta agrupació d'elements homogenis del balanç pren el nom de Massa Patrimonial. Les **Masses Patrimonials** de l'Actiu, a l'objecte de l'anàlisi són les següents:

#### A.- Actiu No Corrent (fix)

L'actiu no corrent és aquella part de l'actiu, del patrimoni de l'empresa, que es considera que es pot quedar més d'un any a la cooperativa. Com a exemples d'actiu fix tenim el mobiliari, la maquinària, els terrenys, immobles, elements de transport..., tots ells béns materials de l'empresa, però també s'hi incorporen elements immaterials com els drets de traspàs, les patents de marques, els títols de propietat d'altres empreses o préstecs concedits a altres empreses que esperem que estaran en propietat de la cooperativa més d'un any. Finalment també es considera actiu fix aquelles despeses, l'efecte o utilització de les quals s'allarga uns quants anys, com poden ser les despeses d'establiment o les despeses a distribuir en diferents exercicis.

L'actiu fix incorpora els següents elements:

- Immobilitzat immaterial
- Immobilitzat material.
- Immobilitzat financer.
- Despeses a distribuir en diferents exercicis.

#### B.- Actiu corrent (circulant)

L'actiu circulant agrupa els elements més líquids del balanç;

- **B.1. Estoc**

L'estoc agrupa la valoració del conjunt de matèria primera, productes en procés i productes acabats que tenim pendents de transformar, vendre o d'utilitzar.

Les empreses que tenen estoc han de tenir sempre un volum d'inversió en productes que caldrà anar venent i reposant. És per això que anomenem a aquest grup Actiu Circulant. La inversió en estoc hi és sempre, però els productes en concret "van circulant".

### ● B.2. Realitzable o deutors

Dins del realitzable s'hi detalla tot allò que tenim pendent de cobrar. Com a exemple d'elements que s'incorporen en aquest epígraf hi tenim la clientela, el que ens deu Hisenda en un moment determinat, els deutors i deutores...

Moltes empreses no tenen present que dins les inversions que ha de fer una empresa per desenvolupar la seva activitat, cal preveure unes inversions en realitzable. Intentarem exposar més clarament aquest concepte.

Si analitzem una empresa que facturi 10 milions al mes i que cobri a 3 mesos, i suposem que inicia l'activitat al mes 1, podem observar que el deute de la clientela va creixent progressivament fins al quart mes en que s'estabilitza, en aquest cas, en 10 milions d'euros.

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Vendes	10	10	10	10	10	10
Deute de clients	10	20	30	30	30	30

Això es produeix perquè fins al mes 4 no cobrem les vendes del mes 1.

En aquest supòsit, durant els tres primers mesos, en què no es cobra res, caldrà esperar.

### ● B3. Disponible

El disponible l'integren els diners que podem tenir en efectiu a l'empresa i els dipòsits propietat de la cooperativa a les institucions financeres.

De la mateixa manera, el passiu de la societat el dividirem amb les següents masses patrimonials:

Passiu

- **A. No exigible o recursos propis**

Els recursos propis de la cooperativa recullen totes aquelles fonts de finançament que no hem de tornar o bé , com és el cas del capital social, que només haguem de tornar al soci o la sòcia quan es doni de baixa de la cooperativa.

En una cooperativa els Recursos Propis de la cooperativa són:

1. El Capital Social obligatori

Recull les aportacions obligatòries de les persones sòcies, les inicials i les que es puguin establir a posteriori.

2. Capital Social voluntari

Són les aportacions al capital que realitza el soci o la sòcia, al marge del capital social obligatori que se li exigeix a l'entrada de la cooperativa o més endavant.

Aquesta aportació a Capital Social només serà reintegrable en cas de baixa de la cooperativa.

3. Fons de Reserva Obligatori (FRO)

És aquella part dels beneficis nets de la cooperativa que no es poden repartir les sòcies i els socis i que serveix per finançar la cooperativa mentre aquesta estigui en funcionament. En el cas que un soci o sòcia es doni de baixa de l'empresa, aquest no tindrà dret a la devolució d'una part d'aquest fons i tampoc en cas de liquidació de l'haver social (del patrimoni de la societat).

D'acord al que estableix la Llei General de cooperatives, en cas de liquidació aquests fons hauran de passar a la Federació de Cooperatives o al Consell Superior de la Cooperació .

El FRO es crea amb el 20% (com a mínim) dels excedents cooperatius generats, abans d'impostos, per la cooperativa.

Aquests imports només es reduiran en cas que l'empresa obtinguin pèrdues, fins un 50% de les pèrdues produïdes en un exercici .

Cal tenir en compte que el nom de “Fons de Reserva “ no significa que aquests diners estiguin disponibles en un compte corrent separat de la cooperativa, sinó que sempre el trobem invertit en allò que sigui més convenient per l'empresa: maquinària, terrenys, estoc, realitzable, mobiliari, etc.

#### 4. Fons d'Educació i Promoció Cooperativa (FEPC)

El Fons d'Educació i Promoció Cooperativa es crea amb un mínim d'un 10% dels Excedents Nets, abans d'impostos, de la cooperativa, i es constitueix per tal de ser destinat a la formació de les persones sòcies i a la promoció del cooperativisme.

Així, aquest fons no pot ser utilitzat per compensar pèrdues en cas de que s'haguessin produït, com tampoc es podrà distribuir mai entre les sòcies i els socis.

#### 5. Fons de Reserva Voluntari

Integren el Fons de Reserva Voluntari, els excedents de lliure disposició que encara no s'han volgut distribuir entre els socis i les sòcies, ni destinar-los a Capital Social.

#### 6. Excedent de l'exercici

Resultat de l'exercici.

#### 7. Subvencions al capital

Són les subvencions concedides per l'Administració o particulars, a la cooperativa, per a l'adquisició d'elements d'inversió: maquinària, mobiliari, immobles...

- **B. Passiu no corrent (Exigible a llarg termini)**

És l'endeutament de l'empresa, front a terceres persones, que té un venciment superior a 1 any.

Aquest endeutament pot ser:

Bancari: préstecs, crèdits...

De Particulars: aportacions de particulars a la cooperativa: préstecs de sòcies i socis, aportacions de terceres persones particulars...

Comercial: endeutament de proveïdores i proveïdors o creditors i creditores, per ser retornat a més d'un any.

- **B. Passiu corrent (Exigible a curt termini)**

És l'endeutament de l'empresa, front a terceres persones, amb un venciment inferior a 1 any.

Aquest endeutament pot ser:

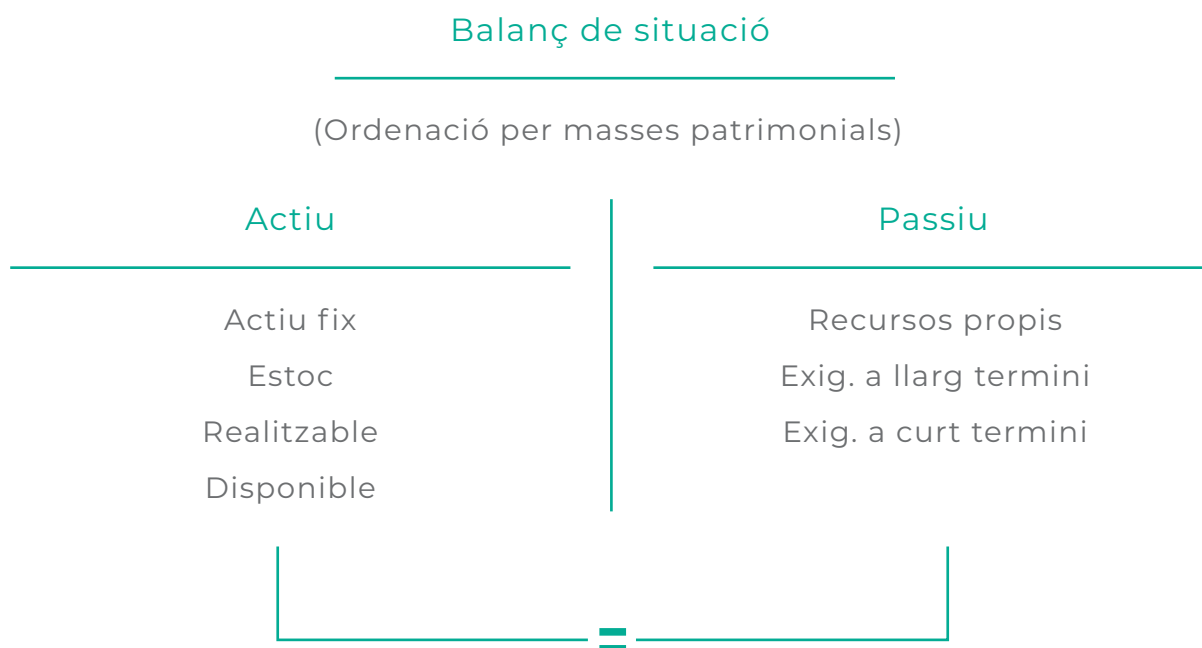
- Bancari: Comptes de crèdits, descomptes comercials...
- Comercial: Endeutament induït per proveïdors com a conseqüència de les condicions de pagament que ens hagin ofert.

De manera equivalent al que abans s'exposava respecte a la inversió en la clientela, en cas que els proveïdors i proveïdores ens concedeixin un pagament ajornat, per exemple de 4 mesos, suposarà que durant aquest període podrem disposar dels diners que cobrem de la clientela sense haver de pagar proveïdores i proveïdors.

No comercials: Aportacions de particulars a la cooperativa, aportacions de persones sòcies amb venciment inferior a l'any, aportacions de terceres persones particulars, deutes a l'administració pública inferior a l'any...



L'estructura del Balanç de situació serà la que es detalla al gràfic següent:



## 2. El compte de resultats

El Compte de Pèrdues i Guanys ens dona la informació relativa als ingressos i despeses de l'empresa per un període concret. Del resultat de restar les despeses als ingressos obtindrem el benefici o excedent per a una cooperativa.

Un dels elements fonamentals a controlar per part de l'empresa serà precisament l'evolució dels ingressos i les despeses, en la mesura que recull bona part de la informació que forma part dels objectius de la cooperativa, des d'un punt de vista econòmic.

És molt important diferenciar de forma clara el concepte **d'ingressos** de l'empresa del que són els **cobraments**. D'una manera equivalent haurem de diferenciar les **despeses** de l'empresa dels **pagaments** que caldrà efectuar.

Una empresa té un ingrés quan fa una venda, però un altre aspecte és quan cobrarà aquesta venda. Per exemple, una empresa que comercialitzi ordinadors, pot efectuar una venda d'un ordinador amb un programa fet a mida per 3.600€ el dia 1 de febrer, moment en que l'empresa ingressa aquest import, altra cosa serà el moment en que aquest ingrés

es cobri, ja que es podria negociar pagar aquesta venda en tres terminis. Els cobraments seran doncs ajornats en aquests terminis.

Les despeses són aquell conjunt de costos necessaris per aconseguir els ingressos per un període concret, però una altra cosa serà el pagament d'aquesta despesa. Una empresa tindrà una despesa en el moment en que compri un bé, per exemple en el moment en que un concessionari de cotxes compri un vehicle a la central per a ser venut a una clientela. Però aquesta compra, l'empresa concessionària la podrà pagar immediatament o amb certs ajornaments.

De maneres de presentar el Compte de pèrdues i guanys n'hi ha moltes. Nosaltres en presentarem una que permetrà analitzar de manera adequada l'estructura econòmica de la societat.

De tota manera, presentarem primer l'esquema de Compte de Pèrdues i Guanys del Pla General de Comptabilitat, com a esquema d'obligat compliment per les empeses. A fi i efecte de poder llegir mínimament aquestes dades, hem de tenir present que el Pla General de Comptabilitat fa una distinció del resultat econòmic de l'empresa entre:

A. Resultat de l'explotació

Diferència entre ingressos i despeses financeres.

B. Resultat financer

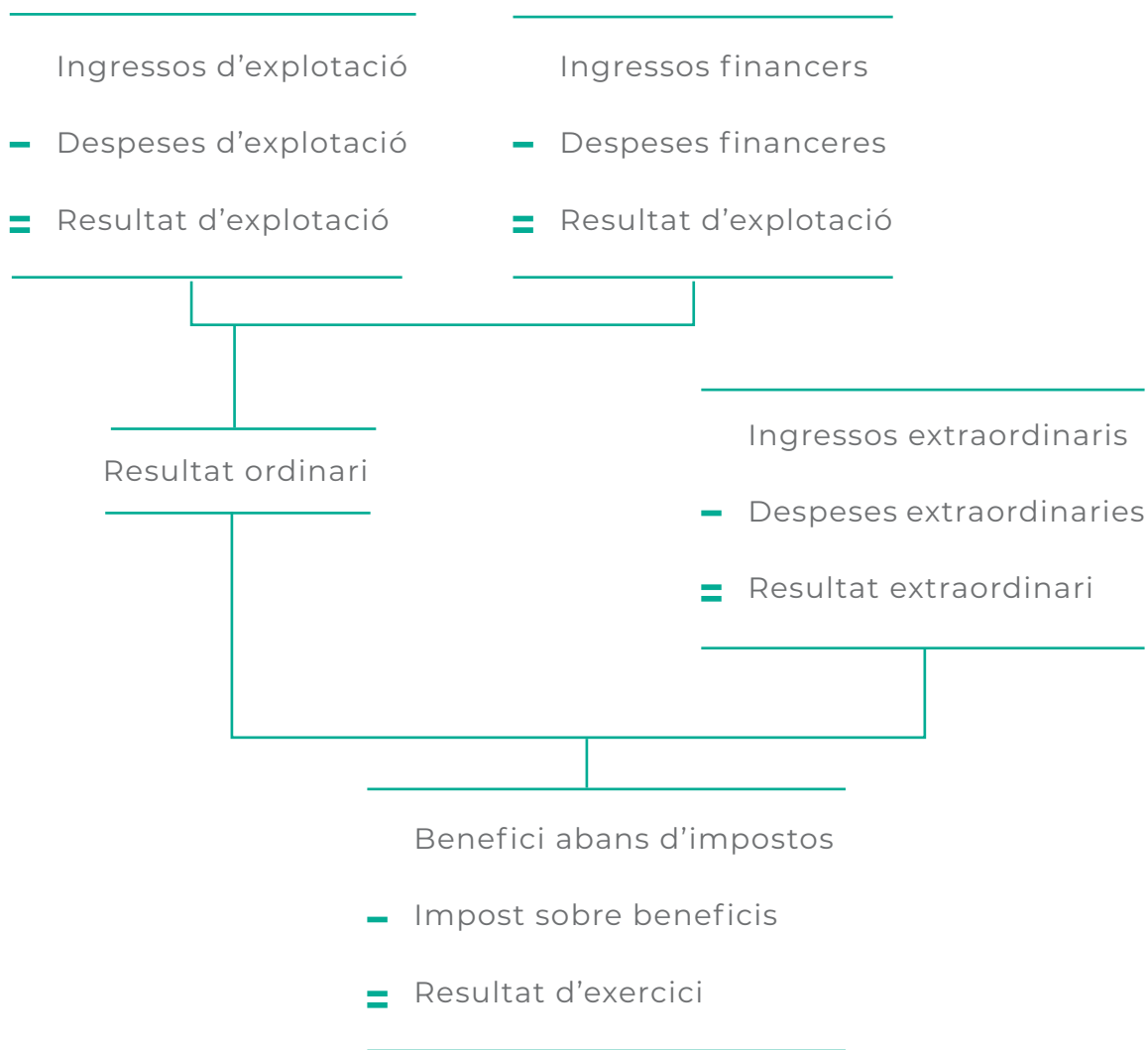
Diferència entre ingressos i despeses financeres.

C. Resultat extraordinari

Resultat corresponent a ingressos i despeses que no són habituals (per exemple, per venda d'immobilitzat, venda de l'immobilitzat de l'empresa, resultats d'altres exercicis posats de manifest a l'exercici en curs....

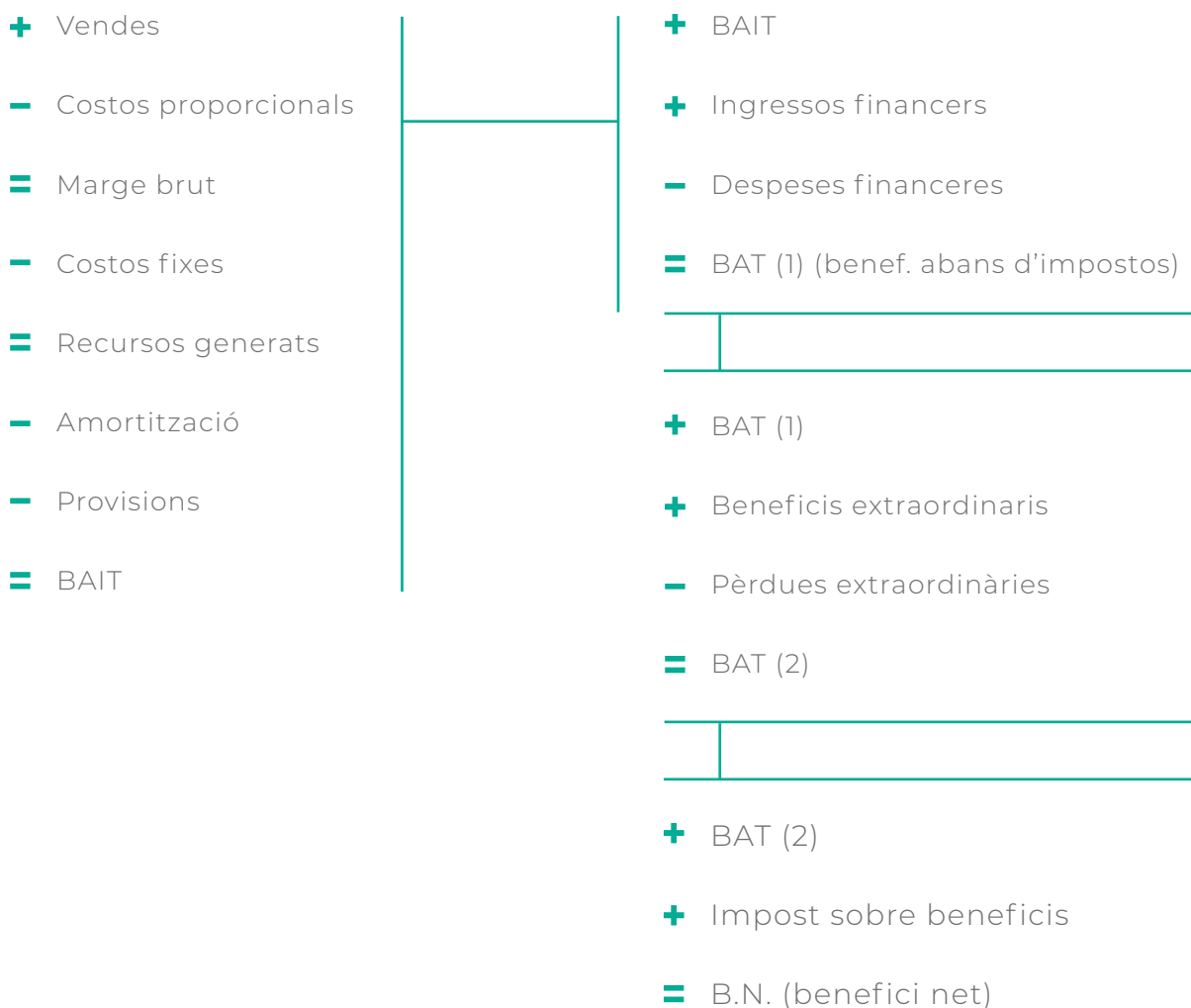
De forma esquemàtica el resultat d'acord al Pla General de Comptabilitat es presenta tal i com es mostra a la pàgina següent:

### Compte de pèrdues i guanys segons Pla General de Comptabilitat



### L'ordenació del compte de pèrdues i guanys

A fi i efecte d'analitzar bé l'evolució dels ingressos i despeses de la cooperativa, proposem ordenar el conjunt d'ingressos i despeses a que fèiem referència a l'apartat anterior d'acord al següent esquema:



Com es pot observar, aquest esquema de Compte de Pèrdues i Guanys parteix de les vendes de la cooperativa, en definitiva, del que és la facturació o ingressos propis de l'activitat de l'empresa, al marge del que podríem anomenar com a ingressos extraordinaris, aquells que són conseqüència, per exemple, de venda d'immobilitzat (terrenys, actiu fix...), subvencions extraordinàries..., que els incorporarem al final del Compte de Pèrdues i Guanys, amb un objectiu: separar el resultat pròpiament operatiu de l'empresa d'aquell que sigui excepcional.

Si una empresa té un benefici de 10 milions d'euros com a conseqüència d'uns ingressos extraordinaris de 50 milions no podem treure la conclusió que l'empresa és viable ja que el resultat operatiu seria de - 40 milions d'euros!

Als ingressos per vendes hi haurem d'anar restant els costos necessaris per aconseguir-los, les seves despeses. D'aquestes despeses separem el que entenem que són despeses proporcionals o variables, d'aquelles que són fixes o d'estructura.

Una despesa serà proporcional quan un increment de la venda també provoqui un increment d'aquest cost. Un exemple del que estem comentant el tenim amb una botiga de comestibles: en la mesura en que la venda s'incrementa, també haurem de comprar més comestibles per ser venuts, mentre que si les vendes baixen, també disminuirà el volum global de les compres. Una altra cosa són els costos fixes o d'estructura, que podríem definir com aquells costos que no varien proporcionalment a la venda. Venguem molt o venguem poc sempre els tindrem.

Com exemple de costos d'estructura pel cas de la botiga de comestibles podríem trobar el lloguer, la llum, l'aigua, el telèfon, les despeses del gestor...

### **Cal tenir sempre present la diferència entre costos variables o fixes.**

Caldrà efectuar també una distinció dins els costos fixes o d'estructura, entre aquells costos fixes que corresponen a un pagament i aquells que no corresponen a cap pagament, sinó simplement a un càlcul de cost. L'exemple clar de cost fix que no correspon a un pagament, el tenim amb el que és l'amortització econòmica, que incorpora el cost d'utilitzar un element d'inversió en Actiu fix per cadascun dels anys en que l'estem utilitzant. Aquestes inversions, com és el cas de la maquinària, les podem pagar en el moment de la compra o a terminis, però no té res a veure el pagament amb el cost d'utilitzar aquest actiu fix. Posteriorment observarem els motius que ens porten a efectuar aquesta distinció.

El que hem plantejat a nivell d'amortitzacions també ho trobem amb les provisions. Una provisió és un càlcul de cost que nosaltres fem per poder cobrir diferents eventualitats, com pot ser el cas de les provisions per insolvències, amb les quals preveiem que part de

l'import total del que ens deuen la clientela no ho cobrarem i, per tant, ho considerem com una despesa de l'exercici. És evident que en aquest cas es tracta únicament d'un càlcul de cost que no porta cap pagament.

Per resumir podem dir que diferenciarem el conjunt de despeses operatives en tres grans blocs:

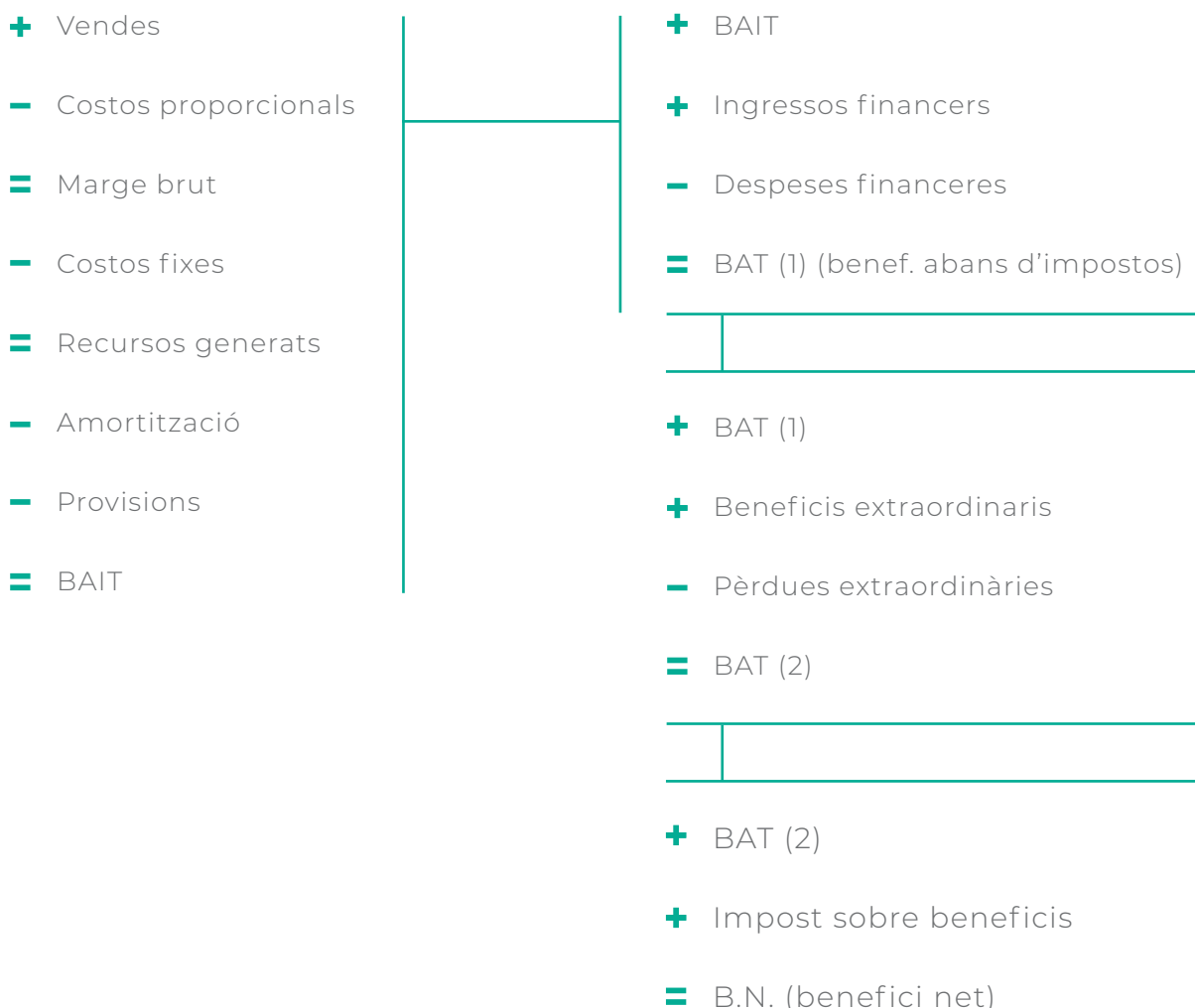
- **Despeses proporcionals**
- **Despeses fixes / d'estructura (que es paguen)**
- **Amortitzacions / Provisions (no corresponen a cap pagament)**

Com a conseqüència d'aquesta diferenciació de les despeses, quan detallem el compte de pèrdues i guanys a partir de la facturació de l'entitat, anirem obtenint uns resultats provisionals que serà interessant d'anar valorant.

En primer lloc, de la diferència entre les vendes i els costos proporcionals, n'obtidrem el Marge Brut, aquest Marge Brut és el que ens haurà de permetre cobrir el total dels costos fixes de l'empresa i els costos financers.

Si al Marge Brut li restem els Costos Fixes que es paguen, obtenim els Recursos Generats, és a dir, aquell diner que genera l'activitat pròpia de l'empresa, al marge de com l'hem finançat i dels impostos que paguem. Restant als Recursos Generats de l'empresa, les amortitzacions i les provisions, aconseguirem el BAIT (Benefici Abans d'Interessos i Impostos) que ens dóna idea del resultat operatiu de l'empresa, al marge del nivell d'endeutament que tenim front a tercers.

A continuació hi trobarem un esquema útil per seguir aquest raonament.



Seguint amb aquest esquema podem observar l'apartat dels **Costos Financers**, on s'hi detallen el conjunt d'interessos que hem de satisfer com a conseqüència del nostre finançament, però en cap cas la devolució del principal del deute. El principal del deute és la quantitat que ens han deixat. A la vegada, també inclourem en aquest apartat els ingressos financers de l'empresa.

A partir d'aquí obtindrem el **BAT (Benefici abans d'impostos)** que ens donarà el resultat operatiu de l'empresa, més les conseqüències en el nostre compte de pèrdues i guanys, del nostre endeutament.

Una empresa pot tenir un negoci bo, amb un BAIT (resultat operatiu) de 500 mil euros, però, com a conseqüència del seu sobreendeutament, aquest resultat podria veure's transformat a unes pèrdues de 100 mil euros, en el cas que els costos financers fossin de 600 mil euros.

---

BAIT	500
- Costos Financers	- 600
= BAT	- 100

---

Aquesta mateixa empresa, podria tenir un resultat positiu si gràcies a una capitalització (aportació de capital de sòcies i socis) pogués reduir l'endeutament a la meitat i suportar unes despeses financeres de només 300 mil euros. En resultat econòmic en termes de BAT seria d'uns excedents de 200 mil euros.

---

BAIT	500
- Costos Financers	- 300
= BAT	200

---

Així doncs, l'activitat empresarial de dues empreses pot ser idèntica, però el resultat obtingut pot ser molt diferent, en funció del seu nivell d'endeutament i, per tant, de com estan finançant aquesta activitat. Finalment, com ja hem indicat en iniciar aquest apartat, haurem de detallar el que són ingressos i despeses extraordinàries i l'impost sobre els beneficis a fi i efecte d'obtenir els excedents o pèrdues finals.



### 3. PRESSUPOST DE TRESORERIA

#### El pressupost de tresoreria com a eina de gestió

El Pressupost de tresoreria és una eina molt important pel control de la gestió de l'efectiu de l'empresa. Aquest estat financer en indica fins a quin punt podem complir amb la condició de viabilitat que havíem anomenat en iniciar aquest mòdul: perquè l'empresa sigui viable hem de aconseguir l'objectiu que la tresoreria sigui positiva en cada moment de la vida de l'empresa, és a dir, hem de poder fer front als pagaments que tinguem compromesos.

Una vegada elaborats el Pressupost de pèrdues i guanys, amb el qual planifiquem fins a quin punt l'empresa tindrà beneficis a curt i mig termini, i el Pla d'inversions i finançament, on detallem la projecció d'inversions a realitzar i finançament necessari per efectuar aquestes inversions, ens caldrà fer una estimació dels cobraments i pagaments mes a mes. Això és el que coneixem com a Pressupost de tresoreria. L'esquema bàsic d'un pressupost de tresoreria és el següent:

A Saldo Inicial

+ B Cobraments

- C Pagaments

= D Saldo final = (A + B - C)

Hem de procurar que el saldo final sigui positiu perquè l'empresa sigui viable en qualsevol moment de la vida de l'empresa.

Si matisem aquest esquema i diferenciem cobraments i pagaments entre:

#### Pagaments

*Pagaments d'explotació:* pagaments de les despeses detallades al compte de pèrdues i guanys (sous, compres, lloguers, etc.).

*Pagaments de capital:* pagaments de les inversions (mobiliari, instal·lacions, immobilitzat...).

## Cobraments

*Cobraments d'exploració:* cobraments que es deriven de la facturació de l'empresa (vendes, subvencions, etc.).

*Cobraments de capital:* entrades de diner a conseqüència de les fonts de finançament de l'empresa (capital social, préstecs, etc.)

Un cop incorporats aquests matisos, l'esquema del pressupost de tresoreria seria el següent:

$$\begin{aligned}
 & \text{A Saldo Inicial} \\
 & + \text{ B Cobraments} \\
 & \quad + \text{ B1 Cobraments d'exploració} \\
 & \quad - \text{ B2 Pagaments d'exploració} \\
 & + \text{ C Saldo de capital} \\
 & \quad + \text{ C1 Cobraments de capital} \\
 & \quad - \text{ C2 Pagaments de capital} \\
 & = \text{ D Saldo final} = \mathbf{(A + B - C)}
 \end{aligned}$$

Presentem el pressupost de tresoreria de l'empresa que hem anat desenvolupant com exemple, en el proper full.

En aquest cas es preveu que es cobren les vendes a 60 dies i es paguen les compres a 90 dies.

	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny
Pressupost de tesoreria						
Saldo inicial	0	543.199	667.098	1.550.046	1.945.327	2.472.814
Cobraments d'explotació	0	0	2.259.049	2.151.475	2.043.901	2.366.623
Cobraments d'explotació	0	0	1.947.456	1.854.720	1.761.984	2.040.192
IVA Repercutit	0	0	311.593	296.755	281.917	326.431
Pagaments d'explotació	1.542.354	1.342.354	1.342.354	1.722.448	1.482.667	2.268.509
Cost plantes				127.008	120.960	114.912
M.O. directa						
Sou jardiners	642.857	642.857	642.857	642.857	642.857	1.285.714
S.S. Jardiners	247.500	247.500	247.500	247.500	247.500	247.500
M.O. estructura						
Sou gerent	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	300.000
S.S. gerent	57.750	57.750	57.750	57.750	57.750	57.750
Lloguers	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Subministres	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000	15.000
Gestoria	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Dietes	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Manteniment	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Assegurances	150.000	0	0	0	0	0
Publicitat	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833	20.833
Altres	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Tributs	50.000	0	0	0	0	0
IVA suportat	25.413	25.413	25.413	45.735	44.767	43.799
IVA a pagar	0	0	0	232.765	0	0
Saldo d'explotació	(1.542.354)	(1.342.354)	916.695	429.027	561.234	98.114
Cobraments de capital	5.900.000	1.500.000	0	0	0	0

Capital	4.900.000					
Pòlissa de crèdit	0	1.500.000				
Préstec	1.000.000					
Pagaments de capital	3.814.447	33.747	33.747	33.747	33.747	33.747
Actiu fix	2.870.000					
Estoc inicial	400.00					
Devolució del préstec						
Interès préstec	21.247	21.247	21.247	21.247	21.247	21.247
Devolució pòlissa de crèdit	0	0	0	0	0	0
Interès pòlissa	0	12.500	12.500	12.500	12.500	12.500
IVA d'inversions	523.200	0	0	0	0	0
Saldo capital	2.085.553	1.466.253	(33.747)	(33.747)	(33.747)	(33.747)
Saldo final	543.199	667.098	1.550.046	1.945.327	2.472.814	2.537.180

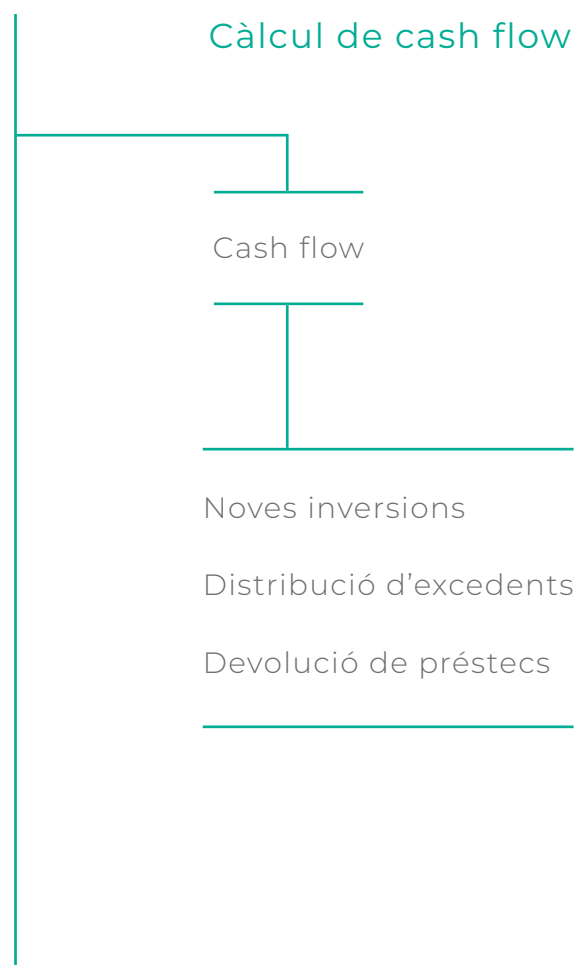
## 4. EL CASH FLOW. CONCEPTE I APLICACIONS

Per analitzar la situació de la tresoreria a mig termini haurem de basar-nos, com a indicador, en la informació que ens dona el compte de pèrdues i guanys.

Si observem l'esquema que hem presentat en apartats anteriors del compte de pèrdues i guanys, podrem distingir que s'hi detallen uns ingressos que amb posterioritat es cobraran i unes despeses, part de les quals s'hauran de pagar.

Indiquem en la mesura que al compte de pèrdues i guanys s'hi detalla les amortitzacions i les provisions que no són més que un càlcul del cost d'utilitzar uns elements d'actiu fix o una valoració del cost que ens ha suposat la morositat, però, en cap cas, uns pagaments.

- + Vendes
- Costos proporcionals
- = Marge brut
- Costos fixes
- = Recursos generats
- Amortització
- Provisions
- = BAIT (Benef. abans d'inter. i impostos)
- Costos financers
- = BAT (1)
- +/- Resultats extraordinaris
- = BAT (2)
- Imposts / Beneficis
- = benefici net



Com podem observar en el quadre, si restem als ingressos que cobrarem, aquelles despeses que haurem de pagar, obtindrem el volum de diners que genera l'empresa en un any, anomenat Cash Flow.

El concepte de Cash Flow o flux de caixa ens serà molt interessant per tal de valorar la capacitat d'autofinançament de l'empresa i la capacitat de devolució dels préstecs compromesos.

L'import de Cash Flow només pot tenir tres destinacions:

- Devolució del principal dels préstecs concedits.
- Efectuar noves inversions a través dels recursos generats per la pròpia empresa.
- Distribuir excedents.

Una empresa que tingui un Cash Flow negatiu no podrà reduir l'endeutament que té a través de la pròpia activitat, ja que aquesta no genera tresoreria. Així doncs, les entitats financeres tenen molt present el Cash Flow que genera l'empresa perquè és la condició sine qua non per recuperar el que ens deixen.

# MATERIAL COMPLEMENTARI. ALTRES CONCEPTES

---

## Pla d'inversions i finançament

En aquest apartat haurem de detallar les inversions i les fonts de finançament, és a dir d'on traiem els diners de la societat i en què els invertim. Quan plantegem el Pla d'inversions i finançament pretenem detallar, per un període concret, d'on traurem els fons i en què els aplicarem. Com a fonts de finançament podem tenir: Capital social, Préstecs, Proveïdors, etc. i com aplicacions hi podem trobar: mobiliari, maquinària, estoc, etc. En definitiva, haurem de concretar i coordinar els elements que ja havien sortit al **Programa d'inversions i de finançament**.

En primer lloc detallarem a què haurem de destinar els diners: les inversions o aplicacions de fons per cada període.

Per calcular-ho haurem d'estimar:

1. Les noves inversions en **Actiu fix o Immobilitzat**: els elements que romandran a l'empresa durant més d'un any (instal·lacions, mobiliari, construccions, equips informàtics, maquinària, etc.)
2. Quin és l'estoc necessari per assumir les previsions de vendes que tenim i en quina mesura aquest estoc és superior o inferior al que teníem inicialment.
3. Caldrà preveure quin serà el volum del que ens deurà la clientela a partir de les previsions de facturació dels propers anys i del termini de cobrament i veure si suposen un increment en relació a l'any anterior. En definitiva, es tracta de calcular els diners necessaris per aguantar fins que la clientela ens pagui.
4. Com a aplicació de fons també haurem de preveure les quantitats que haurem de retornar dels préstecs que ens van concedir.
5. Distribució d'excedents o beneficis de l'empresa.

Les previsions de **Finançament o Origen de fons** poden ser les següents:

1. Aportacions de capital social.
2. Préstecs concedits.
3. Pòlisses de crèdit disposades.
4. Càlcul de finançament de proveïdors.
5. El Cash Flow o Flux de caixa generat per l'empresa, que es calcula sumant els beneficis a l'amortització (i altres despeses comptables) i que és un font d'autofinançament de l'empresa.
6. Venda d'actiu fix.

Podem veure un exemple de **Pla d'inversió i finançament** a mig termini: S'observarà en aquest esquema de pla d'inversió i finançament, com el saldo que s'hi detalla és l'estat de tresoreria o liquidesa de l'inici i final del període.



	INICIAL	ANY	ANY	ANY	ANY	ANY
		1	2	3	4	5
Pla d'inversions i finançament						
Saldo inicial	0	160.000	1.146.607	1.895.564	3.769.655	6.714.519
Orígens de fons	5.900.000	4.781.035	3.154.649	3.185.445	3.279.901	3.377.956
Capital	4.900.000					
Préstec	1.000.000					
Pòlissa de crèdit	0	2.500.000				
Proveïdors		355.320	71.064	11.086	11.374	11.670
Cash flow		1.925.715	3.083.585	3.174.359	3.268.527	3.366.286
Aplicacions de fons	5.740.000	3.794.428	2.405.692	1.311.354	335.037	360.968
Actiu fix	2.870.000					
Despeses d'establiment	200.000					
Mobiliari	150.000					
Elements de transport	2.000.000					
Eines	300.000					
Equips informàtics	220.000					
Devolució préstec		162.268	179.260	198.031	218.767	241.675
Devolució pòlissa			1.500.000	1.000.000		
Inversió en clients		3.632.160	726.423	113.323	116.270	119.293
Saldo final	160.000	1.146.607	1.895.564	3.769.655	6.714.519	9.731.508

## L'anàlisi de resultats i revisió de la planificació

En el procés de control de l'empresa hi ha un element clau per al seguiment de l'evolució de la societat en el seu conjunt. Aquest és el seguiment del Compte de pèrdues i guanys de la societat.

La major part de les empreses efectuen el seguiment del Compte de pèrdues i guanys, de manera mensual o trimestral, amb tancaments provisionals de resultats.

No podem oblidar que no serveix de res haver efectuat un procés de planificació molt acurat, si no podem efectuar un seguiment periòdic de l'empresa que permeti prendre

les decisions en el moment en que els problemes tenen solució .

Aquest seguiment consisteix, simplement, a obtenir de la comptabilitat de l'empresa, el corresponent Compte de pèrdues i guanys i comparar-lo amb el pressupostat. A vegades, també s'utilitza la comparació amb dades històriques per treure'n més informació .

L'esquema global a seguir pel control de les partides d'ingrés i despesa podria ser com el de l'exemple.

Aquest serà el document síntesi dels resultats globals de l'explotació que, amb els indicadors del quadre de comandament, permetrà el seguiment de l'evolució de l'empresa i la presa de decisions.

Mes:	Previst	Real	Variacions	% de variació	Causes
A.Vendes					
- B.Costos Proporcional					
.....					
= C.Marge Brut					
- D.Costos fixes					
.....					
= E.Recursos Generats					
- F.Amortitzacions					
= G.BAIT					
- H.Costos financers RS					
= I.Bait					
- Impost sobre els beneficis					
= BENEFICI NET					

## Interpretació i anàlisi d'estats financers

### 1. L'anàlisi del balanç

L'anàlisi del Balanç de Situació ens permetrà avaluar:

- Endeutament: Si l'endeutament és excessiu o correcte.
- Liquiditat: La capacitat de fer front als pagaments que té compromesos l'empresa.
- Capitalització : Si l'empresa té el volum de recursos propis adequat.
- Garanties: Fins a quin punt el patrimoni de l'empresa és suficient per poder garantir els diners que ens deixen terceres persones.
- Gestió d'actius: fins a quin punt estem aprofitant la capacitat de les inversions que hem realitzat i si aquestes són adequades.

Per efectuar l'anàlisi del Balanç haurem de seguir el següent procediment:

- Valorar si la informació de partida és fiable.
- Ordenar el Balanç de Situació per masses patrimonials.
- Calcular el percentatge que representa cada massa patrimonial respecte al total d'actiu o passiu.
- Efectuar el gràfic de l'actiu i el passiu.
- Calcular les principals ràtios.
- Comparar les dades obtingudes sota dos criteris:
  - Històricament: Comparar les dades de l'any en curs amb els anteriors (s'aconsella treballar en un horitzó de tres a cinc anys)
  - Sectorialment: Comparar les dades de la nostra empresa amb les del conjunt del sector.
- Treure conclusions de la informació obtinguda.

Passarem a descriure de forma breu cadascun d'aquests passos:

#### Valorar si la informació de partida és fiable

Les dades de partida de l'empresa poden no ser del tot adequades, la garantia més gran possible de la validesa d'aquesta informació ens la donaria l'auditoria de comptes.

Hem de tenir present també que podem estar analitzant activitats amb una gran estacionalitat que pot provocar unes modificacions molt grans a l'estructura del balanç. Així si analitzem una empresa que es dediqui a la comercialització de pomes dels seus socis, ens trobarem que el seu balanç sofreix una gran transformació en el moment en que ha acabat la campanya i tenim l'estoc de l'empresa ple o bé estem just abans de que aquesta campanya comenci i ja tenim pràcticament venuda tota la fruita de la campanya anterior. En aquests casos caldrà treballar amb balanços mitjos per poder treure conclusions adequades.

#### Ordenar el Balanç de Situació per masses patrimonials

Una vegada disposem de la informació necessària caldrà ordenar cadascun dels elements de l'actiu i del passiu per masses patrimonials a fi i efecte de procedir a la seva valoració.

#### Calcular el percentatge que representa cada massa patrimonial respecte al total d'actiu o passiu

Aquest procés consisteix en calcular cada massa patrimonial en relació al total d'actiu o passiu de l'empresa. És a dir:

$$\text{Massa Patrimonial} \times 100 / \text{Total Actiu o passiu} = \%$$

Actiu			Passiu		
Actiu fix	50	36,50%	No exigible o recursos propis	50	36,50%
Actiu Circulant			Exig. a llarg termini	40	29,20%
Estoc	32	23,36%	Exig. a curt termini	47	34,30%
Realitzable	45	32,85%	Total Passiu	137	100%
Disponible	10	7,30%			
Total Actiu	137	100%			

L'avantatge del càlcul de percentatge és que permet comparar empreses de dimensions diferents, valorar l'evolució de la societat en el temps i comparar masses patrimonials de manera ràpida.

Com a complement al càlcul de percentatges proposem la representació gràfica de l'actiu i del passiu per poder observar de forma clara el que es considera la situació d'equilibri patrimonial.

La representació gràfica consisteix en apilar en columnes els imports de les masses patrimonials de l'actiu i del passiu de la següent manera:

Actiu fix	Recursos propis
Existències	Exigible a llarg termini
Realitzable	Exigible a curt termini
Disponible	

Val a dir que cada tipus d'empresa tindrà un balanç de característiques diferents: una empresa de serveis no tindrà pràcticament existències i si treballa per l'administració haurà d'invertir molt en realitzable, mentre que un punt de venda al detall pràcticament no tindrà realitzable, en la mesura en que la clientela pagarà al comptat.

Respecte al passiu també podem observar diferències, com pot ser el gran volum de l'exigible a curt termini que s'observa als Hipermercats, en finançar-se en base a qui els proveeix, mentre que una empresa concessionària d'autopistes tindrà un volum d'endeutament a llarg termini molt important, per tal de poder finançar unes inversions en carreteres que caldrà anar amortitzant en un termini molt llarg.

Tant el càlcul de percentatges com la representació gràfica ens han de permetre arribar a unes conclusions sobre l'equilibri financer de l'empresa. En concret haurem d'observar tres aspectes ben diferenciats:

#### La liquiditat de l'empresa

Per valorar la situació de liquiditat de l'empresa haurem de comparar aquella part de l'actiu més líquida en relació als deutes que siguin més urgents per l'empresa.

Es considera que l'empresa no tindrà problemes de liquiditat si el volum de l'actiu circulat (aquella part de l'actiu més líquida) és gairebé el doble de l'exigible a curt termini (els deutes amb un venciment inferior a l'any). En cas que aquest actiu circulat fos molt més baix podríem tenir problemes de suspensió de pagaments.

El Realitzable més el disponible ha de ser aproximadament iguals a l'exigible a curt termini.

En cas que sigui inferior podem tenir problemes de tresoreria a curt termini, mentre que si és molt més important, podríem tenir problemes d'infrautilització d'inversions (tenir molt diner en disponible sense fer-lo treballar adequadament).

Davant dels problemes de liquiditat descrits - que l'actiu circulat no sigui pràcticament el doble de l'exigible a curt termini i que el disponible més el realitzable no arribi fins a valors pràcticament iguals a l'exigible a curt termini -, no ens quedarà altre remei que:

- Passar endeutament de curt a llarg termini.
- Aportar recursos propis i reduir l'endeutament a curt termini.
- Vendre part de l'actiu fix improductiu per obtenir liquiditat.

**Finalment hauríem de tenir present que els recursos propis de l'empresa haurien de representar aproximadament d'entre el 40 i el 50 % del conjunt de les fonts de finançament de l'empresa.**

Si a la nostre empresa aquest import és molt baix tindrem una gran dependència de les entitats financeres i molt possiblement els costos financers se'ns mengin els beneficis que anem generant.

En aquest sentit també hem de procurar que els recursos propis arribin a ser, com a mínim, un 50% de l'actiu fix total.

Calcular les principals ràtios del balanç Una ràtio és un quocient entre diferents elements del Balanç i del Compte de Pèrdues i Guanys que tenen una relació. La seva comparació a través d'un quocient ens permetrà treure conclusions sobre la situació i evolució de l'empresa.

Com a exemple podem veure la ràtio d'endeutament:

$$\text{Ràtio d'endeutament} = \text{Total deutes} / \text{Total Passiu}$$

Aquesta ràtio mesura el nivell d'endeutament de l'empresa. Com més s'incrementa el numerador (deutes) en relació al denominador (passiu), el valor de la ràtio augmenta i podem treure la conclusió que l'empresa incrementa la seva dependència front a terceres persones.

Passarem anomenar les principals ràtios de balanç, de forma esquemàtica i seguint la següent estructura:

- Com és calcula.
- El seu significat econòmic.
- El valor que es pot considerar òptim per l'empresa i els límits crítics.

Les principals ràtios del balanç són els següents:

Ràtios de liquiditat

- **Ràtio de liquiditat** = Actiu Circulant / Exigible a curt termini

Concepte.- Indica fins a quin punt l'empresa podrà afrontar els seus compromisos de pagament. Compara aquella part del balanç que és més líquida, l'actiu circulant, amb aquella part del passiu que haurem de pagar més aviat, l'exigible a curt termini. L'empresa tindrà menys problemes de liquiditat com més alt sigui aquesta ràtio.

Valors òptims.- Es considera òptim un valor de ràtio de liquiditat de 2. Si el valor de la ràtio és molt inferior a 2 podem tenir problemes de suspensió de pagaments i, si és molt superior a 2, podria donar-se el cas de tenir recursos ociosos (no aprofitar prou els diners de l'empresa).

- **Ràtio de tresoreria** = (Realitzable + Disponible) / Exigible a curt termini

Concepte.- És també un indicador de la tresoreria de l'empresa i deixa de valorar l'import de l'estoc al només tenir present el disponible i el realitzable. L'empresa tindrà menys problemes de liquiditat com més alt sigui aquesta ràtio.

Valors òptims.- Es considera òptim un valor de ràtio de tresoreria de 1. Si aquesta ràtio és inferior a 1 l'empresa pot veure's abocada a efectuar suspensió de pagaments per manca de liquiditat i, si és molt superior a 1, ens podem trobar també amb recursos ociosos.

#### Ràtios d'endeutament

- **Ràtio d'endeutament** = Total Deutes / Total Passiu

Concepte.- Dona informació del grau d'endeutament de l'empresa cap a tercers. Com més alta sigui aquesta ràtio més és la dependència de la societat cap a terceres persones i més baixa la seva solvència.

Valors òptims.- Es considera òptim un valor de ràtio d'endeutament d'entre 0,5 i 0,6. En cas de donar un resultat molt superior ens indica que el volum de deutes és excessiu.

- **Ràtio de capacitat de devolució dels préstecs** = Préstecs rebuts / Cash Flow

Concepte.- Ens indica el grau de dificultat de devolució dels préstecs compromesos per l'empresa a partir de comparar el total de préstecs de la societat amb l'import de Cash Flow que és el diner que genera l'empresa en un any.

Valors òptims.- Si dividim el total de deutes pel diner que genera l'empresa en un any obtenim el nombre d'anys que trigarà l'empresa per poder tornar l'actual endeutament. Si el termini de devolució dels préstecs és inferior a aquest import serà inviable la seva devolució.



- **Ràtio de despeses financeres** = Despeses financeres / Vendes

Concepte.- És un indicador de l'efecte de les despeses financeres sobre el resultat de l'empresa. Com més baixa sigui aquesta ràtio, més sanejada està l'empresa.

Valors òptims.- Es considera que aquesta ràtio no pot ser superior a 0,05. D'entre 0,04 i 0,05 caldrà anar amb precaució i s'estarà en una situació correcta per valors inferiors a 0,04.

#### Ràtios de rotació d'actius

Permeten observar el grau d'aprofitament i rendiment de l'actiu.

- **Ràtio de rotació de l'actiu fix** = Vendes / Actiu Fix

Concepte.- Ens informa del grau d'utilització de l'actiu fix.

Valors òptims.- Com més alt sigui el seu import més gran serà el grau el rendiment que li donem a la infraestructura de l'empresa.

- **Ràtio de rotació de l'estoc** = Vendes / Estoc

Concepte.- És un indicador del nombre de dies en que el producte està immobilitzat al magatzem. Com més alt sigui l'import de la rotació de l'estoc, menys temps estarà el producte en estoc i més rendiment traurà l'empresa d'aquesta inversió .

Valors òptims.- Ens interessa que la ràtio sigui com més alta millor.

#### Terminis de cobrament i pagament.

- **Termini de cobrament i pagament** = (Clientela + Efectes) x 365 / Vendes

Concepte.- Indica el nombre de dies que passa entre que l'empresa emet la factura i la cobra.

Valors òptims.- Com més ràpidament cobrem del client menys problemes de liquiditat tindrà l'empresa.

- **Termini de pagament** = (Proveïdores i proveïdors + Efectes) x 365 / Compres

Concepte.- Indica el nombre de dies que passa entre que l'empresa rep la factura i la paga.

Valors òptims.- Com més llarg sigui aquest termini millor anirà l'empresa, sempre que estiguem dins els límits acceptats i pactats i no ens carregui uns costos financers addicionals pel fet de pagar ajornat.

### Comparar les dades obtingudes

Per tal de valorar les dades obtingudes per l'empresa serà molt important el poder comparar els actuals resultats sota dos punts de vista:

- Comparar els resultats obtinguts amb els dels anys anteriors.
- Comparar les nostres dades amb les d'altres empreses del mateix sector.

L'avantatge del càlcul de percentatges i de les ràtios és que permet comparar empreses de dimensions diferents i permet valorar l'evolució de la societat en el temps. Aquesta comparació serà molt important per tenir una bona referència de la situació real de la nostra empresa.

## 2. L'anàlisi del compte de pèrdues i guanys

L'anàlisi del Compte de Pèrdues i Guanys ens permet fer la valoració de: l'evolució del volum d'activitat de l'empresa: la facturació, quina és la seva estructura de costos, fins a quin punt l'empresa és competitiva de cara a l'exterior i fins a quina mesura dona uns resultats adequats: excedent més salari, d'acord a l'esforç que el soci o la sòcia realitza: capital aportat.

Sobre la base de l'estudi del Compte de Pèrdues i Guanys històrica, és a dir, la dels anys anteriors, també podem pressupostar i planificar el que pot ser el futur de l'empresa i els possibles efectes de determinades decisions.

Per analitzar el compte de pèrdues i guanys proposem seguir els següents passos:

Ordenar els ingressos i despeses d'acord amb l'esquema que ja hem vist a la planificació.

Calcular el percentatge que representa cada element del Compte de Pèrdues i Guanys respecte del total de les vendes: el càlcul de percentatges. Comparar els resultats obtinguts amb els exercicis anteriors i amb les dades equivalents del sector.

Aquest procés d'anàlisi que aquí estem descrivint l'hauríem d'efectuar a nivell de línies de producte per aquells casos en que estiguem treballant amb activitats diferenciades, mercats diferents o productes poc homogenis. Això permetrà valorar de forma adequada els marges comercials de les respectives activitats i la seva contribució al resultat global, a fi i efecte de determinar quins són els productes que cal potenciar i aquells que cal eliminar.

A banda de l'anàlisi global del Compte de Pèrdues i Guanys d'un exercici, les i els membres del Consell Rector han de disposar d'una informació fidel i útil de l'evolució mensual dels elements que conformen el Compte de Pèrdues i Guanys.

Indicar finalment que sempre s'ha de tenir present que qualsevol valoració de l'evolució dels ingressos i despeses, per períodes anuals, ha de tenir en compte la inflació . Així, un creixement de les vendes d'un 3 %, si la inflació és del 5%, representa un retrocés de les vendes reals de l'empresa.

### 3. Càlcul del punt mort o punt d'equilibri

El Punt Mort o Punt d'equilibri ens permet arribar al nivell de vendes necessari per fer que l'empresa no tingui ni beneficis ni pèrdues, és a dir, aquella facturació que ens permet cobrir totes les despeses de l'empresa. Serà en aquest punt on el total d'ingressos serà igual al total de despeses. Per poder efectuar aquest càlcul serà necessari disposar de la informació del Compte de pèrdues i guanys . En concret haurem de disposar de les següents dades:

- Vendes
- Costos Fixes.
- Marge Brut = Costos variables / Vendes.

Per calcular el Punt Mort o Punt d'equilibri en euros , caldrà aplicar la següent fórmula:

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

Un exemple:

Calcular el Punt Mort d'una botiga de sabates amb el següent Compte de pèrdues i guanys:

Vendes		120.000
- Costos proporcionals	-	69.000
= Marge brut		51.000
- Despeses fixes	-	44.000
= Resultat		7.000

El Punt Mort o Punt d'equilibri l'aconsegüirem quan arribem a una facturació de :

$$\text{PM} = 44.000 / (1 - (51.000 / 120.000)) = 103.529 \text{ euros}$$

Això significa que si aconseguim unes vendes de 103.529€ obtindrem un resultat igual a 0:

Vendes		103.529
- Costos proporcionals	-	59.529    - 57'5%
= Marge brut		44.000
- Despeses fixes	-	44.000
= Resultat		0

Si volem saber què suposa això en unitats només ens caldrà dividir aquesta facturació pel preu unitari.

D'acord a l'exemple que estem desenvolupant, si sabem que el preu mig de les sabates és de 40€/unitat, podem obtenir finalment quantes sabates haurem de vendre en un any per aconseguir, com a mínim, cobrir costos:

$$\text{PM (en unitats)} = 103.529 / 40 = 2.588 \text{ unitats.}$$

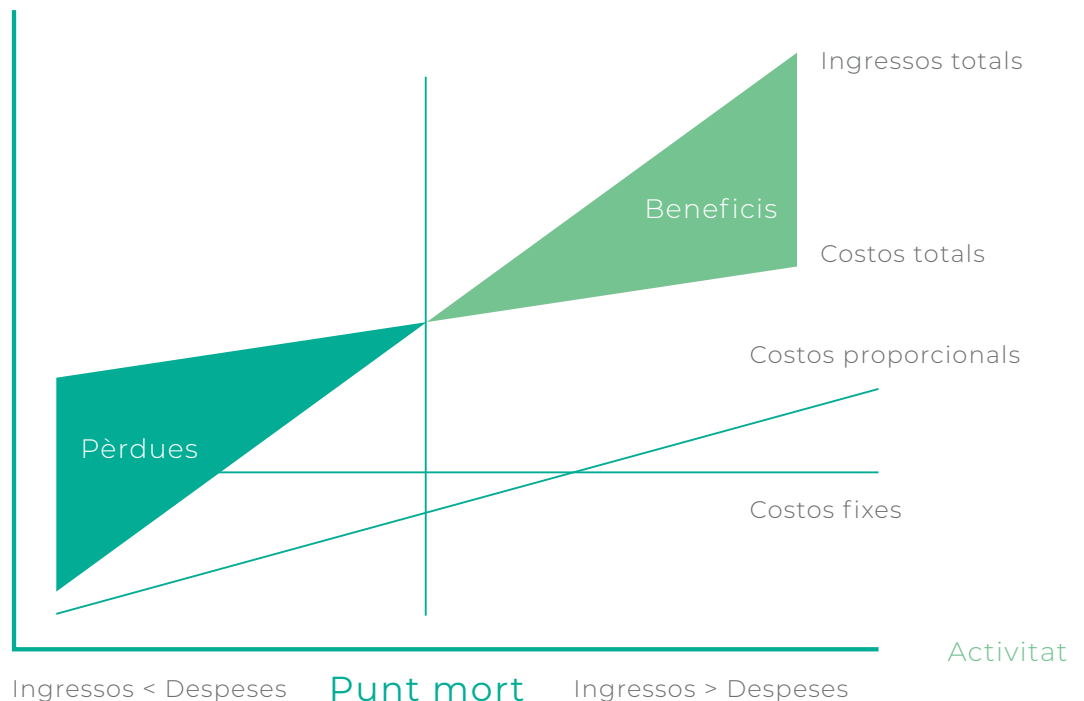
El Punt Mort també el podríem representar gràficament sobre dos eixos: un marca les despeses/ingressos i l'altre el nivell d'activitat (Vendes/unitats venudes).

Per fer el càlcul hem de tenir present que els costos totals són la suma de les despeses fixes i les proporcionals. Les despeses fixes, venguem molt o no venguem molt són sempre iguals, així venen representades per una recta horitzontal mentre que les despeses proporcionals o variables, es representen per una recta que surt del valor 0 (si no venem res, no tenim costos proporcionals) i es va incrementant en la mesura que anem augmentant el nombre d'unitats venudes.

El Cost Total serà el resultat de sumar ambdues rectes.

## Punt mort

Ingressos / Despeses



La representació dels ingressos també és una recta que surt del punt 0: si res no venem res no ingressem, i que va incrementant en la mesura que anem venent més unitats.

El Punt Mort serà aquell punt en que es troben les rectes dels ingressos totals i les despeses totals.

A partir del Punt Mort, “a la dreta d’aquest valor”, l’empresa té beneficis en la mesura que els ingressos totals són superiors a les despeses, mentre que per sota d’aquest import la situació és a la inversa: les despeses són superiors als ingressos i es produeixen pèrdues.

Hem de fer notar finalment que el càlcul del Punt Mort és un càlcul efectuat exclusivament a partir del que és l’estructura de costos de l’empresa i no té present la situació del mercat. Cal valorar adequadament aquest punt per interpretar adequadament la informació obtinguda.

### Un concepte de rendibilitat a les cooperatives

Aquest és un possible concepte de rendibilitat d’acord amb el que són els objectius econòmics dels socis i de les sòcies de la cooperativa.

A la introducció d’aquest mòdul hem fet una valoració dels objectius que es poden considerar comuns al conjunt de les cooperatives des d’un punt de vista econòmic. Dèiem que la sòcia o el soci es vincula a la cooperativa va per dos motius fonamentals:

- Aconseguir un treball estable.
- Aconseguir les màximes retribucions de la cooperativa (salari i excedents) d’acord amb un risc assumit (capital aportat)

L’objectiu del treball estable ens el determinen els criteris de viabilitat. Podrem tenir garanties d’estabilitat en el treball sempre que:

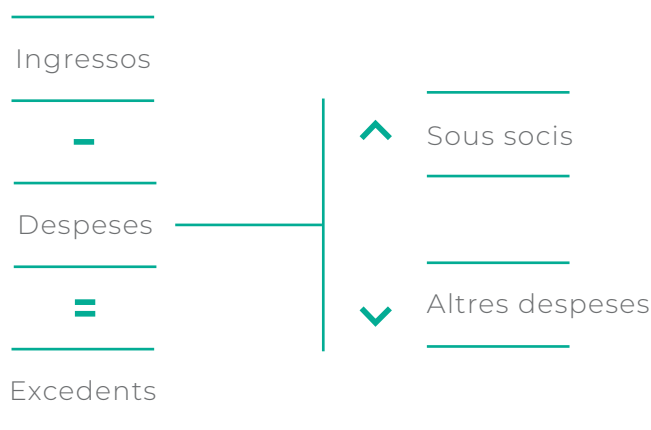
- El Balanç estigui equilibrat.
- El Compte de pèrdues i guanys sigui positiu (hi hagin excedents).
- Que la tresoreria sigui positiva.

Per valorar el segon objectiu haurem d'entrar en el concepte de rendibilitat de la cooperativa. Per qualsevol empresa la valoració de la rendibilitat de la seva participació a la societat la fa a partir d'efectuar el següent càlcul:

$$\text{Rendibilitat} = \text{Benefici Net} \times 100 / \text{Recursos Propis}$$

Així, una empresa que hagi donat 10.000 euros de beneficis, si disposa d'uns recursos propis de 50.000 euros, haurà obtingut una rendibilitat del 20 %:

En una empresa on la persona titular del negoci és alhora treballador o treballadora, com és el cas d'una Cooperativa, aquesta valoració és més complexa, en la mesura que dins les despeses de la societat hi consta el mateix salari del soci o de la sòcia. És a dir, si el salari augmenta disminuirà el resultat de l'empresa i viceversa, si disminueix, s'incrementarà el resultat de l'empresa.



La rendibilitat de l'empresa l'haurem de valorar o bé modificant els costos de personal soci, d'acord al que serien els normals del mercat, i efectuar el càlcul de la rendibilitat com en qualsevol altre empresa, o bé, calculant el que podríem anomenar com a "rendibilitat cooperativa" que integraria en la categoria de l'excedent el salari juntament amb el benefici.

$$\text{Rendibilitat cooperativa} = (\text{Excedent} + \text{Salari dels socis}) / \text{Recursos Propis}$$

A continuació passarem a valorar quins són els factors que condicionen la rendibilitat per qualsevol empresa: com valorar quines són les causes que provoquen una millora o

un empitjorament de la viabilitat de l'empresa. Ho farem a través de la descomposició del concepte de rendibilitat.

### ***Descomposició del concepte de rendibilitat***

Per valorar els factors de rendibilitat de l'empresa partirem de la definició de rendibilitat aplicable per qualsevol empresa:

**Rendibilitat** = Benefici Net / Recursos Propis

Aquest concepte el podem descompondre en diferents ràtios a partir de multiplicar i dividir aquest import per les VENDES, l'ACTIU, el BAIT i el BAT.

La descomposició serà la següent:

$$\text{Rendibilitat} = \text{BN} / \text{RP} \times \text{VENDES} / \text{VENDES} \times \text{ACTIU} / \text{ACTIU} \times \text{BAIT} / \text{BAIT} \times \text{BAT} / \text{BAT}$$

I alterant l'ordre dels factors:

$$\text{Rendibilitat} = \text{VENDES} / \text{ACTIU} \times \text{BAIT} / \text{VENDES} \times \text{ACTIU} / \text{RP} \times \text{BAT} / \text{BAIT} \times \text{BN} / \text{BAT}$$

Que és el mateix que:

$$\text{Rendibilitat} = \text{ROTACIÓ} \times \text{MARGE} \times \text{PALANQUEJAMENT FINANCER} \times \text{EFECTE FISCAL}$$

Com més incrementi cadascun d'aquests factors més millorarà el resultat global de l'empresa.

A aquesta descomposició se n'anomena Mètode Parés i ens permet veure que la rendibilitat de l'empresa s'explica com a conseqüència de tres factors:

1. **La rotació:** són les vendes que s'aconsegueixen amb una inversió determinada, és a dir, d'acord a determinat volum d'actiu. Com més vendes podem aconseguir, amb menys inversió, més rendibilitat li donarem a l'empresa.



**Rotació** = Vendes / Actiu

Tenint present que d'actiu n'hi ha de diferents tipus:

- Actiu Fix
- Existències
- Realitzable
- Disponible

Podem descompondre, també, el concepte de rotació entre

Rotació de l'actiu fix = Vendes / Actiu Fix

Dona informació de fins a quin punt aprofitem la infraestructura.

Rotació d'existències = Vendes / Estoc

Nombre de vegades que renovem l'estoc. Més rotació és més rendibilitat.

**Rotació de realitzable** = Vendes / Realitzable

Indicador del termini de cobrament. Més rotació, menor termini.

**Rotació de disponible** = Vendes / Disponible

Indicador del termini de cobrament. Un import baix pot indicar recursos ociosos.

2. **El marge:** el marge de l'empresa ens indica el volum de Beneficis que n'obtenim per determinat volum de facturació.

**Marge** = BAIT / Vendes

Aquest valor depèn de l'estructura de costos de l'empresa. Com més baixes siguin les despeses en relació a les vendes, millor serà el marge de la nostra activitat.

3. **Palanquejament financer:** ens indica fins a quin punt incrementa la rendibilitat gràcies a incrementar l'endeutament amb tercers persones. L'endeutament amb tercers ajudarà a millorar la rendibilitat de l'empresa quan el resultat d'aquesta fórmula sigui superior a 1.

$$\text{Palanquejament financer} = \text{ACTIUS} / \text{RECURSOS PROPIS} \times \text{BAT} / \text{BAIT}$$

4. **Efecte Fiscal:** aquest és un aspecte no controlable per l'empresa i recull l'efecte que, sobre la rendibilitat, té la pressió fiscal.

$$\text{Efecte fiscal} = \text{Benefici net} / \text{BAT}$$

## Autoria

José Javier Granados Ruiz de la cooperativa Ensó per a la Federació de Cooperatives de Treball de Catalunya



**Cooperatives de Treball  
de Catalunya**

C/Premià 15, 1<sup>a</sup> planta

08014 Barcelona

Tel: 93 318 81 62

Amb el suport de l'Ajuntament de  
Barcelona



**Ajuntament de  
Barcelona**

Economia  
Cooperativa,  
Social i Solidària  
i Consum