

# **Temes actuals de direcció financera**

## **Cas global de planificació economicofinancera**

Antoni Matas Tarruella

PID\_00235856

## Índex

<b>Introducció</b> .....	3
<b>Objectius i competències</b> .....	4
<b>1. Presentació del cas: Confeccions Mirona, SA</b> .....	5
Annex 1: Estats financers de Confeccions Mirona, SA, any 2020 .....	7
Annex 2: Informació obtinguda dels diversos departaments .....	8
<b>2. Procés d'elaboració de la planificació economicofinancera</b> .....	12
2.1. El compte de resultats mensual previsional .....	12
2.2. El pressupost de tresoreria mensual previsional .....	19
2.2.1. El pressupost de tresoreria ordinari .....	19
2.2.2. El pressupost de tresoreria extraordinari .....	23
2.2.3. El pressupost de tresoreria d'IVA .....	25
2.2.4. Les necessitats de tresoreria addicionals .....	27
2.2.5. Alternativa: pressupost de tresoreria agregat .....	29
2.3. El balanç previsional .....	31
<b>3. Resum i anàlisi de la situació: la bretxa financera</b> .....	34
3.1. Anàlisi de la bretxa financera ordinària .....	35
3.2. Anàlisi de la bretxa financera extraordinària .....	36
3.3. Resum de les bretxes financeres .....	37
3.4. Una proposta de solució per als socis .....	38
<b>Resum</b> .....	40
<b>Bibliografia</b> .....	41

## Introducció

Presentem a continuació material addicional per a la planificació economicofinancera.

Hem configurat aquest document com a un únic exercici de planificació complet, on detallem tots els passos que cal seguir per a una correcta planificació econòmica i financera. La nostra intenció ha estat analitzar tots els aspectes, desglossant comptes, conceptes i documents, tant com ens ho ha permès un exercici per a la pràctica docent. El lector pot tenir la impressió, de vegades, que ens excedim en els detalls, però cal tenir present que una bona anàlisi requereix una bona informació de base. Quan els resultats d'una companyia no són bons i la seva situació econòmica o financera pateix, és prioritari enfocar bé el tema i no utilitzar formats de presentació massa generals.

D'altra banda, hem procurat no quedar-nos només en la descripció de com confeccionar una bona planificació, sinó que al final també entrarem en el fons de l'assumpte i –tot i que no és un manual d'estratègia financera– proposarem alternatives per a la supervivència de la companyia, si s'escau.

Treballar la planificació requereix dominar els conceptes comptables i el lligam entre els estats financers, bàsicament el balanç i el compte de resultats. Si el lector no és iniciat en aquestes àrees, serà molt convenient que disposi d'un manual de comptabilitat on pugui repassar o entendre conceptes com ara periodificació, meritació, reclassificació o rendibilitats i palanquejament.

## Objectius i competències

Els objectius d'aquest mòdul addicional són:

1. Aprofundir en alguns dels conceptes explicats a les assignatures de finances.
2. Presentar una versió més detallada de la planificació.
3. Treballar els lligams entre els comptes dels diversos estats financers.
4. Presentar un model pràctic per a planificar la situació econòmica i financera d'una companyia, on quedi clar quina és la necessitat financera ordinària, quina l'extraordinària i quina és deguda a l'efecte financer de l'IVA.
5. Recordar que qualsevol planificació està pensada de cara al futur i, per tant, és incerta, però és una bona base per a conèixer el paisatge i poder decidir posteriorment.

Amb aquests objectius, treballarem específicament les competències següents:

1. Capacitat per a discernir entre pagament i despesa i entre cobrament i ingrés.
2. Capacitat d'organitzar pagaments i cobraments segons la data de venciment.
3. Competència per a relacionar tots els conceptes entre si, i saber què implica qualsevol modificació en les previsions futures.
4. Competència per a treballar fulls de càlcul o altres programes informàtics que permetin ordenar les dades i deixar-les preparades per a fer simulacions posteriors.
5. Capacitat interpretativa per a poder emetre una opinió sobre la situació economico-financera de la companyia.

## 1. Presentació del cas: Confeccions Mirona, SA

Ens trobem a finals de l'any 2020.

En **Carles Pujol**, consultor i fundador de la consultora Pressupostos i Planificació Associats, estava content: acabava de rebre una trucada del senyor **Ramon Detall**, propietari (i amic de son pare) de l'empresa Confeccions Mirona, empresa del sector de la confecció tèxtil, amb més de cinquanta anys d'antiguitat i de gran prestigi en el sector. Carles sabia que l'empresa, amb una plantilla de vint treballadors, se n'estava sortint força bé.

En Ramon Detall, de seixanta-un anys, era el continuador d'una tradició familiar d'empresaris del sector, i portava l'empresa d'una manera patriarcal; en el fons, no creia gaire en les estratègies i els plans... ell sempre actuava intuïtivament. Tothom el reconeixia com a un gran empresari, i sempre disposava en els seus catàlegs de les darreres novetats del sector. De fet, presumia de ser el millor del seu sector en tota l'Europa occidental.

En els vint anys que portava al capdavant de l'empresa mai no havia donat importància al tema economicofinancer. Aquesta feina l'assumia en **Joan Contaplus**, comptable de confiança de la família des del començament de la companyia. Malauradament –i aquest era el motiu principal de la trucada–, en Joan Contaplus havia abandonat l'empresa per a fer la volta al món i «trobar-se a si mateix».

L'encàrrec professional del senyor Detall al consultor Carles Pujol va ser: «Necessito que m'ajudis. Quan en Joan Contaplus em va dir que se n'anava, no li vaig donar gaire importància. Vaig pensar que els afers comptables i financers eren senzills, que podria passar sense en Joan... Però veig que no... No sé ni per on començar! Els bancs em demanen dades, els proveïdors volen saber xifres, els clients volen saber costos, vull fer unes inversions i no sé si les podré pagar o com les he de finançar... Estic perdut! Només faltaria que ara em caigués una Inspecció d'Hisenda... No sé ni on són els llibres de comptabilitat!»

«La propera setmana tinc una reunió amb el banc», va continuar. «Hem de parlar d'uns temes i vol que li presenti un pressupost de tresoreria de l'any vinent, que serà l'any 2021». «No m'he atrevit a dir-li que no sé com fer-lo!»

En Carles Pujol li va dir: «Tranquil, senyor Detall, digui'm on és el despatx del senyor Contaplus i nosaltres ens encarregarem de tot».

L'endemà, el primer que va fer en Carles Pujol va ser anar a l'empresa per recollir informació. Un cop al despatx d'en Joan Contaplus, va trobar, oh, meravella!, el balanç i el compte de resultats de l'any actual, el 2020, acabats de tancar. Són els documents de l'annex 1, que li servien de base perfecta per a confeccionar el desitjat pressupost de tresoreria de l'any 2021.

Amb els documents en mà, va decidir entrevistar-se amb el Comitè de Direcció, el qual estava format per **Maria Oferta** (directora comercial), **Jaume Palet** (cap de compres i producció), i **Emili Torndenit**, amic d'infantesa d'en Ramon Detall i cap de personal. Ells li podrien donar dades més detallades sobre la companyia.

La resposta del Comitè de Direcció va ser prou clara: «Nosaltres no en sabem gairebé res, dels números de l'empresa, tot ho portava en Joan Contaplus». «Aleshores ho farem d'una altra manera», els va dir el consultor Pujol: «Els aniré indicant cadascuna de les partides i vostès em diran quin import hi preveuen per a l'any 2021, a banda de rumiar si cal tenir aquesta despesa».

«Caram, això és diferent del que hem fet sempre», va exclamar la Maria Oferta. «En Joan Contaplus agafava les despeses de l'any anterior i les augmentava –o reduïa– en un percentatge», va dir en Jaume Palet. «I ell, que dominava l'Excel, tenia els pressupostos fets en deu minuts», va comentar l'Emili Torndenit. «Trigarà més, vostè? I ara! Quin desastre de consultor!»

Carles Pujol va començar a amoïnar-se: «S'hauran plantejat mai el seu esquema d'ingressos i despeses? Hauran sortit de la dinàmica repetitiva d'un any a un altre sense analitzar res?», es va preguntar. Començava a intuir que la feina seria dura. I, evidentment, va passar per alt el darrer comentari de l'Emili Torndenit. «Brams d'ase no pugen al cel», va pensar.

Va convocar també al senyor Detall a la reunió i va començar a treballar, revisant informes i estadístiques, preguntant a tort i a dret per l'origen de cada partida, el seu valor, la seva importància, la seva necessitat, les possibles millores...

(....)

Després de tres o quatre dies de sessions intensives, el consultor Pujol va obtenir del Comitè de Direcció la informació que consta a l'annex 2. Va recollir tots els papers i se'n va anar amb cotxe cap a la seva oficina. Un cop allà, va trucar a la secretària al seu despatx:

«Àngels, pots anul·lar, si us plau, totes les reunions de demà? He de tancar-me tot el dia, necessito temps, pau i tranquil·litat per a fer una bona planificació economicofinancera, el client s'ho mereix».

«D'acord, senyor Pujol», va contestar-li l'Àngels. «Així ho faré. Fins demà».

#### **Nota del redactor:**

Cal fer una lectura molt atenta del text. Hi ha molts conceptes i xifres, i cal lligar-los bé. És recomanable fer la lectura amb les taules de la solució al costat, per tal de no perdre'n detall.

D'altra banda, cal tenir en compte que gairebé en tots els quadres presentarem les xifres en format "euros sense decimals" i que utilitzarem decimals només allà on sigui imprescindible. No obstant això, els càlculs base fets amb Excel arrossegueu decimals ocults, per la qual cosa de vegades podem trobar petites diferències, totalment irrelevantes.

# Annex 1

## CONFECCIONS MIRONA Balanç de situació a 31 de desembre de l'any 2020 (actual)

<b>ACTIU</b>		<b>PASSIU i PATRIMONI NET</b>	
Immobilitzat material net	1.895.300	Capital	500.000
<b>Actiu no corrent</b>	<b>1.895.300</b>	Reserves	166.000
Existències	65.000	Resultat de l'exercici	126.000
<i>Primera matèria</i>	15.000	<b>Patrimoni net</b>	<b>792.000</b>
<i>Productes acabats</i>	50.000	Deutes bancaris a llarg termini	1.132.700
Clients	660.000	<b>Passiu no corrent</b>	<b>1.132.700</b>
Tresoreria	50.000	Deutes bancaris a curt termini	200.000
Periodificació llicències	1.200	Interessos pendents de pagament	30.000
<b>Actiu corrent</b>	<b>776.200</b>	Proveïdors	450.000
		Creditors subministraments	1.500
		Seguretat Social creditora	7.300
		Hisenda creditora per IVA	5.000
		Hisenda creditora per IS	53.000
		<b>Passiu corrent</b>	<b>746.800</b>
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>2.671.500</b>	<b>TOTAL PASSIU i PATRIMONI NET</b>	<b>2.671.500</b>

### CONFECCIONS MIRONA

#### Compte de resultats de l'any 2020 (actual)

Vendes netes	3.000.000
Variació de productes acabats	10.000
Aprovisionaments	-1.800.000
<b>Marge brut</b>	<b>1.210.000</b>
Personal	-300.000
Seguretat Social	-90.000
Amortitzacions	-48.000
Altres despeses d'explotació	-538.000
<b>Resultat d'explotació</b>	<b>234.000</b>
Despeses financeres	-55.000
<b>Resultat abans d'impostos</b>	<b>179.000</b>
Impost sobre societats	-53.000
<b>Resultat net</b>	<b>126.000</b>

## Annex 2

### Dades obtingudes del departament comercial

La facturació mensual prevista per a l'any 2021 és la següent:

**Taula 1: Previsió mensual de vendes per a l'any 2021  
(sense IVA)**

<b>Gener</b>	357.500	<b>Maig</b>	160.000	<b>Setembre</b>	135.000
<b>Febrer</b>	357.500	<b>Juny</b>	10.000	<b>Octubre</b>	250.000
<b>Març</b>	302.500	<b>Juliol</b>	140.000	<b>Novembre</b>	357.500
<b>Abril</b>	225.000	<b>Agost</b>	8.000	<b>Desembre</b>	385.000

**Total:** 2.818.000 euros

S'espera que el cost de vendes equivalgui a un 75% del preu de venda, és a dir, que es pugui treballar amb un marge brut del 25%.

Els clients paguen a 90 dies data factura. La xifra de morosos és nul·la. L'IVA repercutit és del 10%.<sup>1</sup>

L'estoc de producte acabat de cada final de mes haurà de ser un 20% de les vendes previstes per al mes vinent, de cara a no trencar estocs. Per això, doncs, caldrà que la fabricació s'adapti a aquesta exigència. A final de l'any vinent, l'estoc de producte acabat que es voldrà tenir és de 40.000 euros, que també correspondrà al 20% de les vendes del primer mes de l'any 2022.

### Dades obtingudes del departament de compres i producció

Les compres es faran en funció del ritme de vendes i de l'estoc que es voldrà tenir.

L'estoc de primera matèria augmentarà o disminuirà en la mateixa proporció que el de producte acabat (aquesta és una informació que ens ha estat proporcionada pel departament comercial). Avui en dia no val la pena tenir tanta inversió en existències, ja que els terminis de lliurament dels proveïdors són molt curts. Això ajudarà la tresoreria. La forma de pagament habitual als proveïdors és a 90 dies data factura, amb un IVA del 10%.

No es preveu tenir producte en curs, és a dir, a final d'any no quedarà cap fabricació a mig fer.

Es preveu una nova adquisició d'una màquina durant el mes de setembre, per valor de 25.000 euros, més IVA del 21%. Les condicions de pagament encara s'han de negociar, dependrà del resultat de la nostra planificació economicofinancera. Això farà que les amortitzacions

---

1. Tots els percentatges d'IVA de l'exercici són arbitraris, no són necessàriament els de la legislació vigent.



augmentin per valor de 2.000 cada mes a partir del mes de setembre, assumint que seguirem amortitzant la resta d'actius al mateix ritme que l'any actual.

La informació sobre els altres costos de fabricació –és a dir, tots els costos de fabricació llevat de primera matèria, mà d'obra directa i amortitzacions– és la següent:

- Subministraments:<sup>2</sup> factura i pagament bimestral, començant per gener, dia 31
- Reparacions: factura i pagament a final del mes corrent
- Llicències de producció:<sup>3</sup> *royalty* pagat anualment per avançat, 1 de setembre
- Altres costos de fabricació: pagament a final del mes corrent

Els imports i les dates de pagament són de la següent manera:

**Taula 2: Imports i dates de pagament dels costos de fabricació**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	
Subministraments	3.000		3.000		3.000		
Reparacions	500	500	500	500	500	500	
Llicències de producció							
Altres costos de fabricació	1.200	1.200	1.200	1.000	900	800	
	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Subministraments	3.000		3.100		3.200		18.300
Reparacions	500	500	500	500	500	500	6.000
Llicències de producció			1.800				1.800
Altres costos de fabricació	800	800	1.200	1.200	1.200	1.200	12.700

I els imports periodificats en la comptabilitat mensual,<sup>4</sup> a efectes de confecció del compte de resultats, són aquests:

**Taula 3: Periodificació mensual dels costos de fabricació**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	
Subministraments	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	
Reparacions	500	500	500	500	500	500	
Llicències de producció	150	150	150	150	150	150	
Altres costos de fabricació	1.200	1.200	1.200	1.000	900	800	
	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Subministraments	1.500	1.500	1.600	1.600	1.600	1.600	18.400
Reparacions	500	500	500	500	500	500	6.000
Llicències de producció	150	150	150	150	150	150	1.800
Altres costos de fabricació	800	800	1.200	1.200	1.200	1.200	12.700

2. Llum, aigua i gas necessaris per a la fabricació.

3. Llicències que es paguen per a imprimir determinades marques i logos en les nostres peces de roba.

4. Recordem el concepte de periodificació: és la imputació mensual d'una despesa, independentment de si es paga o no. Exemple: el mes de febrer tindrem una despesa de subministraments de 1.500, encara que el pagament es faci conjuntament amb la despesa de març.

A tots aquests costos cal afegir-los el seu corresponent IVA del 21%.

### **Dades obtingudes del departament de personal**

El personal treballant a l'empresa és l'adequat. La previsió de sous bruts totals per a l'any vinent és la següent:

- Personal de fabricació: 144.000 euros anuals
- Personal d'estructura: 168.000 euros anuals

L'empresa ofereix catorze pagues: dotze mensualitats més juny i desembre, que es meriten en els sis mesos anteriors al pagament.

Cal afegir-hi les contribucions de l'empresa a la Seguretat Social, que són d'un 30% sobre els sous bruts i que es paguen al final del mes següent a la meritació. *(Nota del redactor: per a facilitar l'exercici, no hi afegirem retencions per IRPF.)*

### **Dades obtingudes de gerència**

L'empresa té un sol crèdit amb un sol banc, amb moltes quotes encara pendents de pagament. La devolució es fa a través d'una única quota anual, a pagar el segon dia de maig de cada any. En el pagament de la quota de l'any 2021 s'haurà de fer front a uns interessos de 45.000 euros. Sabem també que la quota que pagarem de l'any 2022 serà de 230.000 euros, dels quals 200.000 euros seran amortització de capital.

El juliol de l'any 2021 es pagarà l'impost sobre societats corresponent al benefici de l'any 2020. Per a l'any 2021, el percentatge d'impost sobre societats serà del 28%. *(Nota del redactor: Per a facilitar l'exercici, no considerarem pagaments a compte de l'impost.)*

Confeccions Mirona, SA fa declaracions d'IVA per trimestres naturals, i es liquiden el dia 20 del primer mes després d'un trimestre natural.<sup>5</sup>

Els cobraments pendents de clients que figuren al balanç final de 2020 seran cobrats a parts iguals durant el primer trimestre de l'any 2021, com també seran pagats de la mateixa manera els deutes pendents amb proveïdors de l'any 2020.

Els creditors per serveis pendent de pagament, que corresponen a les factures pendents de pagament per subministraments, seran pagats en el moment corresponent, tal com hem vist a la taula 2. El primer dia de setembre s'haurà de pagar la factura de llicències de fabricació, de la qual ja tenim informació en la periodificació del balanç i en la informació subministrada pel departament de compres i producció.

---

5. Podrien ser també mensuals, dependrà de la legislació. Però, com hem dit abans, no seguirem aquí un criteri legal sinó el que millor s'adapti a les nostres necessitats acadèmiques.

Els costos d'estructura es podran reduir substancialment. És el primer cop que s'adonen de quantes coses supèrflues estaven pagant! Es paguen al comptat, i la meritació mensual prevista és la següent (cal afegir-hi el 21 % d'IVA):

**Taula 4: Dates de pagament i meritació dels costos d'estructura**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	
Resta de costos d'estructura	22.000	22.000	22.000	22.000	20.000	20.000	
	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Resta de costos d'estructura	20.000	18.000	20.000	22.000	22.000	22.000	252.000

Com a política de tresoreria, s'ha decidit que es mantindrà un saldo a caixa de 60.000 euros des del primer dia, ja que els actuals 50.000 euros es consideren massa justos.

Està previst que la junta d'accionistes aprovi un dividend del 50% del resultat de l'any actual, a pagar durant el mes de juliol de l'any vinent. No es preveu pagar cap dividend a compte ni fer cap ampliació de capital.

## 2. Procés d'elaboració de la planificació economicofinancera

### 2.1. El compte de resultats mensual previsional

Confeccions Mirona, SA estructura el compte de resultats segons el model del PGC 2008, tal com hem vist a l'annex 1. La nostra feina consisteix a preparar la previsió de l'any vinent, el 2021, seguint el mateix model, el resum final del qual trobarem a la taula 8 (és convenient fer la lectura dels següents paràgrafs amb la taula 8 al davant).

Analitzem els comptes un a un:

#### Vendes

Tot compte de resultats, tot pressupost, tota previsió, etc., comença amb la previsió de vendes: aquesta és la base per a la confecció dels nostres comptes. Sortosament, la direcció comercial ens ha facilitat la facturació, i és d'aplicació directa a la distribució dels ingressos per mesos.

#### Variació d'existències de producte acabat

Sabem que l'estoc inicial de producte acabat és de 50.000, i que la previsió és que l'any vinent acabi en 40.000, la qual cosa vol dir una variació d'existències de 10.000, negativa. Però, quina és la variació mensual? Deixem la pregunta a l'aire, la contestarem en el punt següent.

#### Aprovisionaments

El concepte del pla de comptes *aprovisionaments* es refereix al consum de primera matèria que s'ha efectuat durant l'any per a la fabricació. No és equivalent a *compres* (perquè no tot el que es compra es consumeix) ni és equivalent al *cost de primera matèria dins del producte venut* (perquè no tot el que es fabrica es ven; una part pot quedar al magatzem). La diferència amb aquests altres dos conceptes és deguda a les variacions d'existències. Ho podem veure a la figura 1.

Aquesta figura –on tan sols hi falta l'estoc de producte en curs, atès que no en tenim–,<sup>6</sup> és l'expressió gràfica de les següents fórmules:

(a) Per a saber quanta primera matèria (PM) hem consumit durant aquest període:

$$\text{Compres de PM} + \text{Estoc inicial de PM} - \text{Estoc final de PM} = \text{Consum de PM}$$

(b) Per a saber quant ha costat la fabricació del període:

$$\text{Consum de PM} + \text{resta de costos de fabricació del període} = \text{Fabricació del període}$$

(c) Per a saber el cost de les vendes (o vendes a preu de cost):

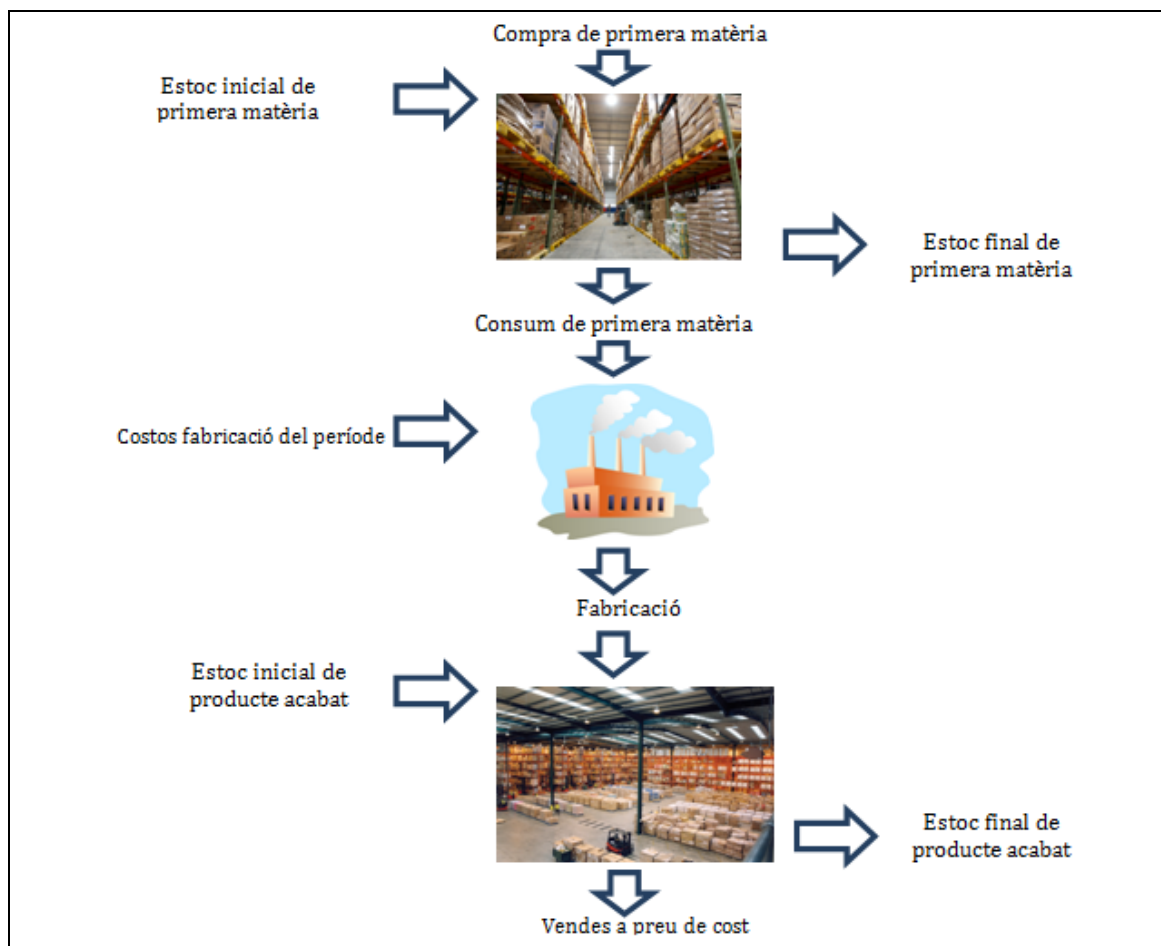
$$\text{Fabricació del període} + \text{Estoc inicial de PA} - \text{Estoc final de PA} = \text{Vendes a preu de cost}$$

---

6. Si n'hi hagués, anirien de la següent manera: l'estoc inicial de producte en curs seria un *input* de fabricació, i l'estoc final de producte en curs en seria un *output*.

Quin ús podem fer d'aquestes fórmules per als nostres propòsits? Plenament, seran fonamentals per a calcular els aprovisionaments mensuals, les variacions d'estoc mensuals i el valor de les compres de cada mes.

**Figura 1: Moviment de materials entre centres de producció**



Sabem que el cost de vendes és un 75% de l'import venut. Amb això, doncs, ja podem utilitzar la darrera de les fórmules (c) i obtenir el valor de la fabricació, que ens servirà de base per a la fórmula anterior. L'estoc final de cada mes és l'equivalent a un 20% de les vendes (sempre a preu de cost) previstes del mes següent, talment un estoc de seguretat per als primers dies. I l'estoc inicial de cada mes coincideix amb el final del mes precedent. Per al 31 de desembre de l'any 2021, tenim l'import fixat pel departament. Ho podem veure a la taula 5.

Un cop sabem el valor en euros de la producció de cada mes, apliquem la fórmula anterior (b): els aprovisionaments, o consum de primera matèria, seran la diferència entre aquest valor de la fabricació mensual i la resta de costos de fabricació del període, les dades dels quals ens han estat ofertes pel departament de producció. Ho podem trobar a la taula 6.

Un cop coneixem quin ha estat el consum mensual de primera matèria, per diferència amb els seus estocs inicials i finals de cada mes, fórmula (a), podem saber quina és la xifra de compres que hem de fer cada mes perquè tot ens lligui, que sens dubte necessitarem més tard. L'estoc final de cada mes s'incrementarà o disminuirà en la mateixa proporció que hagi augmentat o disminuït l'existència de producte acabat. Ho podem trobar a la taula 7.

**Taula 5: Càlcul de la fabricació mensual**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Cost de vendes (75% s/vendes)	268.125	268.125	226.875	168.750	120.000	105.000	105.000	6.000	101.250	187.500	268.125	288.750	2.113.500
Estoc inicial de producte acabat	50.000	53.625	45.375	33.750	24.000	21.000	21.000	1.200	20.250	37.500	53.625	57.750	50.000
Estoc final de producte acabat	53.625	45.375	33.750	24.000	21.000	21.000	1.200	20.250	37.500	53.625	57.750	40.000	40.000
<b>Fabricació</b>	<b>271.750</b>	<b>259.875</b>	<b>215.250</b>	<b>159.000</b>	<b>117.000</b>	<b>105.000</b>	<b>85.200</b>	<b>25.050</b>	<b>118.500</b>	<b>203.625</b>	<b>272.250</b>	<b>271.000</b>	<b>2.103.500</b>

**Taula 6: Càlcul del consum de primera matèria (aprovisionaments)**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Fabricació	271.750	259.875	215.250	159.000	117.000	105.000	85.200	25.050	118.500	203.625	272.250	271.000	2.103.500
Costos de fabricació <sup>7</sup>	22.950	22.950	22.950	22.750	22.650	22.550	22.550	22.550	25.050	25.050	25.050	25.050	282.100
<b>Consum de primera matèria</b>	<b>248.800</b>	<b>236.925</b>	<b>192.300</b>	<b>136.250</b>	<b>94.350</b>	<b>82.450</b>	<b>62.650</b>	<b>2.500</b>	<b>93.450</b>	<b>178.575</b>	<b>247.200</b>	<b>245.950</b>	<b>1.821.400</b>

**Taula 7: Càlcul del valor de les compres**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Consum de primera matèria	248.800	236.925	192.300	136.250	94.350	82.450	62.650	2.500	93.450	178.575	247.200	245.950	1.821.400
Estoc inicial de primera matèria	15.000	16.088	13.613	10.125	7.200	6.300	6.300	360	6.075	11.250	16.088	17.325	15.000
Estoc final de primera matèria	16.088	13.613	10.125	7.200	6.300	6.300	360	6.075	11.250	16.088	17.325	12.000	12.000
<b>Compres</b>	<b>249.888</b>	<b>234.450</b>	<b>188.813</b>	<b>133.325</b>	<b>93.450</b>	<b>82.450</b>	<b>56.710</b>	<b>8.215</b>	<b>98.625</b>	<b>183.413</b>	<b>248.438</b>	<b>240.625</b>	<b>1.818.400</b>

7. Són els costos de fabricació de cada mes. El detall el trobem a la taula 8, i està extret de la informació proporcionada pels departaments.

**Taula 8: repartiment dels costos i despeses de l'empresa entre "fabricació" (1) i "no fabricació" (2)**

<i>Costos de fabricació</i>	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Personal de fabricació	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	144.000
Seguretat social de fabricació	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	43.200
Amortitzacions	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000	6.000	6.000	6.000	6.000	56.000
Subministraments	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.500	1.600	1.600	1.600	1.600	18.400
Reparacions	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	500	6.000
Llicències de producció	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1.800
Altres costos de fabricació	1.200	1.200	1.200	1.000	900	800	800	800	1.200	1.200	1.200	1.200	12.700
<b>Total (1)</b>	<b>22.950</b>	<b>22.950</b>	<b>22.950</b>	<b>22.750</b>	<b>22.650</b>	<b>22.550</b>	<b>22.550</b>	<b>22.550</b>	<b>25.050</b>	<b>25.050</b>	<b>25.050</b>	<b>25.050</b>	<b>282.100</b>
<i>Costos de no fabricació</i>	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Personal d'estructura	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	14.000	168.000
Seguretat social pers estruct	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200	50.400
Resta costos d'estructura	22.000	22.000	22.000	22.000	20.000	20.000	20.000	18.000	20.000	22.000	22.000	22.000	252.000
<b>Total (2)</b>	<b>40.200</b>	<b>40.200</b>	<b>40.200</b>	<b>40.200</b>	<b>38.200</b>	<b>38.200</b>	<b>38.200</b>	<b>36.200</b>	<b>38.200</b>	<b>40.200</b>	<b>40.200</b>	<b>40.200</b>	<b>470.400</b>
<b>Total de despeses (1) + (2)</b>	<b>63.150</b>	<b>63.150</b>	<b>63.150</b>	<b>62.950</b>	<b>60.850</b>	<b>60.750</b>	<b>60.750</b>	<b>58.750</b>	<b>63.250</b>	<b>65.250</b>	<b>65.250</b>	<b>65.250</b>	<b>752.500</b>

**Nota a la taula 8:**

Com sabem, el PGC fa servir un model de compte de resultats que no permet fer cap anàlisi de costos, ja que agrupa els comptes per naturalesa en lloc de fer-ho sobre una base analítica (fabricació vs. no fabricació; variables vs. fixos, directes vs. indirectes, etc.). Per tant, lligar la xifra de «Costos de fabricació» de la taula 6 amb la del compte de resultats de la companyia no és directe, cal fer-ho a través del desglossament de la taula 8. Analitzeu-ho amb profunditat.

### **Sous i salaris**

Tenim informació del cost total del personal de la companyia, tant pel que fa a cost de mà d'obra directa com la despesa del personal d'estructura i comercial. Recordem que el PGC no requereix detallar-los, sinó que els fa englobar en un mateix concepte.

Hi ha catorze pagues; però com que estem construint un compte de resultats, tindrem en compte la meritació de la despesa, no el pagament: per tant, agafem els imports anuals i els repartim equitativament per mesos.

### **Seguretat Social a càrrec de l'empresa**

No hi ha cap misteri: és el 30% del sou brut calculat anteriorment.

### **Amortitzacions**

Seguirem amb els mateixos actius i els continuarem amortitzant al mateix ritme. Aquest any 2020 hem amortitzat 48.000 euros en total, això vol dir 4.000 euros mensuals.

Hem de fer una inversió en el mes de setembre de 2021, i això farà que les amortitzacions a partir d'aquest mes s'apugin en 2.000, segons ens ha estat indicat: 6.000 euros, doncs, a partir de setembre de 2021.

No cal ni esmentar –tot i que ara ho fem– que els 25.000 euros invertits en una nova màquina no van al compte de resultats: es tracta d'una inversió, un augment d'actiu.

### **Altres despeses d'exploació**

Són tots els altres costos operatius que no han aparegut fins ara en el compte de resultats, tots llevat d'aprovisionaments, despeses de personal i amortitzacions: són, doncs, el subministraments, les reparacions, les llicències, els altres costos de fabricació i la resta de costos d'estructura. En alguns casos són pagaments mensuals (meritació i pagament coincideixen en el temps), en altres caldrà periodificar-los mensualment. Tenim informació en els apartats anteriors.

### **Despeses financeres**

Correspon als interessos meritats mensualment del préstec bancari. El dia 2 de maig de 2021 haurem de pagar la quota anual, que serà de 200.000 euros de principal més uns interessos de 45.000 (dels quals ja hem periodificat 30.000 euros, concretament pels mesos de maig a desembre de l'any 2020; ho podem veure en el compte de resultats d'aquest any 2020). La resta, 15.000 euros, són la despesa que correspon a l'any 2021, la qual hem de repartir entre els mesos de gener i abril, 3.750 euros mensuals).



A partir del maig, cal començar a periodificar els interessos de la quota que pagarem el dia 2 de maig de 2022, que seran per un total de 30.000 euros; així doncs, a aquest any vinent li tocaran vuit dotzenes parts, i això vol dir 2.500 euros cada mes.

Per a veure ordenat en una taula el repartiment de la despesa per interessos:

**Taula 9: Distribució de la despesa per interessos**

	<b>Any 2020</b>	<b>Any 2021</b>		<b>Any 2022</b>
	Mai - Des	Gen - Abr	Mai - Des	Gen - Abr
Interessos de l'any (pagats amb la quota)	45.000		30.000	
Repartiment despesa en funció del temps	30.000	15.000	20.000	10.000
	8 mesos	4 mesos	8 mesos	4 mesos
	3.750/mes		2.500/mes	

### **Impost sobre beneficis**

Correspon al 28% sobre el benefici abans d'impostos

Un cop fet això, podem ja presentar el compte de resultats mensual previsual de l'any 2021:

**Taula 10: Compte de resultats previsual mensual, any 2021**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL	
Vendes	357.500	357.500	302.500	225.000	160.000	140.000	140.000	8.000	135.000	250.000	357.500	385.000	2.818.000	100,00 %
Variació de PA	3.625	-8.250	-11.625	-9.750	-3.000	0	-19.800	19.050	17.250	16.125	4.125	-17.750	-10.000	-0,35 %
Aprovisionaments	-248.800	-236.925	-192.300	-136.250	-94.350	-82.450	-62.650	-2.500	-93.450	-178.575	-247.200	-245.950	-1.821.400	-64,63 %
<b>Marge brut</b>	<b>112.325</b>	<b>112.325</b>	<b>98.575</b>	<b>79.000</b>	<b>62.650</b>	<b>57.550</b>	<b>57.550</b>	<b>24.550</b>	<b>58.800</b>	<b>87.550</b>	<b>114.425</b>	<b>121.300</b>	<b>986.600</b>	<b>35,01 %</b>
Sous i salaris	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	-26.000	v312.000	-11,07 %
Seguretat Social	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-93.600	-3,32 %
Amortitzacions	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-4.000	-6.000	-6.000	-6.000	-6.000	-56.000	-1,99 %
Altres desp. explotació	-25.350	-25.350	-25.350	-25.150	-23.050	-22.950	-22.950	-20.950	-23.450	-25.450	-25.450	-25.450	-290.900	-10,32 %
<b>Resultat d'explotació</b>	<b>49.175</b>	<b>49.175</b>	<b>35.425</b>	<b>16.050</b>	<b>1.800</b>	<b>-3.200</b>	<b>-3.200</b>	<b>-34.200</b>	<b>-4.450</b>	<b>22.300</b>	<b>49.175</b>	<b>56.050</b>	<b>234.100</b>	<b>8,31 %</b>
Despeses financeres	-3.750	-3.750	-3.750	-3.750	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-2.500	-35.000	-1,24 %
<b>BAI</b>	<b>45.425</b>	<b>45.425</b>	<b>31.675</b>	<b>12.300</b>	<b>-700</b>	<b>-5.700</b>	<b>-5.700</b>	<b>-36.700</b>	<b>-6.950</b>	<b>19.800</b>	<b>46.675</b>	<b>53.550</b>	<b>199.100</b>	<b>7,07 %</b>
Impost sobre societats	-12.719	-12.719	-8.869	-3.444	196	1.596	1.596	10.276	1.946	-5.544	-13.069	-14.994	-55.748	-1,98 %
<b>BDI</b>	<b>32.706</b>	<b>32.706</b>	<b>22.806</b>	<b>8.856</b>	<b>-504</b>	<b>-4.104</b>	<b>-4.104</b>	<b>-26.424</b>	<b>-5.004</b>	<b>14.256</b>	<b>33.606</b>	<b>38.556</b>	<b>143.352</b>	<b>5,09 %</b>
<b>BDI acumulat</b>	<b>32.706</b>	<b>65.412</b>	<b>88.218</b>	<b>97.074</b>	<b>96.570</b>	<b>92.466</b>	<b>88.362</b>	<b>61.938</b>	<b>56.934</b>	<b>71.190</b>	<b>104.796</b>	<b>143.352</b>		

Quina és la primera idea que ens podem endur? Que l'any acabarà bé, amb un benefici final lleugerament superior al de l'any actual, tot i que la previsió de vendes és inferior a la realitzada avui. Això és degut a una millor eficiència en la gestió de les despeses, sobretot en les altres despeses d'exploració.

No obstant això, durant els mesos d'estiu patirem pèrdues, sobretot a causa de fortes reduccions de la xifra de vendes. Si bé el gran component de cost, la primera matèria, és variable, durant aquests mesos centrals de l'any no arribarem al punt d'equilibri, ja que per definició els costos fixos no afluïxen.

Però la nostra intenció no és fer ara una anàlisi econòmica, sinó començar a preparar el pressupost de tresoreria.

## **2.2. El pressupost de tresoreria mensual previsual**

Hi ha molts models de pressupost de tresoreria: des del que ho engloba tot (i barreja activitats d'exploració amb activitats financeres, d'inversió o extraordinàries), fins al que intenta desglossar al màxim els tipus d'activitat, per si de cas cal fer una anàlisi concreta en algun punt).

En aquest exercici farem el desglossament al màxim, diferenciant:

- 1.** Pressupost ordinari: el resultat de tresoreria de les activitats d'exploració i habituals de la companyia.
- 2.** Pressupost extraordinari: el resultat de tresoreria de les activitats d'inversió, finançament i de moviments amb els comptes d'accionistes.
- 3.** Pressupost d'IVA: el resultat de tresoreria amb la Hisenda pública. Nosaltres cobrem i paguem IVA, però no són cap ingrés ni cap despesa en els nostres comptes, sinó que fem de recaptadors de l'impost i, de vegades, ens convertim en finançadors de l'Administració pública. Cal tenir-ho en compte, sobretot en èpoques de fortes inversions!
- 4.** Necessitat de tresoreria addicional: és una pregunta que cal que ens fem: amb quin saldo de caixa volem treballar per a sentir-nos còmodes? El saldo mínim de tresoreria que vulguem tenir no serà mai una font de finançament, ja que és indisponible.

Ateses aquestes consideracions, i presentats els quatre diferents pressupostos que elaborarem, passem a confeccionar-los.

### **2.2.1. El pressupost de tresoreria ordinari**

Les grans partides de moviment de tresoreria solen ser clients (vendes) i proveïdors (compres). Cal distribuir els cobraments i pagaments per mesos en funció dels terminis de cobrament i pagament que tenim acordats, i aïllar-ne l'IVA:

**Taula 11: Quadre de moviments de clients i càlcul de l'IVA repercutit de les vendes**

		Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Saldo anterior	660.000	220.000	220.000	220.000										660.000
Factures gener	393.250				393.250									393.250
Factures febrer	393.250					393.250								393.250
Factures març	332.750						332.750							332.750
Factures abril	247.500							247.500						247.500
Factures maig	176.000								176.000					176.000
Factures juny	154.000									154.000				154.000
Factures juliol	154.000										154.000			154.000
Factures agost	8.800											8.800		8.800
Factures setembre	148.500												148.500	148.500
Factures octubre	275.000													0
Factures novembre	393.250													0
Factures desembre	423.500													0
														2.668.050
Total cobraments amb IVA		220.000	220.000	220.000	393.250	393.250	332.750	247.500	176.000	154.000	154.000	8.800	148.500	2.668.050
IVA repercutit en els cobraments		20.000	20.000	20.000	35.750	35.750	30.250	22.500	16.000	14.000	14.000	800	13.500	242.550
Total cobraments nets (sense IVA)		200.000	200.000	200.000	357.500	357.500	302.500	225.000	160.000	140.000	140.000	8.000	135.000	2.425.500

**Moviment del compte major de clients**

Saldo inicial de clients	660.000	833.250	1.006.500	1.119.250	973.500	756.250	577.500	484.000	316.800	311.300	432.300	816.750	660.000
+ Vendes netes (sense IVA)	357.500	357.500	302.500	225.000	160.000	140.000	140.000	8.000	135.000	250.000	357.500	385.000	2.818.000
+ IVA repercutit de les vendes	35.750	35.750	30.250	22.500	16.000	14.000	14.000	800	13.500	25.000	35.750	38.500	281.800
- Total cobraments amb IVA	220.000	220.000	220.000	393.250	393.250	332.750	247.500	176.000	154.000	154.000	8.800	148.500	2.668.050
= Saldo final de clients	833.250	1.006.500	1.119.250	973.500	756.250	577.500	484.000	316.800	311.300	432.300	816.750	1.091.750	1.091.750

**Taula 12: Quadre de moviments de proveïdors i càlcul de l'IVA suportat de proveïdors de les compres**

		Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Saldo anterior	450.000	150.000	150.000	150.000										450.000
Factures gener	274.876				274.876									274.876
Factures febrer	257.895					257.895								257.895
Factures març	207.694						207.694							207.694
Factures abril	146.658							146.658						146.658
Factures maig	102.795								102.795					102.795
Factures juny	90.695									90.695				90.695
Factures juliol	62.381										62.381			62.381
Factures agost	9.037											9.037		9.037
Factures setembre	108.488												108.488	108.488
Factures octubre	201.754													0
Factures novembre	273.281													0
Factures desembre	264.688													0
														1.710.518
Total pagaments amb IVA		150.000	150.000	150.000	274.876	257.895	207.694	146.658	102.795	90.695	62.381	9.037	108.488	1.710.518
IVA suportat en els pagaments		13.636	13.636	13.636	24.989	23.445	18.881	13.333	9.345	8.245	5.671	822	9.863	155.502
Total pagaments nets (sense IVA)		136.364	136.364	136.364	249.888	234.450	188.813	133.325	93.450	82.450	56.710	8.215	98.625	1.555.016

**Moviment del compte major de proveïdors**

Saldo inicial de proveïdors	450.000	574.876	682.771	740.465	612.246	457.146	340.148	255.871	162.113	179.905	319.278	583.523	450.000
+ Compres netes (sense IVA)	249.888	234.450	188.813	133.325	93.450	82.450	56.710	8.215	98.625	183.413	248.438	240.625	1.818.400
+ IVA suportat en les compres	24.989	23.445	18.881	13.333	9.345	8.245	5.671	822	9.863	18.341	24.844	24.063	181.840
- Total pagaments amb IVA	150.000	150.000	150.000	274.876	257.895	207.694	146.658	102.795	90.695	62.381	9.037	108.488	1.710.518
= Saldo final de proveïdors	574.876	682.771	740.465	612.246	457.146	340.148	255.871	162.113	179.905	319.278	583.523	739.723	739.723

Amb aquesta informació base, ja podem començar a preparar el pressupost de tresoreria ordinari. Repassem cadascuna de les activitats ordinàries, i calculem-ne el seu efecte mensual en el pressupost:

### **Cobraments nets de clients**

Són les xifres mensuals cobrades dels clients, però sense IVA. Aillem l'IVA perquè no és un cobrament ordinari del que en puguem disposar, sinó que ho cobrem en nom d'Hisenda i, per tant, li ho devem. L'import cobrat dels clients en un any no coincidirà mai amb les vendes, ja que cobrem els saldos pendents de cobrar de l'any anterior i deixarem de cobrar els darrers mesos de l'any en curs (que seran pagats l'any següent). Tenim els càlculs fets a la taula 11.

### **Pagaments nets a proveïdors**

El mateix que per als clients. Tenim els càlculs fets a la taula 12.

### **Pagaments de sous**

Cal tenir en compte que ara estem fent els pagaments, no la meritació. El sou brut de cada mes serà 1/14 part del sou anual, mentre que els mesos en què hi hagi paga doble (juny i desembre), en seran 2/14 parts.

### **Pagament de Seguretat Social**

Es paga sempre trenta dies després de la meritació. El mes de gener pagarem el saldo pendent a desembre, el febrer la despesa de gener, etc. Al final, la despesa de desembre quedarà com a saldo pendent en el passiu del balanç de tancament.

### **Pagament de subministraments**

Imports sense IVA, recordem-ho. Tenim la informació sobre la forma de pagament en les dades que ens ha proporcionat el departament de compres i producció. No oblidem que tenim un passiu a desembre de l'any actual, que caldrà pagar el gener de l'any vinent.

### **Pagament de reparacions**

En aquest cas, meritació i pagament coincideixen, ja que es paga en el mes corrent.

### **Pagament de llicències**

En el compte de resultats hem periodificat mensualment la despesa, però en termes de pagament és diferent, ja que hi ha un sol pagament el dia 1 de setembre. Així ho farem constar: un pagament en el mes de setembre.

### **Pagament d'altres costos de fabricació**

Succeeix el mateix que amb les reparacions, ja que es paga en el mes corrent.

### **Pagament de resta de costos d'estructura**

Succeeix el mateix que amb les reparacions, ja que es paga en el mes corrent.

### **Pagament d'impost sobre beneficis**

No és estrictament una activitat d'explotació, però sí que és una activitat ordinària, en el sentit que és un concepte que no és de lliure decisió de l'empresa i que és totalment habitual. Es paga un cop l'any, en el mes de juliol posterior al tancament: és a dir, el juliol de l'any 2021 pagarem l'impost sobre beneficis de l'any 2020.

Aquests són els únics cobraments i pagaments d'ordinari de la companyia. Amb això podem confeccionar el **pressupost de tresoreria ordinari mensual**, que trobem a la taula 13.

## **2.2.2. El pressupost de tresoreria extraordinari**

Per a confeccionar el pressupost de tresoreria extraordinari, tindrem en compte les partides que no són habituals a l'empresa, o que no corresponen a l'activitat d'explotació en si:

### **Inversions previstes**

No se'n fan cada dia, *ergo* són extraordinàries. Hi ha previst comprar una màquina per valor de 25.000 euros, més IVA, el mes de setembre, i la decisió sobre com finançar-la es prendrà un cop es disposi de la planificació economicofinancera.

### **Pagament de quotes de préstecs**

Tant el principal dels préstecs com els interessos no són activitats d'explotació ni tenen la consideració d'activitat ordinària: recordem que les decisions de finançament són preses per la propietat en funció de la rendibilitat desitjada i esperada. Gerència ens ha donat informació de les quotes a pagar el dia 2 de maig, la qual ens ha servit també per a periodificar convenientment les despeses financeres en el compte de resultats.

### **Política de dividends**

Hi ha previst un repartiment de dividends durant el mes de juliol de l'any 2021, equivalent a la meitat dels beneficis de l'any 2020. És, naturalment, una activitat extraordinària.

Aquests són els únics cobraments i pagaments d'extraordinari de l'empresa. Amb això, podem confeccionar el pressupost de tresoreria extraordinari mensual, que trobem a la taula 14.

**Taula 13: Pressupost de tresoreria ordinari mensual**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Cobraments nets de clients	200.000	200.000	200.000	357.500	357.500	302.500	225.000	160.000	140.000	140.000	8.000	135.000	2.425.500
Pagaments nets a proveïdors	-136.364	-136.364	-136.364	-249.888	-234.450	-188.813	-133.325	-93.450	-82.450	-56.710	-8.215	-98.625	-1.555.016
Pagaments de sous	-22.286	-22.286	-22.286	-22.286	-22.286	-44.571	-22.286	-22.286	-22.286	-22.286	-22.286	-44.571	-312.000
Pagaments de Seguretat Social	-7.300	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-93.100
Pagament de subministraments	-3.000		-3.000		-3.000		-3.000		-3.100		-3.200		-18.300
Pagament de reparacions	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-500	-6.000
Pagament de llicències									-1.800				-1.800
Pagament d'altres costos de fabricació	-1.200	-1.200	-1.200	-1.000	-900	-800	-800	-800	-1.200	-1.200	-1.200	-1.200	-12.700
Pagament de resta estructura	-22.000	-22.000	-22.000	-22.000	-20.000	-20.000	-20.000	-18.000	-20.000	-22.000	-22.000	-22.000	-252.000
Pagament d'impost sobre beneficis							-53.000						-53.000
<b>Resultat pressupost ordinari mensual</b>	7.351	9.851	6.851	54.027	68.564	40.016	-15.711	17.164	864	29.504	-57.201	-39.696	121.584
<b>Resultat pressupost ordinari acumulat</b>	7.351	17.201	24.052	78.079	146.643	186.659	170.948	188.113	188.977	218.481	161.281	121.584	

**Taula 14: Pressupost de tresoreria extraordinari mensual**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Inversions previstes	0	0	0	0	0	0	0	0	-25.000	0	0	0	-25.000
Devolució principal préstecs	0	0	0	0	-200.000	0	0	0	0	0	0	0	-200.000
Interessos	0	0	0	0	-45.000	0	0	0	0	0	0	0	-45.000
Dividends	0	0	0	0	0	0	-63.000	0	0	0	0	0	-63.000
<b>Resultat pressupost extraordinari mensual</b>	0	0	0	0	-245.000	0	-63.000	0	-25.000	0	0	0	-333.000
<b>Resultat pressupost extraordinari acumulat</b>	0	0	0	0	-245.000	-245.000	-308.000	-308.000	-333.000	-333.000	-333.000	-333.000	



Quines conclusions en podem treure?

De bon principi, veiem que el pressupost de tresoreria ordinari té una evolució mensual diferent del compte de resultats. Efectivament: el moviment de tresoreria va endarrerit respecte de l'activitat d'explotació, a causa dels terminis de cobrament i pagament: en el compte de resultats, els mesos durs eren els d'estiu, quan ens baixaven les vendes, mentre que els mesos que no generen prou tresoreria són juliol i, sobretot, final d'any.

Cal veure'n els motius:

- Juliol: hi ha un fort pagament d'impost sobre beneficis.
- Novembre: ens ressentim de les poques vendes de l'estiu.
- Desembre: és un mes de poques vendes i de fortes compres.

Quant al pressupost de tresoreria extraordinari, la situació és més complexa: els pagaments als bancs són extremadament alts, molt més que el *cash flow* teòric (beneficis + amortitzacions) generat per l'activitat ordinària. El pagament de dividends i l'adquisició de la màquina no són rellevants si ho comparem amb l'enorme import a pagar al banc en concepte de devolució del préstec. La pregunta que ens hem de fer és: genera l'empresa prou *cash flow* per a fer front al pagament del préstec? Ho analitzarem més endavant, i proposarem solucions... si n'hi ha.

### 2.2.3. El pressupost de tresoreria d'IVA

Ens faltirà fer els càlculs de l'IVA: hem facturat IVA als clients i n'hem cobrat una part; els proveïdors per compres i els creditors per despeses corrents ens han facturat amb IVA i n'hem pagat també una part. I hem fet liquidacions trimestrals d'IVA, d'on han sortit imports a pagar o potser a compensar o retornar. Tot això són moviments de tresoreria que no són de l'activitat ordinària ni d'explotació de l'empresa i que, a més, no apareixien en el compte de resultats, per la qual cosa cal pressupostar-los a part.

A la taula 15 tenim el quadre de moviments d'IVA: és el mateix càlcul que fa la companyia quan vol fer les liquidacions trimestrals<sup>8</sup> per aquest impost: quin IVA hem facturat, quin IVA hem suportat, i fem la diferència. Si hi ha quotes a compensar de períodes anteriors, es resten. Si el resultat després d'aquesta resta és positiu, cal pagar-ho el primer dia 20 després del trimestre natural. Si el resultat és negatiu, queda pendent per a ser compensat en la liquidació següent, a no ser que sigui la darrera liquidació de l'any, en la qual sí que podem demanar la devolució de l'IVA al nostre favor. En el nostre exercici, ens quedarà una quota per pagar a final de 2021 de 8.353, que anirà al passiu del balanç.

---

8. Recordem que aquí fem liquidacions trimestrals per necessitats del nostre exercici. A la realitat poden ser mensuals, dependrà de la legislació.

**Taula 15: Quadre de moviments comptables d'IVA**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Saldo inicial d'IVA	5.000	5.154	12.482	18.244	4.233	5.764	7.046	3.226	-849	-8.047	-6.365	-1.108	5.000
IVA repercutit (vendes)	35.750	35.750	30.250	22.500	16.000	14.000	14.000	800	13.500	25.000	35.750	38.500	281.800
IVA suportat (compres)	-24.989	-23.445	-18.881	-13.333	-9.345	-8.245	-5.671	-822	-9.863	-18.341	-24.844	-24.063	-181.840
IVA suportat (subministraments)	-630		-630		-630		-630		-651		-672		-3.843
IVA suportat (reparacions)	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-1.260
IVA suportat (licències)									-378				-378
IVA suportat (altres costos de fabricació)	-252	-252	-252	-210	-189	-168	-168	-168	-252	-252	-252	-252	-2.667
IVA suportat (resta estructura)	-4.620	-4.620	-4.620	-4.620	-4.200	-4.200	-4.200	-3.780	-4.200	-4.620	-4.620	-4.620	-52.920
IVA suportat (màquina nova)									-5.250				-5.250
Saldo amb Hisenda	10.154	12.482	18.244	22.477	5.764	7.046	10.272	-849	-8.047	-6.365	-1.108	8.353	38.642
Pagament a Hisenda	-5.000	0	0	-18.244	0	0	-7.046	0	0	0	0	0	-30.290
Saldo final IVA	5.154	12.482	18.244	4.233	5.764	7.046	3.226	-849	-8.047	-6.365	-1.108	8.353	8.353

**Taula 16: Pressupost de tresoreria d'IVA mensual**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Cobraments d'IVA	20.000	20.000	20.000	35.750	35.750	30.250	22.500	16.000	14.000	14.000	800	13.500	242.550
Pagaments d'IVA compres	-13.636	-13.636	-13.636	-24.989	-23.445	-18.881	-13.333	-9.345	-8.245	-5.671	-822	-9.863	-155.502
Pagaments d'IVA subministraments	-630	0	-630	0	-630	0	-630	0	-651	0	-672	0	-3.843
Pagaments d'IVA reparacions	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-105	-1.260
Pagaments d'IVA licències	0	0	0	0	0	0	0	0	-378	0	0	0	-378
Pagaments d'IVA altres cos. fabric.	-252	-252	-252	-210	-189	-168	-168	-168	-252	-252	-252	-252	-2.667
Pagaments d'IVA resta estructura	-4.620	-4.620	-4.620	-4.620	-4.200	-4.200	-4.200	-3.780	-4.200	-4.620	-4.620	-4.620	-52.920
Pagaments d'IVA màquina nova									-5.250				-5.250
Pagaments d'IVA a Hisenda	-5.000	0	0	-18.244	0	0	-7.046	0	0	0	0	0	-30.290
<b>Resultat pressupost d'IVA mensual</b>	-4.243	1.387	757	-12.418	7.181	6.896	-2.981	2.602	-5.081	3.352	-5.671	-1.340	-9.559
<b>Resultat pressupost d'IVA acumulat</b>	-4.243	-2.857	-2.100	-14.518	-7.337	v441	v3.422	-820	-5.901	v2.549	-8.220	-9.559	

La taula 16 és el moviment previst de tresoreria a causa de l'IVA, és a dir, el veritable pressupost de tresoreria d'IVA: quant hem cobrat dels clients i quant hem pagat a proveïdors, creditors i Hisenda. Com veiem, durant l'any vinent tindrem un dèficit de tresoreria per IVA de 9.559 euros, és a dir, aquest és l'import que haurà sortit de les nostres butxaques per a finançar Hisenda.

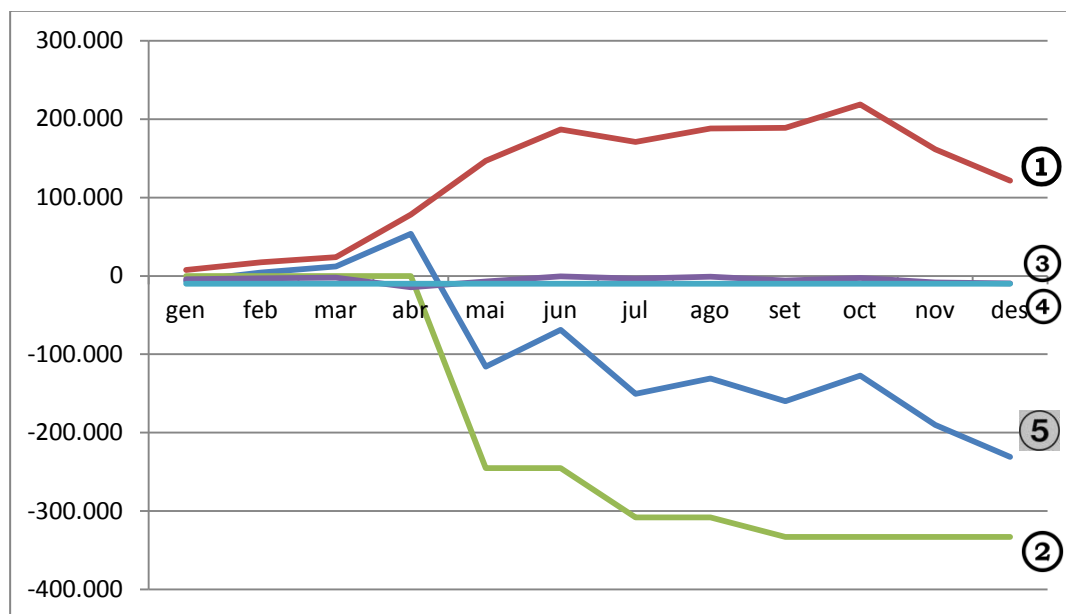
#### **2.2.4. Les necessitats de tresoreria addicional**

Només ens cal afegir el que anomenem *Necessitat de tresoreria addicional*: recordem que gerència vol augmentar el saldo mínim a caixa de 50.000 a 60.000 euros, la qual cosa vol dir que tindrem una necessitat addicional respecte de la situació inicial de 10.000 euros.

Amb tot això, el resum dels quatre pressupostos és el següent:

**Taula 17: Pressupost de tresoreria mensual**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
Pressupost ordinari	7.351	9.851	6.851	54.027	68.564	40.016	-15.711	17.164	864	29.504	-57.201	-39.696	121.584
Pressupost extraordinari	0	0	0	0	-245.000	0	-63.000	0	-25.000	0	0	0	-333.000
Pressupost d'IVA	-4.243	1.387	757	-12.418	7.181	6.896	-2.981	2.602	-5.081	3.352	-5.671	-1.340	-9.559
Necessitat de tresoreria addicional	-10.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-10.000
<b>TOTAL NECESSITAT FINANCERA MENSUAL</b>	<b>-6.893</b>	<b>11.237</b>	<b>7.607</b>	<b>41.609</b>	<b>-169.255</b>	<b>46.912</b>	<b>-81.692</b>	<b>19.766</b>	<b>-29.217</b>	<b>32.856</b>	<b>-62.871</b>	<b>-41.036</b>	<b>-230.975</b>
<b>TOTAL NECESSITAT FINANCERA ACUMULADA</b>	<b>-6.893</b>	<b>4.345</b>	<b>11.952</b>	<b>53.561</b>	<b>-115.694</b>	<b>-68.782</b>	<b>-150.474</b>	<b>-130.707</b>	<b>-159.924</b>	<b>-127.068</b>	<b>-189.939</b>	<b>-230.975</b>	

**Figura 2: Evolució de la necessitat acumulada de cada pressupost**

- ① Pressupost d'ordinari
- ② Pressupost d'extraordinari
- ③ Pressupost d'IVA
- ④ Necessitats addicionals de tresoreria
- ⑤ Necessitat acumulada

### 2.2.5. Alternativa: pressupost de tresoreria agregat

En aquest exemple hem calculat quatre pressupostos de tresoreria: d'ordinari, d'extraordinari, d'IVA i les necessitats addicionals de tresoreria. Però és molt comú, i així ho teniu en altres manuals, no detallar aquests quatre conceptes i confeccionar una única previsió amb tots els conceptes agregats, partint del saldo inicial i sense considerar l'IVA a banda ni la necessitat addicional de tresoreria.

Fent-ho tal com ho hem fet en el nostre exercici, ens permet analitzar molt més eficientment on és el veritable problema de l'empresa, ja que és evident que, com major sigui el detall, més instruments hi haurà per a analitzar. Fent-ho de manera agregada, la confecció del pressupost és molt més ràpida però l'anàlisi és d'elaboració més àrdua, ja que no tenim el detall de què és habitual (ordinari) i què no ho és.

No obstant això, i de cara a oferir al lector totes les possibilitats, presentem a continuació com seria el pressupost de tresoreria agregat, seguint el model:

$$\text{Saldo inicial} + \text{Cobraments} - \text{Pagaments} = \text{Saldo final}$$

El resum numèric el tenim a la taula 18.

Partirem del saldo inicial de l'any vinent (final de l'any actual).

En els cobraments no distingim la base imposable i l'IVA, sinó que treballem amb el total de factura cobrada. I fem el mateix en els pagaments de compres i despeses.

Com veiem a la taula 18, hi ha certes diferències, tot i que només són de presentació:

- a) En l'agregat, partim de la base que podem comptar amb el saldo inicial de tresoreria com a font de finançament, la qual cosa no és certa. I menys encara en el nostre exercici, ja que precisament volem augmentar el saldo mínim de caixa en 10.000 euros.
- b) En conseqüència del punt anterior, no considerarem la necessitat financera addicional dels 10.000 euros.
- c) No distingim el que són cobraments i pagaments ordinaris del que són cobraments i pagaments d'IVA. Quan els imports són grans, cal tenir-ho en compte, ja que no són un moviment de l'explotació empresarial, sinó un crèdit o un passiu fiscal.
- d) Si volem quadrar el resultat de -170.975 euros del pressupost unificat amb els -230.975 euros del pressupost desglossat, veiem que la diferència és de 60.000 euros, que és justament l'import de caixa que no volem utilitzar.

**Taula 18: Pressupost de tresoreria mensual (agregat)**

	Gen	Feb	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Des	TOTAL
<b>Saldo inicial del mes</b>	<b>50.000</b>	<b>53.107</b>	<b>64.345</b>	<b>71.952</b>	<b>113.561</b>	<b>-55.694</b>	<b>-8.782</b>	<b>-90.474</b>	<b>-70.707</b>	<b>-99.924</b>	<b>-67.068</b>	<b>-129.939</b>	<b>50.000</b>
Cobraments de clients	220.000	220.000	220.000	393.250	393.250	332.750	247.500	176.000	154.000	154.000	8.800	148.500	2.668.050
Pagaments a proveïdors	-150.000	-150.000	-150.000	-274.876	-257.895	-207.694	-146.658	-102.795	-90.695	-62.381	-9.037	-108.488	-1.710.518
Pagaments de sous	-22.286	-22.286	-22.286	-22.286	-22.286	-44.571	-22.286	-22.286	-22.286	-22.286	-22.286	-44.571	-312.000
Pagaments de Seguretat Social	-7.300	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-7.800	-93.100
Pagament de subministraments	-3.630		-3.630		-3.630		-3.630		-3.751		-3.872		-22.143
Pagament de reparacions	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-605	-7.260
Pagament de llicències									-2.178				-2.178
Pagament d'altres costos de fabricació	-1.452	-1.452	-1.452	-1.210	-1.089	-968	-968	-968	-1.452	-1.452	-1.452	-1.452	-15.367
Pagament de resta estructura	-26.620	-26.620	-26.620	-26.620	-24.200	-24.200	-24.200	-21.780	-24.200	-26.620	-26.620	-26.620	-304.920
Pagament d'impost sobre beneficis							-53.000						-53.000
Inversions previstes									-30.250				-30.250
Devolució principal préstecs					-200.000								-200.000
Interessos					-45.000								-45.000
Dividends							-63.000						-63.000
Pagaments d'IVA a Hisenda	-5.000			-18.244			-7.046						-30.290
<b>Saldo final acumulat</b>	<b>53.107</b>	<b>64.345</b>	<b>71.952</b>	<b>113.561</b>	<b>-55.694</b>	<b>-8.782</b>	<b>-90.474</b>	<b>-70.707</b>	<b>-99.924</b>	<b>-67.068</b>	<b>-129.939</b>	<b>-170.975</b>	<b>-170.975</b>

## 2.3. El balanç previsional

Un cop tenim confeccionats el compte de resultats previst i el pressupost de tresoreria, i abans d'analitzar-los, convé confeccionar el balanç previsional a 31 de desembre de l'any 2021.

Aquest recollirà els actius i passius inicials (els del final de l'any 2020) més tots els moviments haguts durant l'any 2021. El resultat és el següent:

### CONFECCIONS MIRONA, SA Balanç de situació previsional a 31 de desembre de l'any 2021

<b>ACTIU</b>		<b>PASSIU i PATRIMONI NET</b>	
Immobilitzat material net	1.864.300	Capital	500.000
<b>Actiu no corrent</b>	<b>1.864.300</b>	Reserves i altres fons propis	229.000
		Resultat de l'exercici	143.352
Existències	52.000	<b>Patrimoni net</b>	<b>872.352</b>
<i>Primera matèria</i>	12.000		
<i>Productes acabats</i>	40.000	Deutes bancaris a llarg termini	932.700
Clients	1.091.750	<b>Passiu no corrent</b>	<b>932.700</b>
Tresoreria	60.000		
Periodificació llicències	1.200	Deutes bancaris a curt termini	200.000
<b>Actiu corrent</b>	<b>1.204.950</b>	Interessos pendents de pagament	20.000
		Proveïdors	739.723
		Creditors subministraments	1.600
		Seguretat Social creditora	7.800
		Hisenda creditora per IVA	8.353
		Hisenda creditora per IS	55.748
		<b>Passiu corrent</b>	<b>1.033.223</b>
		<b>TOTAL PASSIU i PATRIMONI NET</b>	<b>2.838.275</b>
		<b>Necessitat financera acumulada</b>	<b>230.975</b>
<b>TOTAL ACTIU</b>	<b>3.069.250</b>	<b>Total Passiu + Patrimoni net + Necessitat financera</b>	<b>3.069.250</b>

I el detall de cada concepte és aquest:

#### Immobilitzat material

Partim de la base del saldo net d'immobilitzat a finals de l'any 2020, i cal afegir-li els 25.000 euros de cost de la nova màquina menys les amortitzacions efectuades durant l'any, que s'obtenen del compte de resultats. Això és:

$$1.895.300 + 25.000 - 56.000 = 1.864.300 \text{ euros}$$

**Existències**

Estan determinades per la política de l'empresa. A final d'any volem tenir 12.000 euros d'inventari de primera matèria i 40.000 euros d'inventari de producte acabat.

**Clients**

Obtenim l'import gràcies als càlculs que hem fet a la taula 11. Aquesta xifra, òbviament, inclou l'IVA.

**Tresoreria**

És també una decisió de la companyia: volem tenir un saldo a caixa de 60.000 euros.

**Periodificacions de llicències**

És el pagament avançat de la llicència, per la part que correspon a la proporció de mesos de l'any 2022. L'import anual de la llicència és de 1.800 euros, i es va pagar i començar a meritjar l'1 de setembre. Per tant, durant l'any 2021 es meritjaran 4/12 parts (4 mesos), i queden doncs pagats per avançat 8/12 parts.  $1.800 \times 8/12 = 1.200$  euros.

**Capital**

No hi ha hagut cap moviment. I no tindria sentit que n'hi hagués, ja que la política de finançament no s'ha de prendre fins que la planificació financera estigui acabada. No oblidem la teoria financera del palanquejament.

**Reserves i altres fons propis**

Aquest compte augmentarà en la meitat dels resultats de l'any 2020, ja que el 50% del resultat es destinarà a dividendes.

**Resultat de l'exercici**

Cap problema, ja el tenim calculat: és el benefici previst de l'any 2021.

**Deutes bancaris a llarg termini**

Disminuiran en 200.000 euros, que és la part de principal de préstec que vencerà l'any 2022.

**Deutes bancaris a curt termini**

Tornen a ser 200.000 euros, però no són els mateixos: l'any 2021 haurem pagat els de 2021, i aquests aquí representats corresponen als de venciment maig de 2022.

**Interessos pendents de pagament**

Correspon als interessos meritats durant els mesos de maig a desembre de 2021 i que es pagaran el mes de maig de l'any 2022 (juntament amb el pagament del principal corresponent i els interessos de gener a abril de 2022). Recordem el càlcul: els interessos a pagar el dia 2 de maig de l'any 2022 seran de 30.000 euros, i es meritjen de primers de maig de 2021 a finals



d'abril de 2022. Per tant, durant l'any 2021 es meritaren 8/12 parts, això és 20.000 euros, que estaran pendents de pagament, seran un passiu a 31 de desembre de 2021.

### **Proveïdors**

Obtenim l'import gràcies als càlculs que hem fet a la taula 12. Aquesta xifra, òbviament, inclou l'IVA.

### **Creditors de subministraments**

Correspon al consum de subministraments del mes de desembre, sense IVA perquè encara no tenim la factura. Es pagarà el dia 31 de gener de l'any 2022.

### **Seguretat Social creditora**

Correspon al darrer mes de l'any 2021 per aquest concepte, que es pagarà el dia 31 de gener de l'any 2022.

### **Hisenda creditora per IVA**

Hem calculat l'import a la taula 15. Es pagarà el dia 20 de gener de l'any 2022.

### **Hisenda creditora per impost sobre societats**

Correspon als impostos sobre beneficis de l'any 2021. Es pagaran el juliol de l'any 2022.

La suma d'actiu, per una banda, i de passiu + patrimoni net, per l'altra, no coincideixen. La diferència és justament la *NECESSITAT FINANCERA*,<sup>9</sup> que –com el seu nom indica– serà la xifra que haurem de buscar per a poder arribar a final d'any sense angoixes financeres.

---

9. Si l'actiu resulta de menor import que el passiu + patrimoni net, aleshores no serà una *necessitat financera*, sinó un *excedent financer*, que sol presentar-se a la banda dreta del balanç, amb signe negatiu.

### 3. Resum i anàlisi de la situació: la bretxa financera

La situació és evident: l'activitat ordinària de la companyia ens dóna superàvit financer, mentre que l'activitat extraordinària (inversions, finançament i decisions de dividends) ens mostra la pitjor de les perspectives possibles. Els altres dos (IVA i la necessitat addicional de tresoreria) són poca cosa al costat de l'enorme dèficit de caixa de les activitats extraordinàries.

Analitzem acuradament la situació per tal de tenir una idea numèrica. A aquests efectes, calcularem l'anomenada **bretxa financera**, que és la diferència entre el *cash flow teòric previst* i el *cash flow real (o calculat) previst*:

Càlcul de la bretxa financera total	
<u>Cash flow real (calculat) previst</u>	<u>Cash flow teòric previst</u>
Necessitat financera total -230.975	Benefici previst 143.352
	+ Amortitzacions 56.000
	= Cash flow teòric previst +199.352

**Bretxa financera total :  $-230.975 - 199.352 = -430.327$  (desfavorable)**

La bretxa financera total ens indica el nostre veritable problema financer. És fruit de la comparació entre l'excedent teòric de tresoreria generat per la nostra activitat i la realitat pressupostada. El teòric només té en compte la part econòmica, és a dir, suposa que les vendes es cobren al comptat i que les despeses es paguen també al comptat, sense cap crèdit a clients ni cap finançament de proveïdors i creditors (és la fórmula tradicional de *cash flow* = benefici + amortitzacions, que pressuposa que totes les operacions es cobren i paguen al comptat). El real calculat té en compte l'aspecte financer, ja que –com hem vist quan hem confeccionat el pressupost– hem tingut en compte la forma de cobrar dels clients i la forma de pagar als proveïdors i creditors, a més dels pagaments per altres conceptes, com és la devolució de les quotes dels préstecs. La diferència entre el primer i el segon és, doncs, un tema exclusivament financer:

- Diferència entre vendes i cobraments de clients.
- Diferència entre consum de primeres matèries i pagaments a proveïdors.
- Diferència entre despeses i pagaments a creditors.
- Devolució de deutes financers a curt termini.
- Necessitats financeres per inversions.
- Etc.

En el nostre cas concret: en teoria, l'empresa generarà un *cash flow* de 199.352 euros positius, fruit de l'estricta activitat econòmica, sense tenir en compte el crèdit concedit a clients o el finançament que ens atorguen els proveïdors, per exemple. Però la previsió que hem fet en les pàgines anteriors ens diu que l'empresa tindrà un dèficit de tresoreria de 230.975 euros! És a dir: no només no generarem els 199.352 euros positius, sinó que en necessitarem 230.975, en

negatiu. Això vol dir que la nostra bretxa financera és de 430.327 euros. La diferència és prou gran com per a revisar la situació més d'una i dues vegades.

Analitzem, doncs, la bretxa financera en detall, separant ordinari d'extraordinari.

### 3.1. Anàlisi de la bretxa financera ordinària

Compararem el *cash flow* ordinari real (calculat) amb el *cash flow* ordinari teòric que hem previst.

Què considerem que ha de formar part del *cash flow* ordinari teòric? Evidentment, el resultat d'exploració + amortitzacions. Hi afegirem l'impost sobre beneficis perquè, tot i no ser una activitat d'exploració estricta, és cert que tothom en té i no és una variable que depengui de la voluntat de la companyia, sinó que és una despesa estructural *per se*.

Càlcul de la bretxa financera ordinària			
<u>Cash flow</u> ordinari real previst		<u>Cash flow</u> ordinari teòric previst	
Resultat pressupost ordinari	121.584	Benefici d'exploració previst	234.100
		- Impost sobre beneficis	-55.748
		+ Amortitzacions	56.000
		= <i>Cash flow</i> ordinari teòric previst	234.352

**Bretxa financera ordinària: 121.584 – 234.352 = - 112.768 (desfavorable)**

Estàvem satisfets de la nostra generació de tresoreria en l'apartat ordinari, però... la teoria ens diu que hauríem de generar 234.352 euros durant l'any 2021, i la realitat (pressupostada) ens diu que només en generarem 121.584. Tindrem una bretxa financera, doncs, de 112.768 euros, desfavorable. Això vol dir que la gestió financera ordinària pot ser molt millor, que encara tenim recorregut!

On rau el problema? Comparem la xifra de vendes i la xifra de cobraments de clients de l'any vinent i veurem que estem donant molt crèdit (potser massa?) als nostres clients. És cert, però, que també els proveïdors ens en donen. Cal analitzar cadascun dels conceptes, un a un, i veure on hi ha la fuga de tresoreria. Però només fent una ullada als saldos inicial i final de clients ja veiem que la inversió en comptes a cobrar és molt gran, i que la variació d'un any a l'altre és enorme.<sup>10</sup>

És preocupant? No. L'empresa pot accedir a fórmules de finançament de circulat: negociar descompte per pagament immediat amb els clients (si els marges ho permeten), descomptar efectes, negociar més crèdit de proveïdors, accedir al *factoring*... Hi ha un munt de fórmules de finançament a curt termini que ens permetrien escurçar els terminis de cobrament o allargar els terminis de pagament i així reduir aquesta bretxa, la qual cosa ajudaria molt a les necessitats de finançament globals.

10. És recomanable elaborar un EAOF, l'Estat d'Origen i Aplicació de Fons, on aquesta gran inversió en comptes a cobrar es veu en tota la seva magnitud.

Per exemple: si aconseguíssim cobrar durant l'any 2021 les factures de venda un mes abans del previst, és a dir, cobrar-les a seixanta dies en lloc de fer-ho a noranta dies, aconseguiríem moure els apunts de la taula 11 (quadre de moviments de clients) un mes cap a l'esquerra, i això ens solucionaria gran part del problema. Dit d'una altra manera: convindria reduir la nostra inversió en actius corrents (comptes a cobrar, en aquest cas), per tal de no tenir diners immobilitzats i així generar tresoreria per a fer front als deutes de les activitats extraordinàries.

Ara bé, tinguem en compte un parell de coses:

– Aquest any 2021 també cobrarem els darrers noranta dies de l'any anterior, cosa que ja no succeirà l'any 2022... però això serà en un altre temps.

– Estem fent el supòsit que no ens veurem obligats per cap proveïdor a pagar més aviat, és a dir, que els proveïdors ens seguiran finançant tal com estava previst. Si n'hi ha cap que ens fa pagar més aviat, tot allò guanyat per la banda dels clients es perdria per la banda dels proveïdors, a no ser que canviéssim de proveïdor... però això és una altra història.

### 3.2. Anàlisi de la bretxa financera extraordinària

Compararem el *cash flow* extraordinari real (calculat) amb el *cash flow* extraordinari teòric que hem previst.

Què considerem que ha de formar part del *cash flow* extraordinari teòric? Tot allò que forma part del tradicional concepte de *cash flow* teòric (benefici net + amortitzacions) i que no hem considerat ordinari: si fem el repàs del compte de resultats, només ens queden la despesa financera, la qual està clar que no és un concepte d'ordinari.

Càlcul de la bretxa financera extraordinària	
<u>Cash flow</u> extraordinari real previst	<u>Cash flow</u> extraordinari teòric previst
Resultat pressupost extraordinari –333.000	Despeses financeres –35.000
	= <i>Cash flow</i> extraordinari teòric previst –35.000

**Bretxa financera ordinària : –333.000 – (–35.000) = – 298.000 (desfavorable)**

Ja sabem que aquí teníem un problema, però ara en coneixem la veritable mesura: ens falten 298.000 euros per a compensar aquestes activitats.

On rau el problema? Quins conceptes hi ha inclosos en la previsió calculada de tresoreria i que no tenen contrapartida en el compte de resultats? Hi ha inversió prevista, la devolució del nominal del préstec i la previsió de dividendes.

És preocupant? Sí. La bretxa és enorme, és un dels grans problemes de la companyia. L'any vinent s'haurà de fer el pagament d'aquests tres conceptes (inversió, quota del préstec i dividendes) i –de moment– la societat no generarà els diners per enlloc! Diem «de moment» perquè encara cal veure si podem generar liquiditat dels clients abans del previst, tal com hem comentat en el punt anterior. Però si no ho podem fer... ho tenim malament. Per això caldria

renegociar amb el banc els terminis de devolució del préstec, ja que semblen massa curts. Si poguéssim allargar la vida del préstec, malgrat pagar finalment més interessos, podríem tenir més coixí financer. O bé els socis podrien fer una aportació de capital per tal d'alliberar passiu i poder anar més tranquils en l'apartat de pagaments. Aquest és un punt vital per a la companyia. Si no hi troba solucions, no sobreviurà.

### 3.3. Resum de les bretxes financeres

Quadre resum de les bretxes financeres	
Bretxa financera ordinària	-112.768
Bretxa financera extraordinària	-298.000
Efecte financer de l'IVA	-9.559
Tresoreria addicional	-10.000
<b>Bretxa financera total</b>	<b>-430.327</b>

Com hem vist, totes les àrees de l'empresa són deficitàries quant a gestió financera. Si arregléssim l'ordinària en el sentit que hem proposat (cobrar abans dels clients o gestionar els rebuts comercials descomptant-los en el banc), o arregléssim l'extraordinària tal com hem comentat (renegociar els terminis amb el banc), podríem arribar a final de 2021 amb un cert excedent financer, que és el contrari de la necessitat financera.

No oblidem, però, que no podem confondre la **necessitat financera** amb la **bretxa financera**:

– La **necessitat financera** és l'import que hem de trobar (finançar) per a dur a terme les nostres previsions de l'any vinent, per a poder fer front al pagament de tot allò que hem de pagar i no tenir problemes de liquiditat. Si obtenim aquests diners (a l'exemple, els 230.975 euros de necessitat financera), arribarem a finals de 2021 sense problemes.<sup>11</sup>

– La **bretxa financera** és el veritable indicador de l'activitat financera de l'empresa, és la magnitud que cal analitzar per a conèixer el comportament financer d'una companyia, que és diferent del comportament econòmic. És la diferència entre el que teòricament hem de generar (199.352 euros, el *cash flow* teòric previst) i el que finalment necessitem (230.975 euros, la necessitat financera).

11. No oblidem que estem treballant amb un pressupost, és a dir, sempre que les previsions es compleixin.

### 3.4. Una proposta de solució per als socis

Hem plantejat possibles solucions: gestionar millor els cobraments dels clients, o bé negociar els rebuts amb el banc per a poder-los descomptar abans de venciment, o bé renegociar amb el banc el termini del préstec, allargar-lo en el temps i d'aquesta manera pagar cada any quotes menors... Si s'aconsegueix alguna d'elles, la companyia podrà encarar l'any 2021 amb optimisme.

Tot això són possibilitats, no sabem si es podran aconseguir. Són les prioritàries i cal buscar-les i treballar-les.

Si no se n'aconsegueix cap, caldrà assumir que l'empresa té un problema financer estructural, fix, permanent, i és en aquests moments quan intervé l'estratègia financera més clàssica. Què caldria fer? És millor buscar els diners a fora (més passiu) o entre els socis (més patrimoni net)? Caldrà vendre's algun actiu per a obtenir liquiditat? O caldrà potser renunciar al creixement previst? No és el propòsit d'aquest exercici, però sí que podem fer un esbós per a lligar-ho amb les assignatures d'estratègia financera.

En el punt 3.2 ens hem preguntat si els socis podrien fer una aportació de capital per tal d'alliberar passiu i poder anar més tranquils en l'apartat de pagaments. Podria ser això interessant? Habitualment, el soci preferirà que la companyia generi liquiditat per ella mateixa, però aquí ens podem plantejar la reflexió teòrica de com li aniria al soci si fos ell qui cobrés la necessitat financera: és un cas d'anàlisi de rendibilitats i de palanquejament.

Fem l'anàlisi de les ràtios de rendibilitat econòmica (ROA) i rendibilitat financera (ROE) de la companyia en aquests moments i quines serien en cas que l'any vinent hi hagués un augment de capital pel valor del total de la necessitat, és a dir, suposarem que seran els socis qui cobriran tot el dèficit de tresoreria.

#### Rendibilitats a finals de 2020 (reals)<sup>12</sup>

$$\text{Rendibilitat econòmica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Actiu}} = \frac{234.000}{2.671.500} = 8,76\%$$

$$\text{Rendibilitat financera} = \frac{\text{BDI}}{\text{P N}} = \frac{126.000}{792.000} = 15,91\%$$

La companyia es troba en situació de palanquejament favorable, i això vol dir que el soci, en principi, preferirà que el finançament de la necessitat es faci via endeutament, per tal que millori encara més la seva rendibilitat. Però cal analitzar l'endeutament: si és molt alt, difícilment podrem anar al banc i obtenir més línies de crèdit.

12. Dades extretes dels comptes anuals de 2020.

Si calculem la ràtio actual amb qualsevol de les dues fórmules habituals, que són equivalents:

### Càlcul de la ràtio d'endeutament a finals de 2020 (reals)

$$\text{Endeutament} = \frac{\text{Passiu}}{\text{Patrimoni Net}} = \frac{1.879.500}{792.000} = 2,37$$

$$\text{Endeutament} = \frac{\text{Passiu}}{\text{Passiu} + \text{PN}} = \frac{1.879.500}{2.671.500} = 70,35\%$$

És un valor que ja comença a ser alt, per la qual cosa creiem que no és recomanable assumir nous deutes amb tercers, atès el risc que això comporta, a més de la dificultat d'obtenir-los quan ja estem molt endeutats. En aquest sentit, doncs, l'opció de l'aportació dels socis és una bona idea.

Fem ara els càlculs de les rendibilitats previstes a finals de 2021 en el cas que siguin els socis els qui cobreixen la necessitat financera via augment de capital:

- Patrimoni net a finals de 2021: 872.352 euros
- Augment de PN per aportació de socis: 230.975 euros
- Nou patrimoni net a finals de 2021: 1.103.327 euros

### Rendibilitats a finals de 2021 (en base al pressupost)<sup>13</sup>

$$\text{Rendibilitat econòmica} = \frac{\text{BAII}}{\text{Actiu}} = \frac{234.100}{3.069.250} = 7,63\%$$

$$\text{Rendibilitat financera} = \frac{\text{BDI}}{\text{P N}} = \frac{143.352}{1.103.327} = 12,99\%$$

Des del punt de vista dels socis, és convenient fer aquesta operació? Se'n ressent, la seva rendibilitat? La companyia tindria una rendibilitat econòmica del 7,63% i, atesa la seva situació de palanquejament financerofiscal, el ROE seria del 12,99%: menor que l'any 2020, però encara prou atractiu com per a que el soci hi aporti diners –si els té– per a salvar el 2021. Ara bé, remarcuem aquesta darrera frase: salvaríem l'any 2021, la qual cosa no és garantia de poder salvar l'any 2022: no podem estar demanant cada any als socis que ampliïn capital! Per tant, la millora dels terminis de cobrament dels clients, o el finançament dels rebuts a través del descompte bancari, o la renegociació amb el banc per a allargar els terminis de devolució del préstec... qualsevol d'elles és imperiosament urgent per a salvar la companyia. Si no, no quedarà més remei que desfer-se d'actius ociosos –si n'hi ha–, vendre la companyia a qui tingui més múscul financer o, en el pitjor dels casos, presentar un dolorós concurs de creditors.

13. Dades extretes dels comptes anuals previsionals de 2021.

## Resum

Aquest exercici, que vol ser un complement dels manuals de planificació economicofinancera, té la pretensió de ser una guia metòdica i detallada de tot allò que cal fer per a elaborar uns bons documents previsionals. En aquest sentit, hem volgut entrar al detall en algunes de les particularitats del món empresarial, fugint de la teoria més general:

- Hem seguit el procés natural del treball de planificació.
- Hem après a confeccionar els diversos documents: compte de resultats previsional, pressupost de tresoreria i balanç previsional.
- Hem analitzat les diferents categories dels conceptes utilitzats.
- Hem entès per què alguns dels conceptes cal segregat-los i tractar-los per separat.
- Hem vist a la pràctica quina és la relació entre tots els documents de la planificació.
- I, finalment, tot i no ser un manual d'estratègia financera, hem esbossat alternatives per a solucionar el problema de l'empresa del cas plantejat.

Sabem que hi ha diverses maneres d'elaborar els documents de la planificació. Però hem cregut convenient fer-ho al màxim de detall, per tal que la complexitat obligui el lector a reflexionar sobre tots i cadascun dels conceptes treballats: les dades són més difícils d'obtenir, són més difícils d'elaborar, són més difícils de treballar i porten major complexitat en els fulls de càlcul, però l'analista que llegeixi posteriorment els documents ho agrairà. I qui hagi de prendre decisions, evidentment, també.

Esperem que la lectura d'aquest exercici hagi estat clarificadora per al lector. I que, si mai s'ha d'enfrontar al repte d'una planificació economicofinancera en el món real, pugui servir-li de model base per a la confecció dels seus documents.



## Bibliografia

**Massons, Joan** (2003). *Finanzas para profesionales de màrketing y Ventas*. Barcelona: Ediciones Deusto.

**Massons, Joan** (2008). *Finanzas, análisis y estrategia financiera*. Barcelona: Editorial Hispano Europea.

**Fitó, Àngels** (2010). *Informació comptable i financera per a administratius*. Barcelona: UOC.

**Martínez Abascal, Eduardo** (2011). *Finanzas para directivos*. Aravaca (Madrid): McGraw Hill.

**Amat, Oriol** (2008). *Contabilidad y finanzas para no financieros*. Barcelona: Ediciones Deusto.