

ECONOMIA

- ESTAT I SISTEMA IMPOSITIU

3.1– EL SECTOR PÚBLIC EN L'ECONOMIA

Encara que el sistema econòmic implantat actualment en els països del nostre entorn és el capitalista, entenent aquest com el d'economia de mercat, els Estats intervenen en l'activitat econòmica de manera molt important, actuant com a agents econòmics. Mitjançant la seva intervenció, els Estats tracten de corregir les desigualtats que produeix el mercat lliure i de garantir un adequat nivell de benestar per a tothom: Estat de benestar.

Existeixen exemples de sectors en els que la intervenció estatal té el paper fonamental, com la defensa del territori, la SS, l'educació, etc. També ho fa de manera indirecta com en els incentius empresarials, els sistemes de subvencions. Tot això per una finalitat: crear béns i serveis per satisfer les necessitats socials.

3.1.1– INTERVENCIÓ REGULADORA DE L'ESTAT

L'Estat gasta molt en economia. Com s'obtenen els recursos? Sobretot del sistema Tributari. Aquest procés d'obtenció i recaudació d'ingressos i de realització de despeses, materialitzats en el Pressupost estatal, així com la seva incidència dins l'economia, rep el nom d'activitat financera de l'Estat.

La intervenció de l'Estat està orientada a la consecució dels següents objectius:

- ajustaments en l'assignació dels recursos: el mercat i la participació lliure en aquest no produeixen tots els béns i serveis que la societat necessita a causa de la rentabilitat econòmica. El que fa l'Estat és adequar l'oferta d'aquests béns i serveis en funció de les necessitats. Tipus de béns:
 - béns i serveis de l'organització estatal: els que el mercat no proporcionar ja que la seva utilització no es pot individualitzar.
 - béns de consum preferentment demandats de manera col·lectiva: l'Estat ha d'assegurar l'accés a n'aquests béns de manera igual per tota la població, en quantitat suficient, independentment dels recursos econòmics de cadascú. Ex: educació, sanitat.
 - béns perjudicials i restriccions de consum: existeixen béns que es consideren perjudicials. Ex: tabac, alcohol. Per això s'encareixen els seus preus.
- redistribució de la renda: les societats modernes amb tradició democràtiques propugnen la superació de les desigualtats que discriminen uns ciutadans respecte als altres. Per això els Estats introdueixen elements correctors en la redistribució de la renda, combinant una política d'impostos progressius amb l'assumpció d'una sèrie de despeses socials dirigides a qui té menys capacitat econòmica.

Els impostos progressius graven més als qui tenen més ingressos o patrimoni. La progressivitat fiscal contribueix a una major redistribució de la renda i de la riquesa. Tot i això, la progressivitat troba el seu límit quan una persona té molt de patrimoni i ha de donar gran part d'aquest a Hisenda.

- altres mecanismes de regulació: l'activitat financera de l'Estat, tant per part de la recaudació com en l'aplicació de despeses, té en compte els objectius de la política econòmica global (p.ex: UE).
- Magnituds macroeconòmiques i previsions pressupostàries: el Govern estima quin serà el creixement de l'economia, quin serà el PIB, la inflació, etc. Per això, existeix una relació directa entre aquests objectius macroeconòmics i la realitat pressupostària. La repercussió d'aquesta circumstància en les economies de les empreses i dels particulars dependrà de l'aplicació de les despeses i dels recursos financers previstos.

3.2- L'ACTIVITAT DE L'ESTAT I LES SEVES ACTIVITATS FINANCERES

L'Estat necessita uns recursos financers que tenen com a destí el sosteniment de l'organització política del territori i la financiació dels diferents programes de despesa. El Govern és qui s'encarrega d'elaborar el Pressupost de l'Estat i les Corts Generals les revisa i les aprova.

3.2.1- EL PRESSUPOST DE L'ESTAT

El Pressupost és l'expressió econòmica i financera anual del programa polític del Govern.

3.2.2- CONCEPTES PRESSUPOSTARIS

El pressupost constitueix un marc legal i l'Estat no pot superar les despeses establertes. En relació amb els ingressos és més flexible, ja que és difícil complir amb exactitud la previsió de recaudació d'impostos.

Des d'un punt de vista formal o comptable el pressupost sempre està equilibrat, però des del punt de vista econòmic podem distingir entre superàvit o dèficit. És a dir quan els ingressos són majors (o menors) que les despeses.

3.2.3- ALCANCE NORMATIU DEL PRESSUPOST

El Pressupost de l'Estat s'elabora amb caràcter anual i el Govern el presenta al Congrés dels diputats.

3.2.4- FINANCIACIÓ DE LES COMUNITATS AUTÒNOMES

La Constitució preveu com a recurs de les Comunitats, els impostos de l'Estat total o parcialment cedits a aquestes. Es cedeix a les Comunitats el rendiment total o parcial dels següents tributs:

- IRPF
- Impost sobre el Patrimoni
- Impost sobre Successions i donacions
- Impost sobre Trasmisions Patrimonials i Actes jurídics documentats.
- Tributs sobre el joc

3.3- ELS INGRESSOS DE L'ESTAT

L'Estat obté la major part dels seus recursos dels tributs i, sobretot dels impostos.

3.3.1- INGRESSOS EXTRATRIBUTARIS

Aquests ingressos procedeixen de fonts distintes dels tributs: neixen, per tant, dels béns de la propietat de l'Estat i de les activitats productives o prestatàries de serveis al seu càrrec. Són:

- Ingressos patrimonials: es poden dividir en béns de domini públic: aquells que estan destinats a l'ús públic, a qualche servei públic o a l'augment de riquesa nacional. Ex: carrers, edificis del ministeri, etc. I en béns patrimonials: encara que siguin de naturalesa pública, tenen una funció o ús restringit, és a dir, no estan disponibles per l'ús general ni estan destinats als serveis públics. Ex: els monts públics, patrimoni forestal estatal, zones mineres, etc. Aquests poden generar ingressos per l'Estat per distintes maneres: venda, lloguer o cessió. Les rentes obtingudes d'aquests béns s'ingresses en el Tresor Públic, en canvi la venda d'aquests béns se considera ingrés extraordinari.
- Ingressos monopolístics: encara que la perspectiva dels monopolis ha canviat després de l'adhesió d'Espanya a la UE, a Espanya han tengut molta importància. En alguns casos l'Estat s'ha reservat

l'explotació en règim de monopoli d'algunes activitats productives d'alguns serveis: monopolis fiscals.

A partir de l'1 de gener del 1993 el monopoli del tabac es manté. L'únic monopoli explotat directament per l'Estat és el de la Loteria Nacional, les rentes del qual tenen la consideració d'ingressos patrimonials de l'Estat.

3.3.2- INGRESSOS TRIBUTARIS

Els tributs constitueixen la principal font d'ingressos en el pressupost de l'Estat. Els tributs obliguen als contribuents a realitzar pagaments previstos per la llei, a favor de l'Estat o entitat pública amb capacitat per exigir-los, amb la finalitat d'obtenir els recursos necessaris per finançar la despesa pública.

La Llei General Tributària segueix el criteri tradicional de distingir tres classes de tributs:

- **Taxes**: constitueixen un tribut pagat obligatòriament per part de qui utilitza el domini públic o reb un servei públic, que prèviament ha sol·licitat, o que sigui de recepció obligatòria, i que no pot ser produït pel sector privat. El pagament fet no es correspon amb el cost real del servei Ex: expedició de passaports o DNI, llicències d'obra, aparcament, recollida de fems, etc.
- **Contribucions especials**: tributs que graven el benefici obtingut pels particulars i com a conseqüència de la realització d'algunes obres públiques o de la millora i ampliació de certs serveis públics. La justificació tècnica d'aquests tributs se basa en que aquestes obres o millores responen a l'interès comú i, al mateix temps, produeix beneficis en certs ciutadans o en les seves propietats. Són una forma de financiació parcial de les obres públiques.
- **Impostos**: detracció econòmica que s'exigeix pels poders públics sense contrapartida i atenent a la capacitat de pagament del contribuïent que se trobi en la situació prevista per la llei tributària.

3.4- ELS IMPOSTOS: ELEMENTS I DEFINICIONS

Els elements bàsics que els defineixen són:

- **Fet imposable**: supost objectiu que determina el naixement d'una obligació tributària davant l'Hisenda Pública, a càrrec de la persona obligada a declarar i a pagar l'impost. Ex: obtenció de renda.
- **Base imposable**: quantificació o mitjana del fet imposable, generalment expressada en doblers, d'acord amb l'establert en la norma reguladora del tribut.
- **Base liquidable**: quantitat resultant de restar a la base imposable les quantitats que la llei permet a cada tribut. A vegades no es permeten deduccions.
- **Tipus impositiu**: és un % que s'aplica a la base liquidable amb l'objectiu d'establir una quota. Si l'impost és proporcional, el tipus impositiu és únic i constant (IVA). Si és progressiu, el percentatge aniria augmentant (IRPF).
- **Quota tributària**: resultat d'aplicar a la base imposable o liquidable, segons, el tipus impositiu. Si no hi ha possibilitats de reduir, aquesta seria la quantitat a ingressar.
- **Subjectes del tribut**: es pot dividir en subjecte actiu (òrgan que té per llei el poder de exigir-lo), com ara l'Estat, les Comunitats, les Cooperacions Locals. I en subjecte passiu, qui està obligat a declarar i a pagar.

3.4.1- CLASSES DE TRIBUTS EN EL PRESSUPOST

- **Impostos directes**: aquells que tenen en compte la capacitat de pagament del contribuïent, atenent al patrimoni o a la renda que obté per diferents conceptes. Ex: IRPF, Impost de Societats.
- **Impostos indirectes**: graven l'aplicació de la renda o de la capacitat econòmica del contribuïent posada de manifest en l'adquisició de béns i serveis. Ex: IVA.

3.5- LES DESPESES DE L'ESTAT: PRINCIPALS PARTIDES

Encara que en els darrers anys la pressió fiscal ha augmentat, en funció als objectius propis del benestar, la tendència actual s'orienta cap a l'estabilització, que sols es pot complir millorant la gestió dels recursos públics i limitant el creixement.

Per l'aplicació de les despeses de l'Estat es distingeix:

- **Despeses de consum**: se compon de les partides corrents dedicades al sou dels funcionaris, compres de béns i serveis i altres despeses de funcionament.
- **Transferències**: compostes per el fluxe de recursos dirigits al sector privat, com subvencions, interessos del deute, prestacions socials, etc.
- **Inversions**: els que contribueixen a la formació del capital públic, com la construcció d'infraestructures i la creació d'empreses públiques.

• NORMES FISCALS I ACTIVITAT EMPRESARIAL

4.1- FORMA JURÍDICA I FISCALITAT APLICABLE

La Constitució estableix que tots contribuiran al sosteniment de les despeses públiques d'acord amb la seva capacitat econòmica mitjançant un sistema tributari just. Com a conseqüència, la relació existent entre una activitat empresarial i la fiscalitat en aquesta aplicable és el resultat d'una norma.

4.2- IMPOST SOBRE LES ACTIVITATS ECONÒMIQUES (IAE)

4.2.1- NATURALESA I FET IMPOSABLE

L'IAE és un tribut directe de caràcter real, el fet imposable del qual està format per l'exercici en territori nacional d'activitats empresarials, professionals o artístiques. Se consideren activitats empresarials:

- Les ramaderes, quan tenguin caràcter independent.
- Les mineres
- Les industrials
- Les comercials i les de serveis

4.2.2- ACTIVITATS NO SUBJECTES A L'IAE I EXENCIONS

No estan subjectes a l'impost totes aquelles activitats que la llei considera com activitats empresarials i no constitueixen el fet imposable. Són:

- Les agrícoles
- Les ramaderes dependents
- Les forestals
- Les pesqueres

En quan a les exencions (compleixen el fet, però se salven):

- L'Estat, les Comunitats Autònomes, les entitats locals.
- Els subjectes passius als que se'ls apliqui tracts o convenis internacionals.
- Els organismes públics d'investigació i els establiments d'ensenyança.

4.2.3- SUBJECTE PASSIU I QUOTA TRIBUTÀRIA

Són subjectes passius les persones físiques o jurídiques i les entitats no exentes sempre que realitzin en

territori nacional qualsevol de les activitats que originen el fet imposable. Els subjectes passius estaran obligats a l'ingrés de la quota tributària que s'obté d'aplicar les tarifes de l'impost.

4.2.4- LES TARIFES DE L'IAE

Per a l'aplicació de les tarifes, les activitats s'agrupen en seccions:

- Secció primera: activitats empresarials, industrials, comercials i mineres.
- Secció segona: activitats professionals.
- Secció tercera: activitats artístiques.

4.2.5- PERÍODE IMPOSITIU

El període impositiu coincideix amb l'any natural, excepte quan es tracti de declaracions d'alta. En aquest cas abarcarà des de la data d'inici de l'activitat fins a final d'any.

4.3- IMPOST SOBRE LA RENTA DE LES PERSONES FÍSQUES (IRPF)

És un tribut de caràcter directe i naturalesa personal i subjectiva, que grava la renda de les persones físiques en els termes previstos a la llei que ho regula. La renda dels subjectes passius està formada per la totalitat dels seus rendiments nets, així com els increments de calor que experimenti el seu patrimoni. Per tant, el fet imposable és el fet obtenir una renda. La base imposable sol estar constituïda per l'import de la renda en el període impositiu. Aquest impost el forma la suma dels diferents rendiments nets que obté el subjecte passiu durant el període impositiu.

- Càlcul de rendiments nets: restar els rendiments íntegres a l'import de despeses que es poden llevar. És a dir, allò que s'ingressa menys el que la llei permet reduir.

4.3.1- RENDIMENT NET DEL TREBALL INDEPENDENT

El rendiment net del treball serà la quantitat que resulti de restar als ingressos íntegres, l'import de les despeses fisvalment deduïbles. S'entenen per ingressos que venen del treball, el conjunt de totes les contraprestacions derivades directa o indirectament del treball personal del subjecte passiu.

4.3.2- RENDIMENT DEL CAPITAL IMMOBILIARI

El rendiment net del capital immobiliari és la quantitat que resulte de restar als ingressos íntegres, l'import que fiscalment es pot reduir. Se restaran a totes aquelles contraprestacions derivades directa o indirectament dels béns immobles, tant rústics com urbans, que siguin propietat del subjecte passiu i que no es trobin afectades per activitats empresarials o professionals.

- Immobles urbans (excepte els arrendats o subarrendats):
- Immobles urbans o rústics arrendats o subarrendats:

4.3.3- RENDIMENT DEL CAPITAL MOBILIARI

Té la consideració fiscal de rendiments de capital mobiliari la totalitat de les contraprestacions que venguin directa o indirectament del capital mobiliari propietat del subjecte passiu. I que, a més, no es trobi afectat per activitats empresarials o professionals. Per a l'obtenció del rendiment net se resta al conjunt de totes les contraprestacions, les despeses:

4.3.4- RENDIMENTS D'ACTIVITATS PROFESSIONALS O EMPRESARIALS

Es consideren rendiments íntegres d'activitats professionals o empresarials aquelles que, procedint del treball personal i del capital conjuntament, o d'un d'aquests factors, suposin per part del subjecte passiu l'ordenació per compte pròpia de mitjans de producció i de recursos humans (o d'un d'aquests), amb la finalitat d'intervenir en la producció o distribució de béns o serveis.

- **Rendiment net**: la diferència entre la totalitat d'ingressos, incluits l'autoconsum, les subvencions i altres transparències, i les despeses necessàries per a la seva obtenció i l'import del deteriorament sofert pels béns dels quals produeixen els ingressos.
- **Estimació directa**: aquest mètode constitueix el règim general aplicable als empresaris i professionals per a la determinació del rendiment net de les seves activitats. És a dir, el que realment ha ingressat i el que li han restat.
- **Estimació objectiva**: mètode que té per objectiu la determinació dels rendiments nets de les petites i mitjanes empreses i dels professionals. Aquesta estimació es tria en funció de si és més favorable per l'empresa o no. Ex: un bar que pagui segons cadieres i taules. Com podem veure, es caracteritza per no basar-se amb els fluxes reals d'ingressos i despeses, sinó mitjançant indicadors objectius, representatius de l'estructura de cada sector.

4.3.5- INCREMENTS I DISMINUCIÓ DE PATRIMONI

S'entén per increment o disminució del valor del patrimoni del subjecte passiu, les variacions que sofreixi aquest patrimoni a causa de qualsevol alteració en la seva composició. S'han de distingir dues situacions segons derivin de: elements relacionats amb qualche activitat empresarial o professional; o altres que, essent propietat del subjecte passiu, no queden compromesos del desenvolupament del negoci o de la professió.

4.3.6- PERÍODE IMPOSITIU

El període impositiu serà d'1 any natural.

4.4- IMPOST SOBRE SOCIETATS

La Llei i Reglament de l'Impost el defineix com un tribut de caràcter directe i personal que grava la renda de les societats i altres entitats qualificades com a subjectes passius per les lleis. El fet imposable és l'obtenció de renda per part del subjecte passiu (societats i entitats).

4.4.1- CÀLCUL DE RENDIMENTS NETS

Per calcular el rendiment net es parteix de la compte de pèrdues i guanys de la societat, que està constituïda pel conjunt d'ingressos i despeses pròpies del desenvolupament de l'activitat.

4.4.2- AJUSTAMENTS EXTRACOMPTABLES

Per tal de conciliar el resultat comptable amb el fiscal s'han de realitzar certs ajustaments dins la compatibilitat.

4.4.3- DEUTE TRIBUTARI

- **Tipus impositiu i quota**: el tipus de gravamen aplicable a les societats amb caràcter general és del 35%, encara que hi ha excepcions. La quota íntegra (QI) és el resultat d'aplicar a la base imposable el tipus impositiu corresponent: $QI = BI \cdot \text{Tipus}$
- **Deduccions de la quota i retencions**: a la quota íntegra s'han de restar les deduccions de les que es pugui beneficiar la societat i són:

- deduccions per doble imposició pels dividends i beneficis obtinguts.
- Deducció per inversió
- Deducció per creació de feina a treballadors minusvàlids.

En quant a les retencions, n'existeixen de dos tipus:

- Pagaments realitzats a compte de l'impost, en les liquidacions parcials efectuades durant 1 any (adelantaments).
- Retencions suportades en dividends i altres rendiments de capital mobiliari, cobrats d'altres societats i entitats financeres.
- Esquema de liquidació de l'impost:

4.5- IMPOST SOBRE EL VALOR AFEGIT (IVA)

L'IVA és un tribut de naturalesa indirecta que recau damunt el consum i grava en la forma de les següents operacions:

- Entregues de béns i prestacions de serveis efectuades per empresaris i professionals.
- Adquisicions intracomunitàries de béns
- Importacions de béns.

El fet imposable són l'entrega de béns i les prestacions de serveis realitzades per empresaris o professionals a canvi d'una contraprestació, amb caràcter habitual o ocasional, en el desenvolupament d'una activitat professional o empresarial.

4.5.1- SUBJECTE PASSIU

Són subjectes passius els empresaris o professionals que realitzen les operacions d'entrega de béns i prestació de serveis que constitueixen el fet imposable.

4.5.2- BASE IMPOSABLE (BI)

La BI està constituïda per el total de la contraprestació de les operacions realitzades i altres partides com ara les comissions, el transport, les assegurances, l'import de l'embalatge, etc. No s'inclueix a la BI els descomptes i les bonificacions que es justifiquin concedits prèviament al moment de la operació.

4.5.3- TIPUS IMPOSITIUS

- Tipus general: 16%
- Tipus impositius reduïts: 7%, només en les operacions d'entregues de béns, adquisicions intracomunitàries o importacions d'aquests béns:
 - Productes de primera necessitat per a la nutrició (excepte begudes alcohòliques).
 - Aigua
 - Medicaments per a ús animal, etc.

S'aplicarà un IVA d'un 4% quan es tracti d'aquests altres béns: pa, farina, llet, ous, formatges, fruites, llibres, medicaments, etc.

4.5.4- IVA REPERCUTIT I LIQUIDACIÓ DE L'IMPOST

Procés de repercussió de l'IVA:

De l'import a pagar, l'empresa que ho ven ha d'ingressar a Hisenda l'IVA corresponent.

- Quotes tributàries deduïbles: en general, de les quantitats repercutides per l'IVA, els subjectes passius de l'impost deduiran les quantitats suportades. La liquidació periòdica (generalment per trimestres) consistirà en:
 - Sumar les quantitats repercutides per l'IVA en el període, en les ventes (tot el que es ven).
 - Restar a la suma les quantitats suportades per l'IVA, que tenen la condició de deducible, en les operacions de compra (el que no s'ha venut).
 - Diferència a ingressar o a tornar.
- PRODUCCIÓ, PRODUCTIVITAT I EFICIÈNCIA ECONÒMICA

5.1- INTRODUCCIÓ, ÀREES BÀSIQUES D'ACTIVITAT EMPRESARIAL: LA SEVA INTERDEPENDÈNCIA

Són diverses les àrees d'activitat o funcions econòmiques y financeres que es desenvolupen dins una empresa, ja sigui per aprovisionament, per producció, etc. Si ens imaginem una empresa on existeixin totes les activitats esmentades, aquestes quedaran interrelacionades entre si, ja que els objectius de cada una depenen de les altres.

(mirar esquema): correspon a una empresa industrial que té un procés de transformació llarg, tot el contrari que una empresa dedicada a la compra venta de mercaderies. L'àrea de fabricació d'una indústria depèn de l'aprovisionament, ja que qualsevol desfassament en el subministrament de matèries primeres, pot afectar a la cadena de producció. Igualment, la falta de productes acabats, pot ocasionar un perjudici en l'activitat comercial si no s'atenen les demandes dels clients.

5.2- ORGANITZACIÓ DE LA PRODUCCIÓ

La producció pot ser considerada la funció més important dins una empresa, entesa en el seu sentit més ampli, és a dir, com a generadora de béns, serveis i d'utilitats que els mateixos proporcionaran per a satisfer les necessitats dels consumidors.

Per tant, produir és consumir de forma coordinada recursos per obtenir un producte o oferir un servei. El valor de la producció (output) s'obté a través del cost que suposa l'ús de certes quantitats de matèries primeres, de mà d'obra i altres inputs. El cost de producció és, doncs, el valor donat a la quantitat de factors consumits.

L'estructura dels costos de l'empresa ve definida per l'activitat a que es dedica. En una empresa comercial un cost molt important seran les remuneracions pagades als venedors, en canvi, en una empresa industrial els costos més importants seran els de tecnologia i robotització. Per tant, podem distingir distints tipus de processos productius, segons:

- El segment a qui va dirigida la producció: si la producció respon a la demanda de un client, l'empresa actuarà per encàrrec. En canvi, si el destí dels productes va dirigit a molts consumidors, serà una producció per al mercat.
- El grau d'individualització del producte: els productes fabricats en sèrie són de caràcter massiu, sense especificacions. En canvi, una producció individualitzada, respon a un disseny exclusiu del que es realitzaran molt poques unitats.
- La continuïtat temporal del procés productiu: aquí es diferencia si el procés es continu o discontinu, segons l'existència d'interrupcions o no entre els cicles de transformació.

5.2.1. PARTIDES QUE INTEGREN EL COST DEL PRODUCTE

El cost de fabricació d'un producte s'obté sumant tots els valors dels distints factors que l'integren. És a dir, la suma dels diferents costos.

5.2.2- EL COMPORTAMENT DELS COSTOS

Un cost és directe quan el factor s'incorpora de forma immediata al producte final (p.ex: matèries primeres). En canvi, un cost indirecte és la relació que té amb el producte, basada en criteris d'assignació en aquest (ex: subministrament d'aigua, de llum, el lloguer, etc).

Però els costos també es poden dividir en fixos i variables. Els fixos es dénen independentment del volum de producció fet. Els variables són els que tenen una relació amb el nombre d'unitats fabricades, és a dir, créixen quan ho fa la producció.

El problema de la correcta imputació dels diferents costos depèn també del sistema de producció utilitzat. En un sistema de producció simple (una única línia de producció), l'assignació de costos, siguin directes o indirectes, a la producció se pot realitzar sense gaires dificultats. Ara bé, en un sistema de producció conjunta, l'assignació dels costos indirectes pot ser més complexe. El cost calcular dependrà del criteri d'assignació adoptat.

5.3- FORMES D'AGREGACIÓ DEL COST

(mirar esquema 5.2). Hi ha dos criteris per calcular els costos de fabricació: el cost complet i el directe.

5.3.1- COST COMPLET (full-cost) I COST DIRECTE (direct-costing)

El cost complet o full-cost és la suma de tots els consums necessaris per obtenir el cost industrial del producte. En la pràctica, però, no s'inclouen ni els costos d'administració ni els de ventes (els de distribució).

El cost directe o direct-costing, considera que són costos del producte aquells directament imputables a n'aquest o que creixen segons el nivell de producció (tampoc es tenen en compte els costos d'administració i distribució).

5.3.2- SIGNIFICAT ECONÒMIC DE LA DIFERÈNCIA DE RESULTATS ENTRE FULL-COST I DIRECT-COSTING

La diferència entre el cost complet i el cost directe està en que, bàsicament, en que en el primer s'inclouen en el cost industrial de producció els costos generals de fabricació, siguin fixos o variables. En canvi en el cost directe, només es tenen en compte els costos generals de fabricació variables.

5.4- PRODUCTIVITAT I EFICIÈNCIA

Consideram la productivitat com a la relació entre la producció, en un període de temps, i la quantitat de factors consumits per obtenir-la. La mesura de la productivitat permet observar si s'aconsegueixen els objectius previstos amb el millor aprofitament dels factors productius. És a dir. Permet analitzar si el procés de transformació és eficient.

5.4.1- RATIOS I ÍNDEX DE PRODUCTIVITAT

La productivitat pot venir referida a un sol factor, per exemple la del treball, de la matèria primera, etc. Això ve donat per aquesta expressió:

La productivitat global, referida al conjunt de factors utilitzats en un procés productiu, permet explicar el grau d'eficiència total d'una empresa i estableix un diagnòstic sobre la combinació de factors utilitzats i els rendiments que hi deriven. El ratio es presenta com a relació entre el valor de la producció feta i el cost dels factors consumits per a la seva obtenció. Per fer aquest càlcul, s'han de tenir en compte les dues restriccions següents:

- Quan es refereixi a tota la producció, en la que poden existir distints tipus de productes, i a tots els factors, no és possible treballar només amb quantitats, sino que es treballa en termes monetaris, a través dels seus preus.
- La utilitat de l'anàlisi de la productivitat són els estudis comparatius, per això s'utilitzen preus constants agafats d'un any base.

P1, P2,: preu unitari de venda de cada un dels diferents productes elaborats per l'empresa.

Q1, Q2,: quantitat d'output de cada producte.

f1, f2.: preu del cost de cada un dels factors que es consumeixen.

F1, F2: quantitat dels diferents factors utilitzats.

Expressió per a calcular la productivitat global de l'any base:

La millora de la productivitat de l'empresa requereix un anàlisi dinàmic, mitjançant l'observació successiva, que permeti la comparació amb situacions precedents. Expressió de la productivitat en el següent període:

Per a calcular la variació de productivitat en termes percentuals, és a dir la taxa de productivitat global (TPG0-1):

5.5- COST DELS INVENTARIS

Les empreses, siguin comercials o industrials, han de disposar de diferents aprovisionaments per atendre les necessitats derivades de la seva activitat.

El tamany dels stocks o inventaris està subjecte al comportament de la demanda dels clients, als plaços de subministrament dels proveïdors i als costos fixos que es repercuteixen cada vegada que es reb una comanda al magatzem.

5.5.1- AGREGACIÓ DE COSTOS A LES EXISTÈNCIES EN STOCKS

El primer cost que s'analitza en els inventaris és el constituït pel preu de compra o d'adquisició de les unitats que entren al magatzem. Costos dels inventaris:

- Cost d'adquisició o de fabricació: segons es tracti d'existències comercials, matèries primeres o altres.
- Costos fixos d'entrada al magatzem: entre els que hi ha els de transport, despeses de comanda i tramitació, etc.
- Costos d'emmagatzament: s'han de destacar els lloguers dels locals on s'emmagatzemen els diferents materials, el moviment intern de les mercaderies per mitjà de grues, etc.
- Costos tècnics: són els que comprenen els costos que surten a causa de les innovacions tecnològiques, els costos d'oportunitat, els costos financers quan s'utilitzen recursos aliens, assegurances, etc.

Si la funció bàsica d'un stock és disposar de quantitats suficients per poder subministrar als clients o per permetre la continuïtat dels ritmes de fabricació. Ja que sinó es pot produir una falta d'aprovisionament, fet

anomenat ruptura d'stock.

5.5.2- EL CICLE DE RENOVACIÓ DEL MAGATZEM I L'STOCK DE SEGURETAT

Seguint al professor Suárez, podem reproduir en una gràfica de coordenades el cicle d'stocs en un magatzem, on es pot observar el ritme d'entrada de comandes i el seu progressiu esgotament. Aquesta evolució cíclica constitueix la imatge gràfica tradicional que millor representa els moviments del magatzem.

S = volum de comanda

T = plaç de reposició de l'stock

S/T = número d'unitats venudes per dia

S_n = nivell d'stock en el que es produeix una nova comanda. Quantitat considerada suficient per atendre a la demanda.

d = plaç d'entrega, en dies, utilitzat pels treballadors.

S_s = stock mínim de seguretat que permet atendre a la demanda, encara que no arribin les comandes a temps.

De manera que l'stock mitjà serà:

5.6- PLANIFICACIÓ DE LA PRODUCCIÓ: PROGRAMACIÓ I CONTROL DE PROJECTES

Un pla de producció requereix designar i quantificar els recursos necessaris per dur a terme el programa(es) de fabricació dits a terme per l'empresa. Cada programa recollirà fonamentalment els següents aspectes:

- Descripció del conjunt d'activitats, feines o fases de les que es compon el projecte de fabricació. (saber el que s'ha de fer).
- Previsió temporal del que durarà cada una de les fases.
- Seqüència del procés en el que s'indiqui l'ordre de realització de les fases de fabricació.
- Sistema de control i evaluació de la realització del projecte.

5.6.1- GRÀFIQUES PERT-CPM

Les gràfiques PERT van ser creades per la Marina dels Estats Units i constitueixen els mètodes de programació i control de projectes més coneguts aplicables a l'activitat empresarial.

Mètode PERT:

Aquest mètode de programació i control de projectes es basa en la relació existent entre les distintes activitats o fases que componen un projecte de producció (amb expressió), mitjançant l'aplicació de gràfiques, de les feines que s'han de realitzar, temps estimat per fer-les, és a dir, el que es coneix com a descripció del camí crític.

Gràfica de Gantt:

Aquest mètode és un antecedent de l'anterior. Es va dissenyar mitjançant un diagrama de barres horitzontals, dins uns eixos de coordenades. A les Y, hi figuren les activitats que componen el projecte a controlar. A les X, apareix una escala de temps que permet represnetar la duració de cada una d'elles i l'ordre en que es fan. Per tant, es dibuixaran les barres horitzontals referides a les activitats corresponents amb una longitud

proporcional a la duració. Tant l'origen com la longitud de les barres venen establertes per la data d'inici i finalització de cada activitat. Aquesta gràfica, però, no presenta la interrelació entre les distintes activitats.

5.7- COMPETITIVITAT I QUALITAT

Se sol dir que una empresa és competitiva quan els seus costos permeten establir uns preus en posició d'avantatge respecte a altres amb les que competeix. Això és així, perquè els preus es fixen afegint als costos de producció del producte un determinat percentatge de benefici.

5.7.1- LA QUALITAT

Aquesta es mesura per el grau d'adequació al programa de fabricació previst i per tenir els béns que millor satisfan a les necessitats dels clients.

Actualment es parla de qualitat total, ja que per aconseguir-la es necessita la responsabilitat de tots els departaments de l'empresa. Des d'aquesta perspectiva, s'han d'establir les cares del bé o servei que més convé reforçar, els mètodes de control i la normalització de referència o estàndards de qualitat.

La mesura de la qualitat necessita uns referents que consisteixen bàsicament en definir els paràmetres idonis en els que s'ha de moure el producte final per sortir al mercat. Se determinen límits de tolerància que suposen per l'output el marge màxim de desviació respecte a la precisió total.

De qualsevol manera, l'empresa ha de tenir present que per guanyar la lluita de la competitivitat, en mercats massificats, s'ha d'arribar a la millora de la qualitat com a element diferenciador.

- LOCALITZACIÓ I DEMENSIÓ EMPRESARIAL. PYME. TRANSNACIONALITAT

6.1- LA LOCALITZACIÓ EMPRESARIAL

La selecció del lloc òptim per situar les diferents plantes, oficines i activitats d'una empresa és una decisió molt complexa. Hi influeixen dues qüestions essencials: el cost i l'eficiència. Mitjançant una bona localització, s'intenta minimitzar els costos de producció i/o distribució, i optimitzar l'accés als mercats, per tal de garantir la regularitat dels subministraments, reduir costos d'emmagatzament i augmentar el volum de l'empresa. Les decisions de localització, però, tenen molt a veure amb la dimensió de l'empresa.

6.1.1- LA LOCALITZACIÓ INDUSTRIAL

En la selecció de zones per a instal·lar indústries es persegueixen dos objectius: facilitar els subministraments (de matèries primeres i productes semiacabats, mà d'obra) i reduir el cost. També s'ha de tenir en compte que en les decisions de localització industrial, influeix molt la normativa urbanística sobre l'ús del sòl. Factors que influeixen en la localització industrial:

- Disponibilitat del sòl industrial i el seu preu: s'han d'evaluar els costos dels solars on s'han instal·lat en relació a la rentabilitat del seu negoci. Per exemple, les indústries pesades necessiten més superfície i, per això, es col·loquen més lluny dels centres urbans.
- L'accés de les matèries primeres i altres subministraments: quan les matèries que s'utilitzen són molt voluminoses, perilloses, cares o difícils de transportar, les empreses que les empren solen situar-se devora les fonts de subministrament. D'aquesta manera, es redueixen costos (sobretot de transport) i s'evita temps i riscos de manipulació.
- La disponibilitat de mà d'obra: la indústria necessita mà d'obra de diverses qualificacions; la seva inexistència o escassetat en determinats llocs, fa que s'hagin de dur de fora, cosa que incrementa els costos a causa de l'augment de salaris, ajuda de vivendes, despeses de desplaçament, etc.

- Existència d'indústria auxiliar: s'ha de tenir en compte la proximitat d'empreses de reparacions, transports, distribuïdors, etc. Si no existeix una indústria auxiliar prou eficaç, el cost pot tornar a encarir-se i, per tant, no convé localitzar l'empresa allà.

Els usos del sòl i la localització urbana: les empreses industrials normalment s'ubiquen a la perifèria de les ciutats, dins els polígons industrials. Quins avantatges té això?:

- Bons sistemes de comunicació i transport.
- Fàcil accés a mercats amb alt número de consumidors, ja que el volum de la població de les ciutats és major.
- Existència de mà d'obra qualificada i abundant.
- Serveis municipals, com ara aigua, residus, vigilància, etc.

Per a instal·lar una indústria dins qualsevol lloc del municipi, cal tenir en compte la normativa urbanística del lloc en el moment. Si el que és vol és crear una indústria, s'ha d'obtenir una llicència municipal, i s'haurà d'ubicar en zones que es considerin d'ús industrial, com ara els polígons.

6.1.2- LOCALITZACIÓ COMERCIAL I DE SERVEIS

Els locals millors situats, sobre tot pel que fa a comerços a la menuda, són els més cotitzats i els que requereixen més doblers per a la seva compra o arrendament.

La localització del comerç i el comportament del consumidor: tant els punts de venda com els punts de prestació de serveis. S'ha de facilitar-hi l'accés pels clients, per això s'han de prendre les següents mesures:

- Visibilitat del local.
- Facilitat de comunicacions: tenir a prop parades de trens, busos, taxis, un aparcament segur, etc.
- Situació a les ceres més transitades.
- Localització en zones amb activitats complementàries, és a dir, que hi hagi un poc de tot: situar el negoci en una zona on hi hagi ofertes complementàries que permeti als clients adquirir el que necessitin. Ex: El corte inglés.
- Locals ben decorats amb una estància i trànsit còmode.

L'especialització urbana i la localització dels punts de venda: des del punt de vista econòmic podem parlar d'activitats residencials, industrials, d'oci, comercials, etc. En àrees purament residencials (ciutats dormitori), només hi sol haver activitats de primera necessitat, sobretot d'alimentació. En les ciutats també hi ha zones industrials, però solen ser activitats antigues i de caràcter residual. Per el contrari, alguns comerços s'instal·len en zones suburbanes; solen ser grans magatzems o supermercats.

L'èxit dels centres comercials s'explica per la complementarietat de l'oferta: es veuen diverses tendes, nous productes i tendències, es poden comparar preus, es pot menjar, etc. Per això, si un comerç es situa en un centre comercial o en un barri comercial que estiguin ben consolidats, aporta certes garanties d'èxit des del punt de vista de la localització. Encara que, naturalment, dins cada centre hi ha zones més privilegiades, ja sigui per l'accés, per la visibilitat, etc.

6.3.1- LOCALITZACIÓ I DIMENSIÓ EMPRESARIAL

La dimensió de les empreses influeix en la localització.

En les grans empreses, sobretot les industrials, es produeixen economies d'escala.

Per una part, se pot afirmar que els costos associats a la localització suposen una proporció menor sobre els

costos totals en les grans empreses que en les petites. A més, les possibilitats financeres d'una gran empresa, li permeten una major flexibilitat d'actuació.

Si analitzam el fenomen de la localització des d'una òptica àmplia, podem veure com les grans companyies, sobretot les financeres, segueixen polítiques de desplaçament, per tal de cobrir el mercat mitjançant nombroses sucursals i punts de venda.

6.2- LA DIMENSIÓ DE LES EMPRESES

És una de les qüestions més polèmiques de l'economia de l'empresa, ja que no existeix una unimitat entre com considerar una empresa petita, mitjana o grossa. Tampoc no hi ha un acord entre dimensió i eficiència.

6.2.1- DIMENSIÓ I CAPACITAT PRODUCTIVA

La dimensió d'una empresa és el seu tamany, que guarda molta relació amb el volum mitjà de factors que s'utilitzen i amb el seu potencial productiu. La capacitat de producció és el valor de la producció que es pot arribar a fer quan tots els factors estan en ple rendiment. És a dir, suposa l'ús total de factors i la inexistència de capacitat ociosa. Aquest fet és poc possible, ja que sempre hi sol haver un cert grau de subutilització (qualcú de baixa, qualche màquina rompuda, etc).

6.2.2- CRITERIS PER MESURAR LA DIMENSIÓ DE LES EMPRESES

És un concepte molt relatiu. Des del punt de vista del tamany, les empreses es poden classificar en petites, mitjanes o grosses. Un dels criteris més utilitzats per fer aquesta classificació sol ser el de número de treballadors: és petita si té menys de 50 treballadors, mitjana si en té menys de 500, i grossa si en té més de 500. Però aquest criteri moltes vegades no és l'òptim, per això se sol utilitzar de forma alternativa o simultània amb altres criteris:

- Recursos propis o net patrimonial (el capital social de l'empresa).
- Actiu (béns i drets de l'empresa).
- Volum de producció.
- Xifra de ventes.
- Utilització de factors de producció (a part del personal).
- Beneficis.

6.2.3- LA TEORIA MICROECONÒMICA I LA DIMENSIÓ EMPRESARIAL

La dimensió més convenient per a qualsevol empresa és la que li permet treballar en les condicions de costos més favorables. És a dir, quan el cost per unitat del producte o servei fet és mínim.

La teoria microeconòmica tradicional afirma que el cost unitari més reduït es produeix amb el mínim de costos totals mitjans; el punt anomenat òptim d'explotació. Segons aquesta teoria, els costos mitjans decreixen a mesura que augmenta el volum de producció, fins arribar a un punt on si es continua augmentant la producció, aquests costos començaràn a créixer. Per tant, si el volum creix, l'equip s'aprofitarà millor i el cost unitari baixarà. Però s'arribarà a un punt que hi haurà saturació i els costos, en lloc de decreixer, creixeràn més aviat que la producció. És per això que s'ha d'intentar aconseguir l'òptim d'explotació.

Una altra de les teories és la llei de l'efecte proporcional. Segons aquesta, no existeix una dimensió òptima que garanteixi uns costos mínims, ja que la corba de costos mitjans a llarg plaç no té mínim, sino que és paral·lela a l'absisa. A partir d'aquesta teoria es podria pensar que les empreses no tenen ganes de créixer, però això no passa a la realitat.

El fet que el creixement sigui un dels objectius de la majoria de les empreses, i aquest no guardi molta relació amb la rentabilitat, fa que la maximització del benefici no sigui un objectiu empresarial fonamental. Sinó, que són objectius aconseguir uns beneficis raonables i estables per tal de poder subsistir a llarg plaç. El desig de créixer es pot explicar per la cerca de poder i l'esforç per monopolitzar el mercat, el desig de progressar, i la diversificació de la producció per tal tenir menys riscos.

6.3- EL CREIXEMENT EMPRESARIAL

El creixement empresarial, com hem vist, respon a una sèrie de necessitats, sobretot dels directius de l'empresa. Aquest creixement es produeix amb un augment d'activitat que comporta un augment de la producció, fins el punt que els recursos no són suficients i s'ha d'ampliar la dimensió, mitjançant l'adquisició de més factors de producció. L'expansió de les empreses es col produir així:

- Mitjançant l'ampliació de la línia tradicional, és a dir, augmentant la producció dels béns que es feien en els mercats.
- Modificant la línia de producció, afegint nous productes o activitats, però sempre solen guardar relació amb la producció tradicional.
- Mitjançant la captació de nous mercats, és a dir, fer els productes per més sectors, captant nous clients.
- Canvi de línia i ampliació a nous mercats (combinació dels dos anteriors).

6.3.1- ESTRATÈGIES I PLANIFICACIÓ DEL CREIXEMENT

Les estratègies de l'empresa són el conjunt d'actuacions que es realitzaran a mig i a llarg termini. Hi ha autors que diferencien entre estratègies de diversificació del producte i estratègies d'innovació. En els dos casos, l'objectiu és assegurar la supervivència de l'empresa i intentar créixer.

Dins les estratègies de diversificació podem trobar: les horitzontals, que consisteix en ampliar l'oferta mitjançant productes complementaris o substitutius del producte principal; les verticals, mitjançant les quals una empresa assumeix per complet el procés de fabricació i distribució del producte.

Les estratègies d'innovació van encaminades al disseny de noves fórmules per la fabricació i la comercialització del producte.

6.4- LES MULTINACIONALS

Les empreses multinacionals són les formades per una empresa matriu que controla a una sèrie de filials que operen des de diferents països del món. La seva característica principal és el control de la matriu sobre les filials (a causa de la participació de capital de la matriu en les filials) i els objectius compartits del grup. La direcció centralitzada vol dir que totes tendeixen a funcionar dins una estructura ja establerta per un pla integrat de caràcter general redactat per la seu central, i les activitats fetes estàn molt relacionades entre si.

Avui en dia, vivim en una economia que afavoreix l'expansió de la transnacionalitat de qualsevol empresa en creixement. Característiques de l'economia global d'avui en dia:

- creació d'àrees de lliure comerç.
- Reducció de barreres aranzalàries i de restriccions en el comerç mundial.
- Desenvolupament, sense precedents, de les comunicacions, sobretot la tecnologia de la informació.
- Mundialització dels mercats financers.

6.4.1- FACTORS DE DESENVOLUPAMENT MULTINACIONAL: LOCALITZACIÓ I TRNSNACIONALITAT

El que es vol és anar més enllà del mercat nacional, però perquè?:

- Conquesta de nous mercats: volen anar introduint-se a mercats on no hi eren presents.
- Superar les barreres proteccionistes: encara hi ha mercats protegits on és molt difícil accedir-hi (aranzels, contingents, etc). Per això, moltes empreses decideixen instal·lar filials a n'aquests mercats (a vegades associant-se amb altres empreses), per poder produir-hi directament.
- Aprofitar els avantatges competitius: algunes empreses col·loquen part de les seves activitats a l'estranger per aprofitar els baixos costos, o, encara pitjor, la seva política medioambiental. Per exemple, situar una empresa al Tercer Món, per aprofitar-se de la mà d'obra barata, de la gran quantitat de matèria primera que tenen, o dels baixos impostos que tenen.
- Transfèrència de tecnologia: qualche empresa, sobretot de productes de noves tecnologies, queda endarrerit en certs països. Per això, van a comerciar en llocs on el mercat estigui menys desenvolupat per així allargar la seva vida comercial.

6.4.2-ESTRUCTURA ORGANITZATIVA D'EMPRESES MULTINACIONALS

Des del punt de vista de la connexió entre els distints centres d'una multinacional, hi pot haver diferents sistemes:

- Obertura de sucursals: depenents de l'empresa central situada en el país d'origen. És el sistema més centralitzat i pot presentar problemes d'autonomia, ja que la decisió de les filials depèn molt de la matriu.
- Creació de filials, el capital del qual depengui totalment de la matriu. Encara que el control de l'activitat de les filials el tinguí la matriu, aquestes tenen una certa autonomia.
- Creació de filials associades amb empreses locals. Aquesta associació se sol fer amb l'adquisició, per part de la multinacional, d'una percentatge del capital de l'empresa local.

Les multinacionals es poden organitzar amb un únic centre de control del qual depenen totes les sucursals o filials, o mitjançant centres regionals, que només són els responsables de les filials de la seva àrea, i sent responsables davant l'empresa matriu.

6.4.3- LA RESPONSABILITAT SOCIAL DE LES EMPRESES MULTINACIONALS

La inversió de les empreses multinacionals en altres països és, quasi sempre, positiva, ja que ajuda a la creació de riquesa i llocs de treball, i al desenvolupament d'una cultura empresarial que pot ajudar al naixement de noves empreses.

Tot i així, a vegades les multinacionals cometten abusos que perjudiquen a l'ecologia i a la societat del lloc on estan ubicades. Per això, és necessari establir unes regles que atregui les inversions exteriors, però amb la fermesa de que sigui dins un marc amb garanties. Com hem dit, un dels abusos és col·locar empreses per aprofitar-se dels baixos costos i de la política medioambiental del país.

6.5- LES PIME I EL SEU PAPER SOCIAL

La majoria de les empreses espanyoles són de petita i mitjana dimensió, però de gran transcendència social i econòmica, ja que d'elles viuen la majoria de les famílies. Característiques de les PIME:

- Participa de forma minoritària en el mercat (poc poder de mercat).
- La propietat del capital pertany a una persona o a un grup reduït de socis.
- No té control extern, per tant, les seves decisions solen ser autònomes.

Aquestes característiques defineixen el seu funcionament i desenvolupament. El seu objectiu és treure el

màxim profit de la homogeneïtat dels criteris, facilitada per reduït nombre de persones que estan en mans de l'activitat. La proximitat de l'amo amb el client, facilita la identificació del personal amb el projecte global d'unitat econòmica. Això fa que es puguin aconseguir els objectius empresarials, encara que tenguin els recursos suficients. Aquest fet també redueix els costos de supervisió i control del treball. A més, com que hi ha poc personal, es pot crear un bon ambient de treball.

6.5.1– AVANTATGES I INCOVENIENTS DE LES PIME

El vertader paper de l'empresari el representa el qui arrisca els seus doblers i dirigeix el negoci, del que sol ser l'amo. La proximitat del petit i mitjà empresari a la companyia i la dimensió d'aquesta, suposa una sèrie d'avantatges:

- Flexibilitat i capacitat de superació en situacions de canvi.
- Poden ser auxiliars a empreses més grosses.
- Posició privilegiada en mercats d'àmbit local.
- Més possibilitat d'èxit degut a la relació directa del treballador en les decisions i plans.
- Millor posició alhora d'adaptar productes demandants pels clients.
- Afronten millor les èpoques de crisi.
- Possibilitat de canviar d'activitat en un espai petit de temps.

inconvenients:

- Com que no influeixen damunt el preu, han d'intentar fer productes de desescala.
- Depenen de la financiació bancària.
- No tenen la capacitat tècnica necessària.
- No tenen control damunt els proveïdors i clients, per això no poden posar condicions.

6.5.2– PRESENT I FUTUR DE LES PIME: EL MERCAT EUROPEU

Les PIME sofreixen la pressió i dura competència de les gran empreses que actuen en els mercats oberts, que tenen economia d'escala i tenen un poder financer major. A vegades, el sistema fiscal, la SS, etc., no tenen massa en compte la seva debilitat i l'interés social que representen. A més, les caixes d'estalvis i les banques ho posen difícil per concedir-li financiació. Davant aquesta situació, què han de fer les PIME?:

- Ocupar-se d'activitats pròpies de baixes economies d'escala.
- Potenciar el servei directe amb el client.
- Millorar la qualitat dels productes.
- Agilitat per adaptar-se en els canvis de demanda.
- Aprofitar les oportunitats de creixement i el potencial de demanda que presenten altres mercats, sense conformar-se del mercat local. Ja que el seu mercat no es limita a la comunitat autònoma, ni a l'Estat, sino que la Unió Europea crea un entorn favorable a la iniciativa i desenvolupament d'aquest tipus d'empreses. A més, el mercat lliure únic la lliure circunsciació de béns i capital, i el dret d'instal·lar sucursals i empreses a qualsevol dels països de la Unió. Això és el que s'ha d'aprofitar.

- CONEIXEMENT DEL MERCAT: MARKETING

7.1– L'EMPRESA I L'ENTORN DE MERCAT COM A MARC EXTERN

Totes les empreses, amb independència de la seva dimensió, utilitzen qualque activitat de mercatènia per intentar guanyar una posició en el mercat en situacions de competència. Aquestes són els diversos aspectes existents a l'entorn que condicionen l'empresa de forma decisiva:

- Innovacions tècniques que han aparegut en el mercat: s'hi ha d'adaptar.
- Intervenció de les administracions i col·lectius associats: tenir en compte les lleis.
- Evolució de la població que constitueix el mercat potencial: estudi de la població.
- Situació socioeconòmica de la població: segmentació del mercat.
- Posició de la competència: tenir en compte els competidors.

No ens hem de referir al mercat com si es tractés d'una institució perfectament identificable, els comportaments i manifestacions del qual foren del tot predictibles. La realitat és una altra, ja que entenem per mercat també el conjunt de tots els oferents i demandants potencials d'un determinat bé o servei, així com les lleis que regulen els seus interessos i comportaments. El mercat té com a paper fonamental proporcionar a la societat els béns i serveis que millor satisfassin les seves necessitats, atenent a les seves preferències i possibilitant els intercanvis o transaccions que es puguin fer.

7.1.1- TIPUS D'UTILITATS

L'entorn o marc extern de l'empresa apreciarà els seus béns i serveis pel tipus d'utilitat que proporcionin. Tipus d'utilitat des de l'anàlisi dels atributs que ha de reunir un bé o servei:

- Utilitat de forma: té a veure amb l'apariència del producte, les seves característiques físiques, la seva forma d'ús, etc. És a dir, la seva visió externa.
- Utilitat de temps i utilitat d'espai: indiquen que un producte és més útil si es troba en el lloc i en el moment adequat.
- Utilitat de possessió: unida a les facilitats otorgades al comprador per disposar ara del producte diferint el pagament. És a dir, facilitat de compra.
- Utilitat de prestigi: s'obté al disposar d'un article o servei del que es podria prescindir fora d'un determinat entorn social. És signe de posició econòmica bona i de reconeixement social.

7.2- L'ANÀLISIS DE LA COMPETÈNCIA

L'anàlisi de la competència es produeix necessàriament en un marc extern i servirà per conèixer la seva estructura o composició.

Des de la perspectiva del marketing interessa conèixer, sobretot, l'efecte que tenen les decisions de la competència en l'estratègia comercial i en els resultats de la pròpia empresa, de forma que aquesta actuï com a condicionant de la planificació de les seves accions de marketing.

Qualsevol avantatge competitiva (fa que es pugui tenir més poder de mercat), obtinguda en un moment determinat per una d'elles, produeix correlativament una nova posició en el sector. En un mercat molt competitiu no és fàcil que es donin situacions de lideratge absolut de una sobre les altres.

Santesmases indica que a l'anàlisi de la competència s'han de plantejar aquestes preguntes:

- Qui són els competidors?
- Quina és la intensitat de la competència en el mercat?
- Com afecta a la competència a l'evolució i l'estructura del mercat?
- Com afecten les accions competitives a les decisions comercials?
- Com aconseguen i mantenen les empreses l'avantatge competitiva?

L'anàlisi s'ha de centrar tant en les empreses existents en el moment, com en les possibles incorporacions en el mercat, i la participació de l'empresa en un o altre mercat quan s'ofereixen nous productes.

S'ha d'obtenir tota la informació legal possible. Les principals àrees de les empreses de la competència que

s'han d'analitzar tendran relació amb:

- La naturalesa mercantil (tipus de societat).
- Política d'inversions i innovacions tecnològiques.
- Informació sobre la seva política de direcció comercial: preus, productes, etc.
- Anàlisi patrimonial: volum d'existències, etc.
- Direcció i política de personal.
- Sistemes de relació i integració en l'entorn social.
- Imatge corporativa i de marca, etc.

7.3- MARKETING I DIRECCIÓ COMERCIAL

L'objectiu del màrketng és descobrir les necessitats dels consumidors i crear el bé o servei que millor les satisfassi, posant-los a la seva disposició. Dins l'empres, s'ocupa d'aquesta feina la direcció comercial. S'encarrega d'analitzar la situació de partida, planificar les accions a llarg i curt termini, organitzar els recursos humans, executar el pla previst, i controlar si els resultats obtinguts responen a les expectatives inicials.

L'organització de la direcció comercial se concreta en el departament del màrketng.

7.4- LA SEGMENTACIÓ DE MERCATS

Els mercats es caracteritzen per ser, generalment, heterogenis, ja que solen estar constituïts per individus amb gustos, preferències i necessitats diferents. L'empresa, a través del departament de màrketng, ha d'intentar satisfer les necessitats del grup de persones elegits.

Segmentar és dividir el mercat en grups més petits, homogenis, amb el fi d'establir una estratègia comercial diferent per cada grup. Per tant, amb la segmentació es pretén:

- Descobrir noves possibilitats de negoci en funció dels mercats que encara no són atesos.
- Jerarquitzar el mercat segons la importància de cada un dels grups extrets i l'ordre en el que es tractaràn.
- Permetre la modificació de les característiques dels productes ja ofertats.

Les principals variables utilitzades per a la segmentació són:

- V. Demogràfica: edat, sexe, estat civil, etc.
- V. Socio-econòmica: ingressos o rentes rebudes perls individus, nivell cultural, professió, etc.
- V. Geogràfica: província, comunitat, país, etc.

7.4.1- INVESTIGACIÓ DE MERCATS

La investigació o anàlisi de mercats és el conjunt de accions realitzades per la recollida de dades que proporcionen informació suficient per explicar les situacions relatives a la venda d'un bé o la prestació d'un servei. La investigació es desenvolupa en diverses fases:

- Anàlisi de la situació de partida: descriure la realitat de l'empresa i l'entorn on actua.
- Definició de l'objectiu de la investigació: per exemple, incrementar la quota de mercat, descobrir les oportunitats existents per un negoci, etc.
- Disseny del model de investigació: aproximar-se a la situació que s'ha d'investigar i de disminuir costos. S'estableixen contactes directes amb persones que no pertanyen a la companyia. Es tractarà de impulsar el concepte que tenen sobre l'empresa i les expectatives que aixeca l'aparició d'un nou bé o servei informal. Si l'avaluació realitzada determina continuar i profunditzar les investigacions, es farà

un estudi profund i sistemàtic de la investigació formal, on les fonts i canals d'informació, i les tècniques de recopilació juguen especial importància.

- Recollida de dades: la recopilació normalitzada i sistemàtica de distintes informacions que permetran el seu processament.
- Anàlisi i interpretació de les dades: del seu resultat dependran les decisions per elegir l'estratègia. L'obtenció de resultats sobre documents estadístics que seran la font de l'informe.
- Presentació d'un informe a la direcció: el document presentat a la direcció ha de contenir informació sobre els objectius d'investigació establerts, les pautes seguides, l'entorn ambiental, les dificultats trobades i l'obtenció dels resultats finals.

7.4.2- MÈTODES PER A LA INVESTIGACIÓ DE MERCATS

La investigació de mercats consisteix en la recopilació de dades, generalment sobre una mostra, dels quals s'obté informació per actuar sobre la venda d'un bé o la prestació d'un servei. També, mitjançant un cens, consistent en analitzar a tota la població de referència; evidentment, l'estudi per mostreig és més ràpid i econòmic que un anàlisi censal. Si la recollida de dades és indicat específicament per a la investigació, les dades obtingudes se les denomina primàries. Si per a la recerca d'aquests es va a bases de dades ja existents, s'anomenen secundàries.

Obtenció de dades primàries:

El cost d'obtenció és més elevat que quan es tracta de dades secundàries, sent freqüent encarregar les investigacions a empreses especialitzades. Les dades primàries es poden obtenir a través de:

- Enquesta: consisteix en reunir informació entrevistant a persones pertanyents a una mostra. L'obtenció de dades és directament de la font. El qüestionari pot contenir errors o formulacions incorrectes, l'enquestador difícilment s'allibera dels seus prejudicis personals (cosa que no hauria de ser així).

L'enquesta pot ser com una entrevista personal directa o per grups d'interés. Les enquestes per telèfon i per correu són molt usuals i, suposen un cost comparatiu inferior. Però té una sèrie d'inconvenients: pot passar que algunes persones no tinguin telèfon, el seu número ni estigui a la guia, o es trobin ausents del domicili. Existeixen sistemes automatitzats de recollida de dades per telèfon que permeten emmagatzamar informació sense necessitat d'operadors. Els temps de comunicació s'optimitzen. El principal problema de l'enquesta per correu és que requereix de la l'enquestat l'esforç de llegir el gran nombre de preguntes i de contestar-les per escrit. L'índex de no resposta és molt elevat.

- Observació: consisteix en analitzar la conducta d'una persona davant un estímul comercial i els canvis que la mateixa presenta quan es donen distintes situacions. L'observació directa realitzada per professionals ha perdut importància a favor de les tècniques automàtiques i informàtiques: càmeres de vídeo.
- Experimentació: es produeix quan la participació és interactiva i l'observació es fa en un escenari preparat (es denomina prova de laboratori). Es dona prioritat als seus actes espontanis a través de les tècniques d'estímul i respostes ràpides. En alguns casos, el laboratori és la reproducció d'un establiment comercial on s'efectuen les compres després d'haver-se realitzat la promoció del producte; aquesta experiència es denomina prova de mercat simulada i el seu èxit dependrà de l'habilitat amb la que es sabin reproduir les condicions ambientals que es donen en la realitat.

Els panells del consumidor o grups d'atenció són conjunts de persones/llars amb característiques homogènies que es presten a col·laborar en situacions experimentals per la solució de problemes del mercat.

7.5- EL COMPORTAMENT DE LES ORGANITZACIONS

El màrqueting també s'ocupa del procés de compra de les empreses o organitzacions (de caràcter industrials). Des de la perspectiva del màrqueting, s'entén per organització qualsevol empresa o institució que, després d'un procés de decisió, compra béns i serveis. Generalment les empreses industrials compren per qualcun d'aquests motius:

- Per incorporar matèries primeres o productes semitransformats.
- Per utilitzar serveis o altres elements que possibilitin la realització de les seves operacions.
- Per fins comercials de compra-venta.

Els compradors industrials no tenen com a finalitat el consum, sinó la seva aplicació en un determinat procés de fabricació. En les empreses industrials passa que:

- La decisió de compra sol ser resultat de un procés llarg.
- Les fluctuacions en els preus influeixen poc en la demanda (demanda inelàstica).
- El volum de les compres és molt elevat.
- La decisió final sol ser de caràcter colegial·la, és a dir, no és responsabilitat d'una persona, ja que l'èxit de l'adquisició depèn d'una evaluació molt objectiva.

• ELS INSTRUMENTS DE MÀRQUETING: MÀRQUETING MIX

8.1- ELS INSTRUMENTS DEL MÀRQUETING: MÀRQUETING MIX

La direcció comercial de l'empresa, mitjançant tècniques de màrqueting, analitza les necessitats dels consumidors per dissenyar el bé o servei que millor les satisfassi; decidir les estratègies més apropiades per la seva col·locació en el mercat. Per el compliment d'aquesta funció la direcció comercial disposa dels instruments del màrqueting: producte, preu, punt de venda i promoció. A les actuacions realitzades sobre el conjunt d'aquestes se l'anomena màrqueting mix.

Encara que les quatre pes, com a integrants d'un sistema, s'han d'estudiar de forma interrelacionada, cada una presenta aspectes diferents que els converteixen en objectiu d'estratègies comercials específiques.

Per exemple, el producte s'ha d'entendre com un bé que és apreciat pel consumidor, ja que li comporta una satisfacció. Per tant, en una estratègia de decisió sobre el tipus d'oferta, es tindran en compte els factors subjectius i com influeixen aquests en la marca, el disseny, etc.

Respecte al preu, s'observa una certa tendència del consumidor a pensar que els articles més cars són de major qualitat.

En la distribució, una de les decisions més importants que s'han de fer és l'elecció de canals de distribució.

Finalment, en la promoció, s'ha de fer campanya de diverses formes: venda personal, publicitat, propaganda, etc.

8.2- EL PRODUCTE OFERTAT

En l'anàlisi d'un producte interessa conèixer la descripció del producte en sí, la seva identificació i el cicle de vida que tindrà. El bé és, com ja hem dit, el mitjà per satisfer les necessitats dels consumidors.

- **Descripció:** es fa sota dues perspectives: la que atén a la naturalesa dels seus atributs (objectiva), i l'orientada a la consideració que el consumidor té del bé o servei, en relació al seu grau de satisfacció que els proporciona. Per una altra part, l'empresa no sol definir una estratègia comercial dirigida a un sol producte, sinó que ho fa per un conjunt de línees homogènies d'articles.

- Identificació del producte (marca): és la primera diferenciació del producte. La marca és el nom o/i signe distintiu. En una marca podem veure, a part del nom, el logotip (sempre solen sortir conjuntament). La marca és la part que es pronuncia i el logotip el signe que la representa.

El logotip té com a funció fonamental facilitar al consumidor el record d'associació entre símbol i empresa. Per tant, en el màrqueting també val l'expressió Una imatge, millor que la paraula.

La marca té, a part d'un valor patrimonial per la seva empresa, un altre valor:

- Tradició i lleialtat amb els consumidors i usuaris. (s'ha de guanyar als consumidors).
- Percepció de qualitat.
- Coneixement de l'empresa a través de l'associació percebuda.

Hi ha diverses estratègies de marca: la marca única, utilitzant el mateix nom de l'empresa; marques diverses, quan una empresa llança al mercat productes amb diferents marques; marques de distribuïdor, productes fabricats per un distribuïdor (Consumer, Hacendado, etc).

L'envàs és l'envoltura dedicada a protegir i/o dur el producte principal. La relació entre el producte, la marca i l'envàs queda establerta pel disseny de l'article principal, per les noves orientacions dels consumidors que pressionen a les empreses en matèria de conservació del medi ambient, o per l'aplicació d'un marc legal en matèria d'aprofitament i reciclatge de fons.

L'etiqueta és un instrument d'informació sobre el producte que constitueix una forma de promoció d'aquest. El seu ús ve indicat per diferents motius:

- Com a simple promoció del producte.
- Com element per la creació de la imatge de l'empresa.
- En compliment d'una norma d'identificació i informació del producte dirigida al comprador.

En l'etiquetatge sol aparèixer la denominació del producte, el fabricant, la composició, la procedència, les característiques tècniques i estructurals, la data d'elaboració i caducitat i altres.

- El cicle de vida: els productes no tenen una vida il·limitada en el mercat, sinó que tots compleixen un cicle de duració, que serà distint en funció del bé o servei ofertat, del mercat a qui va dirigit, de la imatge, etc. Fases o etapes del cicle de vida:
- Introducció: comercialitzar amb pèrdues, desconeixement que el públic té de l'existència del producte.
- Creixement: apogeu de les campanyes de promoció, més vendes, més benefici, aparició de la competència.
- Maduresa: estabilitat de vendes i beneficis, la competència comença a guanyar terreny.
- Declive: producte més competitiu, moviments i canvis en la demografia, diferents gustos, innovacions tècniques, disminució de vendes i beneficis.

8.3- DISTRIBUCIÓ DEL PRODUCTE: CANALS DE COMERCIALITZACIÓ

El punt de venda és el resultat de l'esforç realitzat per l'organització per apropar el bé o servei al consumidor final. El camí que segueix el producte des de la seva fabricació fins el consumidor final s'anomena canal de distribució. Aquest té a veure amb el número d'intermediaris necessaris per cobrir el trajecte entre el fabricant i el consumidor.

Els intermediaris constitueixen la part fonamental d'un canal de distribució i poden ser definits com les empreses que tenen com a finalitat fer arribar els productes des del lloc de fabricació als consumidors. L'article cobrirà tantes etapes com intermediaris existeixin en la cadena. La necessitat dels intermediaris ve

donada per:

- Proporcionar la xarxa comercial.
- Difondre informació sobre el producte.
- Realitzen activitats de promoció.
- Posen el producte a la disposició del consumidor final.
- A vegades, financien les adquisicions.
- Realitzen funcions d'emmagatzament.

L'auditoria de tendes és l'instrument que serveix per evaluar la marca en el mercat d'un determinat bé o servei, i permet conèixer el seu grau de participació en el volum de ventes davant altres de la competència.

8.3.1– TIPUS D'INTERMEDIARIS COMERCIALS

Els principals intermediaris comercials, d'acord amb la seva funció dins del canal de distribució, són:

- Representants: intervenen cobrant una comissió, no són propietaris de les mercaderies i productes que representen, excepte quan es tracta de productes que caduquin. La seva feina consisteix en posar en contacte a compradors i venedors, podent actuar en representació de qualsevol dels dos.
- Agent comercial: variant de representant. La seva relació contractual de representació sols la manté amb el productor i no amb el venedor. L'agent pot representar a més d'un fabricant en una determinada àrea geogràfica.
- Majoristes: no ven directament al consumidor final, sinó que ho fa el minorista. Són propietaris dels productes i compleixen funcions dins la cadena comercial com: emmagatzament, publicitat, finançament al minorista, distribució a domicili del detallista, servei i assistència tècnica.
- Minoristes: són els darrers intermediaris de la cadena de distribució, venent directament al consumidor final; realitzen una important funció de varietat en amplitud de productes, que economitzen el número de contactes necessaris en la realització comercial. Sense la seva existència les operacions de compra s'haurien de fer a cada un dels productors o majoristes oferents dels respectius productes. Són detallistes les grans superfícies, els minoristes especialitzats, les cadenes d'alimentació, les tendes poble, etc.

8.3.2– SELECCIÓ DE CANALS DE DISTRIBUCIÓ

La selecció d'un canal de distribució pretén trobar aquell que optimitza el volum de ventes per l'empresa, depenent fonamentalment del tipus de mercat en el que s'actua i del número d'intermediaris necessaris entre productor i consumidor final. El canal pot ser curt o llarg. El canal curt és característic dels mercats industrials, i el llarg dels propis mercats de consum.

En molts pocs mercats es pot prescindir d'intermediaris; no obstant, en relacions comercials molt simples, efectuades en el propi establiment, com ara productes realitzats per enàrrec, o quan el productor disposa d'una bona xarxa de venedors en nòmina, el contacte entre comprador i productor és directe (distribució directa).

Un altre fet a considerar és si la distribució del producte la realitzarà de manera exclusiva un sol intermediari. Això és el cas de productes selectes.

L'elecció sempre depèn de la rentabilitat comparada entre cada un dels sistemes.

8.4– PROMOCIÓ

La promoció és un instrument del màrqueting que té com objectiu donar a conèixer un producte. Es podria definir com el conjunt d'actuacions basades en comunicar de manera persuasiva una informació per induir a

comprar el bé o servei que es vol vendre. Per tant, es pretén informar, persuadir i recordar.

En les activitats promocionals té especial interès la que es produeix en el propi establiment del venedor, coneguda com merchandising.

- Venta personal: venta mitjançant tracte directe amb el comprador, amb l'objectiu de formar una opinió favorable del producte perquè després es compri. Les noves tecnologies de comunicació faciliten l'aparició d'estils diferents de venda personal, com ara el telemàrketing o venda per telèfon.
- Promoció de ventes: és l'actuació final i comprèn una àmplia gamma d'elements dirigits a la persuasió directa dels clients potencials perquè comprin el producte. Són, per exemple, regal de cupons descompte, 2 X 1, rebaixes, bonificacions, regals de viatge; tot de caràcter temporal.
- Relacions públiques (propaganda): comprenen el conjunt d'activitats realitzades per l'empresa, a través de rodes de premsa i comunicats als mitjans de difusió, per presentar adequadament la seva imatge, d'una forma objectiva. Si utilitzen els mitjans de comunicació per fer aquesta funció, s'anomena propaganda, encara que n'hi ha s'estimen més dir publicitat no pagada.

8.4.1- PUBLICITAT

Presentació d'un bé o servei per mitjà del missatge a través d'un mitjà de comunicació de masses amb l'objectiu de motivar la seva acceptació i compra. Per tant, els mitjans de comunicació juguen un paper molt important dins les campanyes publicitàries, degut al seu gran potencial per la difusió dels missatges. Premsa, ràdio i televisió condicionen notablament els disseny i estils publicitaris.

El programa que recull tots els aspectes d'una campanya publicitària es denomina pla o projecte de publicitat i ha de contemplar si és de caràcter local o nacional, si està orientada cap al consum o cap a la indústria, si hi ha recolzament institucional o d'organitzacions privades, públic al qui va dirigit, tema central, etc.

A vegades, l'estratègia utilitzada consisteix en remetre als mitjans de comunicació massius informació sobre les activitats que realitza, els productes nous que es llancen, etc., i és el mitjà en qüestió que, si ho troba oportú, tractarà el missatge com una notícia. D'aquesta forma, l'empresa guanya confiança dels seguidors del mitjà utilitzat, actuant propaganda i publicitat conjuntament.

- Objectius de la publicitat: la publicitat és un instrument de promoció que vol informar sobre el nou producte, explicar les seves característiques, orientar sobre el millor ús, etc. Neix per persuadir al consumidor perquè compri i té com a finalitat recordar la importància del producte, els seus atributs essencials, els seus llocs de compra, preus i altres aspectes.

8.4.2- LA CAMPANYA PUBLICITÀRIA

El conjunt de mitjans materials i humans que, al servei d'un determinat disseny, serveixen per persuadir als consumidors i orientar les seves compres cap a un determinat producte. Aquest disseny pot ser encarregat per una agència publicitària.

El missatge publicitari comprèn l'enunciat o enunciats que s'expressen directament o de forma simbòlica, relacionats amb la presentació d'un article. El missatge ha de ser capaç de crear interès, ha de ser informatiu, ha de fer que comprem i ha de ser fàcil de recordar. S'han d'eliminar les actuacions il·lícites, com publicitat enganosa, la que faci mal a la dignitat de la persona, la publicitat subliminal, la publicitat deslleial.

8.3- EL PREU

És el darrer instrument del màrketing i representa el valor d'un bé en el mercat. A l'empresa li resulta difícil vendre a un preu més alt que l'establert pel mercat per la resta dels productes que són comparables; en canvi,

un producte pot ser acceptat fàcilment si apareix en el mercat amb un preu sensiblement inferior. En el moment del seu llançament i durant l'etapa introductòria, una de les estratègies és vendre a un preu per davall de la competència, el que implica haver de compensar en una altra etapa pujant el preu fins arribar a la situació real compatible amb la supervivència de l'empresa. Una política de preus ha de contemplar també els distints descomptes i rebaixes en les compres que permetin guanyar sector de mercat per les oportunitats financeres. En altres ocasions el que garanteix l'èxit en segments de consum selecte, amb alts nivells de renda, són els preus elevats que es constitueixen en elements diferenciadors. També poden adaptar-se polítiques de preus elevats, si van associades a excel·lents qualitats o a una prestigiosa imatge de marca.

8.3.1- FÓRMULES PER LA FIXACIÓ DE PREUS

Dues formes d'establir preus per les empreses:

- Preus basats en els costos: pot calcular-se partint dels costos necessaris per la seva elaboració més un marge raonable de benefici.
- Maximització del benefici (preus basats en l'oferta i la demanda): quan la demanda és molt superior a l'oferta permet establir preus més alts. Aquesta situació, en competència perfecta, determina l'aparició de nous oferents que volen aprofitar la conjuntura favorable que se'ls presenta. Passat un cert temps, i com a conseqüència de l'aparició en el mercat de la nova oferta, es produiria una tendència a un nou reequilibri, ja que es produeix la desaparició de la pressió ocasionada per la demanda, que ara ja està satisfeta.

• PATRIMONI, BALANÇ i COMPTABILITAT. INFORMACIÓ PER A LA GESTIÓ

9.1.- CONCEPTE DE PATRIMONI. COMPOSICIÓ I VALORACIÓ

Les empreses tenen una sèrie de béns i drets i, de forma simultànea, deuen o poden deure certes quantitats de doblers. Aquest conjunt de béns, drets i obligacions serveixen a l'empresa que els té per desenvolupar-se per la vida i realitzar la seva activitat.

9.1.1- CONCEPTE DE PATRIMONI: PRIMERA CLASSIFICACIÓ

El patrimoni és el conjunt de béns, drets i obligacions que perteneixen a una persona física o jurídica. Aquest es pot ordenar, classificar i agrupar de diverses formes. Es distingeix entre actiu, passiu i net. L'actiu és el conjunt de béns i drets d'una persona, el passiu (exigible) està format per les obligacions pendents a pagar, i el net patrimonial és la diferència entre l'actiu i el passiu.

Des d'un punt de vista financer, el passiu són els recursos aliens, el net són els recursos propis i l'actiu està format pels béns i drets en els quals s'inverteix. El passiu i el net constitueixen l'origen dels fons i l'actiu el destí d'aquests o la inversió.

9.1.2- ELEMENTS I MASSES PATRIMONIALS

És imprescindible que la denominació de cada element patrimonial, el seu significat i el seu contingut siguin idèntics, amb independència de qui els utilitzi. Per aconseguir aquest objectiu d'homogeneïtzar la informació existeix el Pla General de Comptabilitat (PGC).

- Masses patrimonials: agrupació d'elements que tenen el mateix significat econòmic-financer, és a dir, de naturalesa homògena.

Existeixen criteris molt diferents per classificar els elements patrimonials en masses; un dels més comuns i amplis és el que distingeix entre els elements d'actiu, de passiu i de net. Un altre possible criteri és el que té en

compte la relació entre els elements patrimonials i la liquidesa, si són d'actiu, o l'exibilitat, si són de passiu; segons aquest criteri (adoptat per el PGC) relacionam els elements d'actiu, de menor a major liquidesa, i els de passiu, de menor a major exigibilitat:

disponible: caixa i bancs

realitzable cert: clients

circulant realitzable condicionat: existències

existències

ACTIU material: maquinària

real immaterial: patent

financer: accions, obligacions

fix o

immobilitzat despeses de constitució

fictici despeses de primer establiment

pèrdues d'exercicis anteriors

acreedors

exigible c/t efectes a pagar

proveïdors

prèstecs

PASSIU exigible ll/t crèdits

fix o capital social

immobilitzat no exigible reserves

net resultats

9.1.3- VALORACIÓ DEL PATRIMONI

El PGC estableix unes normes de valoració que ara analtzarem.

– Immobilitzat: podem distingir entre l'immobilitzat material i l'immaterial. El primer està format per béns d'actiu, tangibles, que permaneixen durant més d'1 any en el patrimoni de l'empresa. S'han de citar: terrenys i béns naturals, construccions, instal·lacions tècniques, maquinària, mobiliari, etc. Per una altra part, l'immobilitzat immaterial està format per drets, amb valoració econòmica, que pertaneixen al patrimoni de l'empresa durant més d'1 any. Podriem incloure-hi les despeses d'I+D, les concessions administratives (patents), aplicacions informàtiques, fons de comerç (xifra en que es valora la clientela i la posició en el

mercat d'una empresa quan és adquirida per una altra), etc. Com a norma general, els béns d'immobilitzat material es valoren al preu d'adquisició o al cost de producció, segons es tracti d'una compra o de producció pròpia. Quan es tractin de béns adquirits a títol gratuït es considerarà com preu d'adquisició el seu valor venal.

- Preu d'adquisició: engloba, a més del preu de facturat pel venedor, totes les despeses addicionals fins arribar a la seva posada en funcionament: transport, instal·lació, montatge, despeses financeres derivades de l'adquisició.
- Cost de producció: s'obté afegint al preu d'adquisició dels materials dels altres costos imputables en aquests, com ara mà d'obra i despeses generals.
- Valor venal: el preu que se suposa que estaria disposat a pagar un adquirent que actua en plena llibertat, sense estar lligat al venedor.

El PGC dóna unes regles concretes sobre la valoració dels béns d'immobilitzat immaterial, que ha de resumir la idea de que sols es poden posar de manifest quan tenen un valor efectiu.

Les despeses d'I+D únicament poden figurar com immobilitzat immaterial quan hi hagi motius fonamentats per pensar en l'èxit tècnic i econòmic dels diferents projectes de l'I+D. En el suposat fons de comerç, el seu valor equivaldrà al que hagin pactat dues empreses quan es produeixi la compra d'una d'elles per part de l'altra.

– Valors negociables: aquests, ja siguin de renda fixa o variable, accions o obligacions respectivament, seran valorats com a norma general al preu d'adquisició, incluint les despeses inherents a l'operació. Si el preu del mercat, al final de l'exercici econòmic, fos inferior haurà de figurar aquest en lloc de l'anterior, per això la comptabilitat realitzarà una correcció valorativa.

– Existències: es valoren normalment conforme el seu preu d'adquisició. Ja que al magatzem hi trobam existències comprades en diferents moments i a distints preus, per establir el preu de cost de cada partida que es ven o per calcular el valor de l'stock que permanence en el magatzem, s'utilitzen diversos mètodes de valoració:

- Preu mitjà ponderat:
- FIFO: es valoren les sortides al preu de les unitats més antigues del magatzem.
- LIFO: actua a la inversa. Les sortides es consideren al preu de la darrera entrada.

9.1.4– SITUACIONS I EQUILIBRIS PATRIMONIALS: FONS DE MANIOBRA

Les situacions patrimonials d'estabilitat financera permeten a les empreses que gaudeixen d'ella fer front als seus deutes sense cap dificultat, amb els béns del seu actiu; en conseqüència aquest tipus de situacions afavoreixen la supervivència empresarial.

Establirem quatre posicions patrimonials que mostren diversos graus d'equilibri i desequilibri financer:

- Posició 1: representa una situació de màxima estabilitat financera, ja que no existeixen deutes ($P = 0$), tots els béns i drets de l'actiu financer amb fons propis (net).
- Posició 2: és la situació oposta a l'anterior; no existeixen fons propis, i en conseqüència tot l'actiu s'ha finançat per tercers, a qui es deu. Aquesta situació és teòrica, ja que totes les empreses han de tenir un capital social i en el cas de les societats la llei exigeix una quantitat determinada de doblers.
- Posició 3: és la normal d'equilibri. En aquesta situació el net patrimonial financia la major part de l'actiu, éssent el passiu exigible de menor dimensió que els recursos propis.
- Posició 4: representa una situació inestable per a l'empresa, ja que en ella el passiu exigible són majors que l'actiu amb valoració econòmica; per tant, en aquestes circumstàncies, l'empresa no podria fer front als seus deutes encara que liquidàs tots els béns d'actiu. Això significa que està en situació de

fallida.

El fons de maniobra, també conegut com fons de rotació o capital circulant, és un índex que serveix per mesurar l'estabilitat financera de l'empresa. Com més gros sigui, més seguretat hi ha de que l'empresa sigui capaç de fer front als seus deutes; contràriament, un fons pròxim a zero o negatiu és un indicador de dificultats financeres.

Es pot definir com la xifra en la que la financiació bàsica excedeix a l'actiu fix, és a dir, a la quantitat d'actiu circulant que és finançada amb capitals permanents.

$$FM = AC - PC \text{ o } FM = PF - AF$$

El FM normalment és positiu; si fos negatiu significaria que part de l'actiu fix estaria finançat per passiu circulant, i que, en conseqüència, la xifra de l'actiu circulant no seria suficient per atendre els deutes que hi ha curt termini, per tant, un fons de maniobra negatiu és un indicador d'inestabilitat financera.

9.1.5- EL PATRIMONI DE LES EMPRESES EN SUSPENSIO DE PAGAMENTS O FALLIDA

Existeixen situacions en les que algunes empreses no poden fer front als seus deutes. En aquestes circumstàncies, és possible que sols els acreedors amb crèdits privilegiada poden cobrar-los, en detrims dels restants, amb menor força que els primers.

En aquestes situacions de insolvència empresarial, hi ha dos procediments: la suspensió de pagament i la fallida.

Mitjançant la suspensió de pagament, es paralitzaran les accions judicials dels acreedors contra l'empresa deudora, es forma una massa d'acreedors que constitueix una junta, presidida per el jutge, per defensar els seus interessos; el jutge declara la suspensió, dirigeix el procediment i nomena uns interventors per inspeccionar les activitats de l'empresari suspens. S'arriba a un acord amb l'entitat acreedora, mitjançant el qual es concedeix una moratòria per realitzar els pagaments, i fins i tot una reducció d'aquests. La finalitat consisteix en permetre que les empreses superin les dificultats transitòries.

La fallida és un procediment molt més dur que tendeix a liquidar l'empresa i repartir l'actiu existent entre els acreedors. La fallida pot ser sol·licitada pel propi empresari, conscient de que no pot superar la seva insolvència, o per els acreedors; en tot cas, es declarada pel jutge, el qual dirigeix el procés. Suposa la inhabilitació de l'empresari per administrar la liquidació de la seva empresa.

Per declarar una empresa en suspensió de pagaments o en fallida s'han de dirigir al jutge, que qualificar la insolvència de l'empresa com provisional o com definitiva. Si és provisional, perquè l'actiu real superi al passiu exigible, s'obri la via de suspensió de pagament. Si, l'actiu real és menor que el passiu exigible, es qualificar la insolvència com definitiva.

9.2- INVENTARI, BLANÇOS I BALANÇ SOCIAL

Els instruments que utilitza la comptabilitat per mesurar, valorar i representar el patrimoni són:

- **Inventari:** és la relació detallada de tots els elements patrimonials (béns, drets i obligacions) degudament valorats que pertaneixen a una empresa en un moment determinat. Requereix: 1- seleccionar els elements; d'aquesta manera, es puguin fer inventaris generals de tot el patrimoni, o inventaris parcials, per exemples, de les existències de mercaderies o de productes acabats. 2- Mesurar, contar i valorar els distints elements inventariats. 3- Anotar el resultat en el corresponent llibre de registre.

- **Balanç:** relació ordenada, sistemàtica i valorada dels distints elements que componen el patrimoni d'una empresa en un moment determinat. La diferència essencial, entre el balanç i l'inventari, és que el primer procedeix de la comptabilitat, mentre que el segon és producte d'un recompte i valoració al marge de la misma.
- **Balanç social:** l'activitat de les empreses no influeix només en els seus socis i en els seus treballadors, sinó que també repercuteix en el conjunt de la societat. Per tractar de mesurar l'impacte de cada empresa en el medi social on s'inserta va néixer la idea de balanç social. S'evalua l'actiu i el passiu social que produeix una empresa, és a dir, els avantatges i inconvenients que genera la societat que circumda.

9.3- COMPTABILITAT, COMPTES I LLIBRES COMPTABLES

El patrimoni, així com les seves variacions, constitueix l'objecte d'estudi de la comptabilitat; per la seva part, els balanços són instruments comptables que representen el patrimoni empresarial en una data concreta.

9.3.1- CONCEPTE I FUNCIO DE LA COMPTABILITAT

Existeixen diverses definicions de comptabilitat. La comptabilitat estudia el patrimoni d'una unitat econòmica i les variacions que es produeixen en el mateix patrimoni a causa de la seva activitat. Aquesta disciplina, que capta informació econòmica i l'elabora de forma sistemàtica, constitueix un important instrument de gestió per la direcció de qualsevol empresa.

És un sistema de recollida i arxiu de dades sobre operacions que afecten al patrimoni de l'empresa.

L'elaboració i el subministrament d'informació és una de les finalitats més importants de la comptabilitat; interessa a distintes persones i institucions, entre les que destaquen:

- La direcció de l'empresa per adoptar decisions.
- Els socis per conèixer l'evolució de les xifres econòmiques de la seva empresa.
- Els acreedors per donar una idea sobre la possibilitat de recobrar els seus crèdits i per la capacitat d'acceptar nous endeutaments.
- L'Estat per poder controlar el cobrament d'impostos.

9.3.2- EL COMPTE COM INSTRUMENT COMPTABLE

La comptabilitat recopila, emmagatzema i elabora la informació mitjançant una sèrie d'instruments, entre els que destaquen els comptes. Els comptes són instruments de representació i mesura d'un element patrimonial i de les seves variacions, així com de les operacions que originen el resultat empresarial.

Es representa de forma esquemàtica com una gran T; a la part esquerra hi ha el deure, i a la dreta l'haver. El saldo és la diferència entre l'import del deure i de l'haver. Si la diferència és negativa s'anomena saldo deudor, si és positiu és saldo acreedor i si és =0 és el saldo nul.

- Classificació elemental dels comptes

Els elements patrimonials d'actiu, passiu i net es representen respectivament per comptes d'actiu, passiu i net. Per la seva part, el benefici empresarial s'obté de la diferència entre ingressos i despeses que, alhora, es recullen per comptes d'ingressos i despeses.

Les despeses més freqüents són:

- **Sous i salaris:** quantitats pagades o endeutades als treballadors.

- Subministraments: imports pagats o adequats en concepte d'abastiments consumibles durant l'exercici econòmic. Ex: electricitat, gasoil, etc.
- Amortització de l'immobilitzat: pèrdua de valor que experimenten els béns d'immobilitzat.

La compra d'un moble no és una despesa, ja que el moble permanenceix dins l'entitat durant varis exercicis, tot i així, serà una despesa recollida a través de la desamortització.

Els ingressos més freqüents són:

- Ingressos per arrendament: quantitats cobrades per lloguer.
- Ingressos financers: quantitats cobrades com a conseqüència dels comptes que es mantenen en institucions financeres.

Tant les despeses com els ingressos es comptabilitzen en el moment del devengo. Per tant, no s'ha de confondre despesa amb pagament ni cobrament amb ingrés.

- Funcionament dels comptes: convenis de carregament i abonaments

Els comptes d'actiu presenten el seu valor inicial i recullen els augments del deure, mentre que les disminucions s'anoten a l'haver. Els comptes de passiu i net funcionen al contrari: el seu saldo inicial i els augments s'anoten a l'haver i les disminucions al deure.

Els comptes d'ingressos reben les seves anotacions a l'haver i només poden tenir moviment al deure quan es tanca el compte o es rebaixa el seu valor. Els comptes de despeses reben els seus apunts al deure i només poden tenir moviment a l'haver per tancar el compte o reduir el seu valor.

9.3.3- LLIBRES COMPTABLES I COMPTES ANUALS: INFORMACIÓ PER LA GESTIÓ

La comptabilitat utilitza una sèrie de registres o llibres per recollir i tractar la informació sobre el patrimoni i els beneficis de les empreses. Tot empresari ha de dur una comptabilitat ordenada, adequada a l'activitat de la seva empresa, que permeti un seguiment cronològic de totes les seves operacions, així com l'elaboració periòdica de balanços i inventaris. Per registrar aquesta activitat, s'exigeix als empresaris han de tenir un llibre d'inventari i comptes anuals i un llibre diari. A més, han de conservar-los, juntament amb la correspondència i altra documentació durant 6 anys. Els llibres més freqüents són:

- Llibre diari: constitueix un dels llibres obligatoris. S'hi anoten dia a dia les operacions relatives a l'activitat de l'empresa. És un registre cronològic que ens permet saber quines operacions comptables s'han efectuat en qualsevol de les dates en que es va produir l'activitat empresarial.
- Llibre major: no és exigint per la llei; no obstant, donada la seva gran utilitat, se sol utilitzar. Registra el moviment de cada compte en les diferents dates en que s'han realitzat operacions amb el mateix; d'aquesta forma complementa la informació aportada en el llibre diari. Si volem saber quin és el moviment d'un compte en un cert període, hem de consultar el llibre major. Els programes informàtics de comptabilitat proporcionen el llibre diari i el major de forma simultànea.

Els comptes en forma de T són una representació esquemàtica del llibre major.

- El llibre d'inventaris i comptes anuals: es tracta d'un dels llibres exigits a qualsevol empresari. Es relacionen amb els comptes anuals i, a més, la resta dels balanços i inventaris que es realitzen al llarg del procés comptable: el balanç inicial de l'empresa, l'inventari de tancament de l'exercici i els balanços de sumes i saldos o de comprovació.
- Els comptes anuals: han de mostrar la imatge fidel del patrimoni, de la situació financera i dels resultats de l'empresa, de conformitat amb les disposicions legals. Parts de les que consta:

- **Balanç:** comprendrà els béns i drets que constitueixen l'actiu i les obligacions del passiu. El balanç d'obertura d'un exercici ha de correspondre amb el balanç de tancament de l'exercici anterior.
- **El compte de pèrdues i guanys:** comprendrà els ingressos i despeses de l'exercici i, pr diferències, el resultat del mateix (benefici).
- **Memòria:** complementerà, ampliarà i comentarà la informació continguda en el balanç i en el compte de pèrdues i guanys.

9.4.– EL PROCÉS COMPTABLE

Podem resumir les operacions del procés comptable com:

- **Balanç d'obertura:** quan es comença l'exercici s'elabora un balanç que coincideix amb el balanç de tancament de l'exercici anterior.
- **Assentament d'obertura:** s'anota en el llibre diari i en el major.
- **Assentament de gestió:** distines operacions que realitza l'empresa. Major i diari.
- **Balanços de comprovació o de sumes i saldos:** per ajudar a localitzar errors de desquadres a la comptabilització.
- **Assentaments d'ajustament i de regularització:** fer coincidir el saldo d'alguns comptes amb el valor de l'element patrimonial que representen. Major i diari.
- **Balanç de situació final o balanç de tancament:** llibre d'inventaris i comptes anuals. El saldo dels comptes amb els ajustaments oportuns.
- **Assentament de tancament:** consisteix en tancar tots els comptes que queden obertes després de la regularització.

10. INSTRUMENTS ELEMENTALS DE L'ANÀLISIS D'EQUILIBRI FINANCER

10.1– ASPECTE ECONÒMIC I FINANCER DEL BALANÇ

La gestió de l'empresa, així com els agents amb els que es relaciona, necessiten disposar d'informació suficient sobre la marxa de l'activitat en els seus aspectes econòmics i financers. Això permetrà a l'organització prendre les decisions adequades per la consecució dels seus objectius i conèixer la situació patrimonial de la mateixa. El principal instrument d'anàlisi és el balanç.

10.1.1– MASSES PATRIMONIALS I EQUILIBRI FINANCER

L'actiu del balanç està compost per dues masses patrimonials: AF o immobilitzat o AC. Per una altra part, el passiu es compon del PF, és a dir el net i el PE a ll/t, i el PC. La primera exigència perquè existeixi equilibri financer és que el conjunt dels capitals propis més el PE a ll/t financin l'AF més una part raonable de l'AC. Part del circulat que es financia amb aquests fons s'anomena fons de maniobra.

10.2.– ANÀLISIS FINANCER DEL PATRIMONI

10.2.1– PRINCIPALS RATIS ECONÒMICO-FINANCERS

Els ratis financers informen de la situació dels fons que utilitza l'empresa pel desenvolupament de l'activitat econòmica. El resultat numèric o quocient determina un diagnòstic sobre la salut de l'empresa.

- **Ratis de tresoraria:** permeten analitzar la capacitat que té l'empresa per fer front a les seves obligacions de pagament a molt curt plaç.
- **Tresoraria immediata:** referit als recursos líquids de caixa i bancs, permet observar la seva capacitat per afrontar els pagaments de venciment immediat. Ha de ser com a mínim 0'1, és a dir, els fons

líquids que hi ha a la caixa i bancs de l'empresa han de superar el 10% del PC.

- Acid-test o distància a la suspensió de pagaments: permet analitzar la cobertura que ofereixen els mitjans disponibles en caixa i bancs juntament amb els clients. Hauria de ser major que 1 perquè existeixi liquidesa suficient. També se li diu rati de liquidesa a curt termini. Quan és més petit que 1, hi pot haver problemes de suspensió de pagament. Es corregeix equilibrant els cobraments i les obligacions de pagament a c/t.
- Ratis de solvència i d'autonomia financera: s'engloben els que ens serveixen per analitzar la solvència de l'empresa front als acreedors (a c i ll/t), i el grau d'autonomia financera que proporcionen els recursos propis.
- Liquidesa o solvència corrent: analitza la possibilitat de fer front als compromisos de pagament a c/t amb la liquidesa de l'AC. Si és major que 1 no presenta problemes de liquidesa. Però si és molt major a 1, vol dir que té doblers ociosos (per invertir).
- Liquidesa total: analitza la possibilitat de fer front als compromisos de pagament tant a curt com a ll/t amb la liquidesa que proporciona l'AC. El resultat òptim és el comprès entre 1 i 2, ja que d'aquesta forma l'empresa disposa de fons suficients a c/t per fer front a tots els seus compromisos.
- Garantia estructural o distància a la fallida: aquest rati ha de ser més gros que 1, ja que si l'empresa té menys béns que deutes estaria en situació de fallida. La solvència és major a mesura que augmenta el quocient.
- Autonomia financera: relaciona els recursos propis amb tot el Pex, de manera que quan major sigui el quocient, menor dependència es tindrà de la financiació aliena. (<2).
- Ratis d'endeutament:
 - Endeutament total: indica el pes que té la financiació aliena respecte als recursos propis. El valor d'aquest rati no ha de superar el 0'5. La situació financera és millor a mesura que el quocient és més petit, perquè vol dir que té molts fons propis i menys exigible.
 - Ratis d'immobilització i de disponibilitat dels capitals: serveixen per analitzar l'aplicació dels capitals permanents en AF i AC.
 - Immobilització: sempre ha de ser més petit que 1, el que significa que el PF permet finançar l'immobilitzat.
 - Disponibilitat dels fons propis: a major rati, major disponibilitat de recursos propis.
 - Quocient bàsic de financiació: indica la relació de financiació existent entre els capitals permanents i la suma de l'immobilitzat més el fons de rotació mínim necessari (FM). Ha d'estar proper a la unitat.

10.3- PERÍODE MITJÀ DE MADURACIÓ

El període mitjà de maduració de l'empresa queda determinat pel número mig de dies que hi ha entre el pagament per l'adquisició d'una mercaderia i el moment de la seva recuperació per la venda i posterior cobrament de la mercaderia adquirida o producte acabat. Aquest període pot estar dividit en altres de caràcter parcial:

- Rotació de matèries primeres a magatzem: aquest quocient proporciona el nº de vegades que en un 1 any es renova l'existència mitjana del magatzem. Es cerca el nº de dies necessaris per renovar una vegada aquestes existències.
- Rotació de fabricació: el resultat és el número de vegades que la fabricació de tot l'any renova l'stock mitjà dels productes en curs de fabricació (n_2).
- Rotació de les vendes: ens donarà el temps des de que l'article es fabrica fins que es ven.
- Rotació de cobrament a client i deutors: d'aquest depèn el grau de liquidesa de l'empresa.

El període mitjà de maduració total de l'empresa serà la suma de: $P_a + P_f + P_v + P_c = P_m$

10.4– LA RENTABILITAT DE L'EMPRESA: L'ECONÒMICA I LA FINANCERA

10.4.1– LLINDAR DE RENTABILITAT O PUNT MORT

Un dels aspectes a considerar en la planificació d'una empresa és saber en quin moment es comença a tenir beneficis.

Entenem per llindar de rentabilitat o punt mort la xifra de vendes a partir de la qual es comença a obtenir benefici. Significa un punt de tall en la representació gràfica de dues curves: la de costos totals i la d'ingressos totals. A partir d'aquest punt, la corba d'ingressos totals ascendeix per damunt de la de costos, començant a produir-se rentabilitat per l'empresa.

Aquesta interpretació gràfica té un significat eminentment econòmic. L'expressió matemàtica utilitzada parteix de la classificació dels costos segons el seu comportament, és a dir, en CF i CV. Els CF són independents del volum de producció, mentre que els CV creixen d'acord al volum de producció.

Al denominador se'l denomina marge de cobertura o marge de contribució, i és igual a la diferència entre el preu unitari de venda i el cost variable per unitat. És l'aportació que realitza cada unitat produïda per l'absorció de costos fixos.

En definitiva, el punt mort és la xifra d'ingressos per vendes que iguala a la suma de CF més CV, essent igual a 0 el benefici.

10.5– L'EVOLUCIÓ D'INVERSIONS COM A SUPORT DE LA GESTIÓ EMPRESARIAL

L'empresa planteja un projecte d'inversió quan creu necessari incrementar el seu capital productiu amb la finalitat d'obtenir una riquesa superior al cost del projecte.

Tota inversió, entesa en sentit econòmic, com increment d'actiu, precisa d'una financiació, que pot procedir de capitals propis o aliens. L'anàlisi de qualsevol projecte d'inversió des de un punt de vista financer és relacionar el corrent de cobraments i de pagaments que originen i calcular la riquesa o excedent afegit.

Existeixen diferents criteris per la selecció d'inversions:

10.5.1– CRITERIS ESTÀTICS

Els principals són:

- Criteri de flux net de caixa total: consisteix en veure quantes vegades es recupera el desemborsament inicial amb la suma dels fluxos de caixa que proporciona l'inversió de cada any.
- Criteri de flux net de caixa mitjà anual: calcula l'índex dividint el flux mitjà anual pel desemborsament inicial.
- Criteri del plaç de recuperació o pay-back: indica el temps necessari per recuperar la inversió o desemborsament inicial amb els fluxos obtinguts al llarg de cada un dels anys de duració de la inversió.

Aquest criteri no tenen en compte els moments en els que s'obtenen els fluxos, és a dir, no contempla que les rendes disponibles al principi puguin produir interessos fins a la finalització de la vida de la inversió.

10.5.2– CRITERIS DINÀMICS

Els criteris estimatius exposats fins ara són vàlids per orientar decisions de l'organització, però no tenen rigor financer. Per això, ara mirarem dos criteris que tenen en compte la distribució temporal de la inversió i el tipus d'interés.

- Valor Actualitzat Net (VAN): consisteix en restar el desemborsament inicial a la suma dels fluxes actualitzats, indicant com alternativa avantatjosa la que tenguí un valor major. El desemborsament inicial que es recupera en cada període s'ha d'obtenir un rendiment (r); així que la raó de capitalització és $(1 + r)$.
- Criteri de la Taxa Interna de Retorn (TIR): aquest criteri consisteix en calcular una taxa interna de descompte que iguali a 0 el VAN, seleccionant la inversió que tenguí una taxa major.

11. LES FONTS DE FINANÇAMENT EMPRESARIAL I EL SISTEMA FINANCER

11.1- CONCEPTE DE FINANCIACIÓ. APALANCAMENT I PLA FINANCER

Les empreses desenvolupen la seva activitat mitjançant els béns i drets que componen el seu actiu. Per adquirir aquests béns d'actiu necessiten fons diners que obtenen a través de diverses fonts de finançament, les quals constitueixen el passiu. És a dir, podem afirmar que per realitzar les inversions que permeten desenvolupar l'activitat empresarial és precís comptar amb els medis adequats o les adequades fonts de finançament.

Definició de financiació: el conjunt de recursos econòmics que obté una organització, atenent a l'origen d'aquests, a la modalitat de la seva obtenció i a l'import d'aquests. Segons l'origen dels recursos econòmics que utilitza l'empresa, podem distingir entre:

- Financiació interna o autofinanciació: ve generada per les pròpies possibilitats de l'empresa. Exemples: fons d'amortització i retenció de beneficis (reserves).
- Financiació externa: comprèn els fons captats fora de l'empresa, tant per compte de capital (aportacions del propietari o dels socis, és a dir NET), com mitjançant aportacions a tercers que s'han de tornar (PASSIU EXIGIBLE).

Quan es recorre a l'endeutament s'ha de procurar que el rendiment que l'empresa obtengui dels fons utilitzats sigui superior als interessos pagats pels recursos aliens; d'aquesta manera l'increment dels deutes crea expectatives de rentabilitat financera: **efecte apalancament**.

La funció de previsió correspon al departament financer. Amb aquesta finalitat, aquest departament dissenya un pla financer anual o plurianual, que ha de tenir, al manco, el següent contingut:

- Previsions de caixa o pressupost de tresoraria: previsió dels cobraments i pagaments que tindrà l'empresa. Si el fluxe de pagaments excedeix al de cobraments, el pressupost haurà de tenir en compte la forma de finançar el desfase.
- Pressupost d'inversions: és precís concretar les inversions que s'han de realitzar durant l'exercici.
- Pressupost financer: l'empresa haurà de definir els recursos necessaris per atendre a les inversions previstes. Serà precís decidir el nivell d'endeutament admissible, el seu cost i les fonts externes o internes de finançament a les que es pretén recórrer, així com el cost que l'empresa ha de suportar per els fons obtinguts.

El pla financer ha d'estar perfectament integrat dins de la planificació global de l'empresa i la seqüència temporal, entre la financiació i inversió, ha de quedar ben coordinada.

11.2- FINANCIACIÓ INTERNA O AUTOFINANCIÓ

L'autofinanciació està constituïda pels fons generats per la pròpia empresa, que tenen el seu origen en els

beneficis no repartits.

Se sol distingir entre dues classes de fons: l'autofinanciació de manteniment, que serveix per cobrir la depreciació que es produeix en els béns d'actiu fix; i l'autofinanciació d'enriquiment, que suposa un vertader estalvi per les empreses.

Dins del primer tipus d'autofinanciació es solen incloure els fons d'amortització i les provisions, és a dir, les quantitats que també es treuen dels beneficis per cobrir les despeses extraordinàries o pèrdues segures que encara no s'han posat de manifest.

L'autofinanciació d'enriquiment sol formar-se per les reserves que es doten amb càrrec als beneficis (augmenta el net i en conseqüència l'actiu, al no repartir apart els beneficis). Existeixen diversos tipus de reserves segons sigui la causa de la seva dotació i el seu destí.

El destí dels fons dedicats a l'autofinanciació poden quedar invertits en béns productius (ex: locals, màquines, mercaderies), en actius especulatius (accions) i en actius carents de riscos (comptes bancàries).

· Significat financer de les amortitzacions

Entenem per amortització les quantitats agafades dels beneficis empresarials, abans del seu càlcul, per cobrir la depreciació que es produeix en els béns d'actiu fix.

Podem afirmar que la depreciació dels béns d'actiu fix té les següents causes:

- Depreciació física o envelliment, produït pel pas del temps.
- Depreciació per desgastament, deguda a la intensitat de l'ús.
- Depreciació per ús: condicions d'ús i habilitat del qui l'utilitza.
- Depreciació econòmica o obsolescència, produïda com a conseqüència de l'aparició de noves tècniques, que converteixen en anticuat a un bé d'actiu.

· L'autofinanciació i la política de dividendos

Una part del benefici de les societats anònimes, denominada dividendos d'actius, es reparteix entre els accionistes, sempre que hagin complert prèviament els requisits de la llei; en general, quan xerrem de dividendos, ens referim a la participació dels socis en els beneficis de les societats.

Els fons destinats a autofinanciació suposen un menor repartiment de dividendos per part de les companyies. No obstant, la dotació d'elevades reserves suposa menor repartiment de dividendos, el que converteix a les accions en menys rentables.

Una de les polítiques que solen resultar més atractives per els compradors d'accions és el manteniment del dividend, és a dir, crear l'expectativa de que la societat reparteix un dividend del mateix import tots els anys.

· Avantatges i inconvenients de l'autofinanciació

- L'autofinanciació permet gran autonomia a l'empresa, que no depèn de la concessió de crèdits. Per una altra part, els socis antics tampoc sofreixen el risc de perdre el control de l'empresa si es produeix una ampliació de capital.
- L'autofinanciació és una fórmula financera barata, ja que és precís remunerar els fons emprats per aquests mètodes; no obstant, no es tracta d'un mitjà de finançament gratuït, ja que és precís tenir en compte el cost d'oportunitat dels doblers deixats de percebre pels socis.

Inconvenients:

- Com que no existeix un cost explícit en l'autofinanciació (només un cost d'oportunitat), amb freqüència els fons s'inverteixen en projectes poc rentables.
- Els processos prolongats i ambiciosos d'autofinanciació solen suposar la reducció dràstica, i inclús l'anul·lació, del repartiment de dividends; aquesta situació pot fer perdre l'interés dels inversors per les accions de l'empresa, amb la conseqüent pèrdua del seu valor de cotització.

11.3- LA FINANCIACIÓ EXTERNA I EL SISTEMA FINANCER

La financiació externa està constituïda pels recursos que arriben a l'empresa des de l'exterior, ja sigui per compte d'aportacions capitalistes o per qualsevol de les diverses varietats de financiació aliena, concedides per tercers. Dins d'aquests darrers, distingim entre crèdits de funcionament i crèdits de finançament.

Si atenem al criteri del PGC, es considera crèdits a curt termini els que duren menys d'un any, i crèdits a llarg termini els que tenen una duració superior a l'any.

Des del punt de vista del sistema financer, es poden considerar com a crèdits a curt termini aquells que tenen un venciment menor a un any; com a crèdits a mitjà termini, els que superen l'any però no arriben a cinc, i a llarg termini aquells que duren més de cinc anys.

Els crèdits de funcionament concedits a les empreses s'otorguen essencialment a curt termini per a finançar el seu actiu circulant. Pel contrari, els crèdits de finançament se solen concedir a mitjà i a llarg termini, amb freqüència per adquirir béns d'actiu fix.

La funció bàsica del sistema financer consisteix en canalitzar l'estalvi de les unitats econòmiques amb superàvit fins a la despesa de les unitats econòmiques amb dèficit.

11.3.1- APORTACIONS DE CAPITAL

Un dels mitjans d'obtenció de fons externs per les empreses consisteix en les aportacions de capital per part dels socis. Els socis es converteixen així en propietaris de les empreses i decideixen el seu funcionament a través dels òrgans pertinents. Aquesta font de financiació s'integra dins del passiu propi, que no és precís tornar a tercers.

Les ampliacions de capital són una modalitat de aportació capitalista molt utilitzada per finançar augments en el tamany de qualsevol empresa i, en conseqüència, del seu actiu fix.

A través de les ampliacions, les societats emeten noves participacions en el seu capital o incrementen el valor nominal de les existents.

Forma d'emetre les accions:

- Accions remeses amb prima sobre la par, quan el preu de les noves accions és major que el seu valor nominal.
 - Accions creades a la par, els que el preu d'emissió de les noves accions coincideix amb el seu valor nominal.
 - Accions emeses sota la par, si el preu de les noves accions en l'ampliació és inferior al valor nominal. La part del valor de l'acció que no desemborsa el subscritor la posa la societat amb càrrec a les seves reserves.
- Ampliacions de capital i drets de subscripció

La llei concedeix als seus accionistes antics un dret preferent de subscripció de noves accions en les ampliacions de capital. El motiu de l'existència es deu a que qui subsciu les noves accions es converteixen en propietaris del patrimoni de l'empresa, en proporció al nombre d'accions que posseeixen.

11.3.2- ELS EMPRÈSTITS D'OBLIGACIONS

Dins dels crèdits finançament que sol·liciten les empreses de certa dimensió, per a adquirir béns d'actiu fix, es troben els emprèstits d'obligacions. Un emprèstít és un préstec fraccionat en títols emesos per qui rep els diners i adquirits per les distintes persones, empreses i institucions que inverteixen fons en dits títols en l'expectativa d'obtenir determinada rentabilitat per cobrament d'interessos i de recuperar els seus diners al venciment de l'emprèstít.

11.3.3- EL MERCAT DE VALORS

Tant les accions com les obligacions, instruments crucials per a la finançació empresarial, necessita mercats que serveixin de punt de trobada entre inversors i demandants de finançació, és el mercat de valors.

·El mercat primari de valors

El mercat primari de valors o mercat d'emissió és on es col·loquen per primera vegada els valors mobiliaris (accions i obligacions).

La companyia emissora de les accions o de les obligacions pot recórrer a diferents procediments per a col·locar l'emissió entre els potencials subscriptors; per a la col·locació dels valors se sol recórrer a un sindicat bancari o conjunt de bancs, o bé a un ban únic, per a que col·loqui l'emissió entre els seus clients.

·Mercats secundaris oficials: Borses de Valors

La funció dels mercats secundaris oficials consisteix en donar liquidesa a les inversions en valors mobiliaris, de forma que els propietaris d'accions, obligacions i altres actius financers puguin vendre'ls, en qualsevol moment, a altres inversors que estiguin interessats en ells.

·Les Borses de Valors

Les Borses de Valors constitueixen els mercats secundaris més representatius on es negocien les accions, obligacions d'empreses privades i determinats fons públics.

·Intermediaris financers bursàtils

Tota persona jurídica o física pot comprar o vendre valors en Borsa, tot i que sempre a través d'un intermediari financer. Les ordres de compra i venda de valors es poden donar directament als intermediaris, és a dir, a les Societats i Agències de Valors i Borsa, que són els únics que poden executar-les.

11.3.4- LES ENTITATS DE CRÈDIT: FINANCIACIÓ BANCÀRIA

Les denominades entitats de crèdit estan formades per els bancs, per les caixes d'estalvi i per les cooperatives de crèdit (la majoria d'elles són caixes rurals). El nucli central de la seva activitat gira entorn a 3 eixos:

- les operacions passives consisteixen en captar l'estalvi de la seva clientela a través de diferents fórmules, com comptes corrents, comptes d'estalvi, imposicions a plaç fix, etc.
- les operacions actives es materialitzen en distintes formes d'invertir. Una sèrie de productes de finançació, com préstecs, crèdits, descomptes d'efectes, etc.

- els serveis de mediació varen néixer, inicialment, com un recolçament a la clientela en matèria de cobraments i pagaments a conseqüència de les operacions. De forma progressiva, aquests serveis es van anar ampliant (gestió de rebuts, servei de nòmines, targetes de crèdit, etc.) i, en l'actualitat, ocupen una part molt important de l'activitat d'aquestes entitats financeres.

· Modalitats de crèdit bancari

- Prèstec bancari: contracte mitjançant el qual una entitat de crèdit entrega a un client, empresa o particular, una suma de diners prèviament pactada, i aquest es compromet a tornar aquesta suma més els interessos, segons el pla d'amortització establert.
- Crèdit bancari (compte corrent): contracte mitjançant el qual l'entitat financera es compromet amb el client a permetre-li disposar de quantitats de diners, d'acord amb les seves necessitats, fins arribar al límit acordat. El client, per la seva part, tornarà les sumes de les que ha disposat més els interessos devengats a favor del banc i les comissions pactades, al acabar el plaç establert per l'operació.
- Efectes: en el tràfic mercantil s'utilitzen determinats documents coneguts com efectes. Entre aquests destaquen la lletra de canvi, el pagaré i el rebut. Els qui emeten o reben aquests documents, generalment empreses, amb freqüència no desitjen o no poden esperar fins la seva data de venciment per fer-los efectius; en aquests casos els cedeixen a una entitat de crèdit, que els anticipa l'import, menys els interessos per els diners anticipats i les comissions pactades.

11.3.5- L'EMPRESA I ELS ESTABLIMENTS FINANCERS DE CRÈDIT

Entre les activitats que ofereixen els establiments financers de crèdit podem destacar l'arrendament financer (leasing), amb inclusió de les activitats que solen acompanyar en aquesta fórmula de financiació: assessorament, manteniment i conservació de béns cedits, informes comercials, operacions complementàries, etc. Consisteix en un contracte mitjançant el qual una persona (normalment empresari) que utilitzarà un determinat bé de producció o d'equipament, encarrega a una societat de leasing que el compri i li alquilï per un plaç determinat, al final del qual l'usuari podrà elegir entre prolongar l'arrendament, comprar el bé o tornar-lo al llogater.

12- L'ORGANITZACIÓ EMPRESARIAL

12.1- L'ORGANITZACIÓ: NECESSITATS I PRINCIPIS

L'element clau que diferencia a les empreses d'un altre tipus d'organitzacions és el conjunt d'objectius que són propis d'aquestes; així, entre les finalitats que té qualsevol empresa es poden trobar: l'obtenció de benefici, l'augment i consolidació de la seva posició en el mercat, etc. Aquests fins són molt diferents dels que puguin tenir un sindicat, una fundació o una comunitat religiosa.

12.1.1- CONCEPTE D'ORGANITZACIÓ I LA SEVA NECESSITAT: L'EFICIÈNCIA

Tota entitat ha de planificar la seva activitat, així com disposar els seus recursos materials i humans de tal manera que aconsegueixi arribar als seus objectius amb la major economia possible de mitjans; és a dir, ha d'actuar de forma eficient.

Mitjançant l'organització les empreses disposen els seus mitjans, materials i humans, al mateix temps que estableixen regles de conducta per poder aconseguir les metes proposades sota criteris d'eficiència.

12.1.2- ANTECEDENTS I EVOLUCIÓ DE L'ORGANITZACIÓ EMPRESARIAL

Va començar en els primers anys del s.XX. En la primera època es partia de concepcions mecanicistes del treball i de posicions on l'autoritat desenvolupava un paper clau. S'ignoraven els aspectes psicològics. Més

endavant, es va posar de manifest la importància de la motivació i dels aspectes psicosocials dels qui fan les feines, coincidint amb el desenvolupament de la psicologia i la sociologia. Posteriorment, s'adoptaren altres enfocaments, fins a arribar a la situació actual, on es té en compte una visió global de l'empresa.

El pioner de l'organització científica és el nordamericà **Taylor**. Va crear una teoria de l'organització científica del treball que havia de substituir la forma d'actuar fins llavors basada en la rutina de fer les coses segons el costum de cada individu. Principis:

- Separació entre la programació del treball i la seva execució. Ha d'existir una oficina tècnica que determini la forma òptima de fer les feines.
- Mediació del temps mitjà necessari per realitzar cada feina, amb la finalitat d'establir uns temps predeterminats per a cada una d'elles.
- Remuneració que incentivi el compliment de la norma establerta per la direcció i penalti a qui s'aparti d'ella.

Cada persona rep ordres simultànies de diversos caps especialistes, cada qual en el seu camp. L'objectiu és incrementar la productivitat mitjançant la racionalització del treball. Així, augmenta la riquesa a disposició dels patrons i dels obrers, podent-se superar el clàssic conflicte d'interessos entre propietaris dels mitjans de producció i treballadors.

Fayol es va centrar en l'organització del treball. Per ell, les funcions de qualsevol empresa es poden agrupar en sis: administrativa, tècnica, comercial, financera, comptable i de seguretat. Dins d'elles, considera que la funció administrativa és la més important, ja que a través d'ella es dirigeixen les altres. Un dels principis més importants de la seva teoria és el principi d'unitat de mandament (mando), segons el qual cada treballador només ha de rebre ordres d'un cap. Aquest principi organitza l'empresa segons una jerarquia piramidal.

Aquestes dues teories es consideren com l'enfocament clàssic de l'organització empresarial.

Davant la crisi del taylorisme, la indústria nordamericana, entre 1915 i 1930, va cercar mètodes per fer el treball més humà, més monòton i, així, reduir la fatiga. Dels assatjos realitzats per Elton Mayo es varen deduir una sèrie de conclusions que revolucionaren la idea que fins llavors es tenia de l'organització en la seva vessant social; es va començar a pensar que l'atenció i la consideració de l'empresa cap als treballadors és una cosa fonamental, ja que incideix de forma molt positiva en la seva satisfacció, augmenta la moral dels grups, redueix la fatiga i incrementa la productivitat. Aquest enfocament psicològic es basa en factors de satisfacció i de motivació de les persones que integren una empresa.

Una altra de les escoles organitzatives que han aparegut cap a mitjans del s.XX és la neoclàssica, que tracta d'adaptar els plantejaments dels autors clàssics a l'evolució dels temps. Concedeix gran importància a l'estructura d'autoritat formal, tot i que reb influències de les concepcions sociològiques.

12.1.3- ELS PRINCIPIS ORGANITZATIUS

Els principis organitzatius són pautes de funcionament que permeten incrementar l'eficàcia d'empreses i altres entitats.

- **Principi de la jerarquia i autoritat:** l'autoritat és el poder legítim que dona dret a manar o a actuar sobre un grup de persones. La seva conseqüència és l'organització jeràrquica, que estableix distints nivells o escalons de mandament.

Un principi derivat de l'autoritat i jerarquia és la unitat de mandament. Segons aquest, cada persona sols ha de dependre d'un sol cap. Això contribueix a l'assignació clara i perfectament definida d'ordres i funcions.

- **Principi d'especialització i de divisió del treball:** a mesura que les organitzacions creixen i es fan més complexes, multipliquen les seves funcions i es necessita l'especialització dels qui duen a terme les diferents feines. L'especialització és una conseqüència de la divisió del treball, i mitjançant ella disminueix l'esforç dels qui realitzen les distintes activitats, augmenta la seva eficàcia i s'incrementa l'eficiència de l'organització.

Avui en dia existeix una gran tendència, dins les empreses, a sol·licitar que les persones siguin polivalents, és a dir, capaces d'adaptar-se a diferents llocs i funcions. Es podria dir que existeix una contradicció entre els desitjos de polivalència i la necessitat d'especialització. Per tant, s'ha d'arribar a una situació d'equilibri.

- **Principis de motivació i participació:** La motivació del personal i la formació i integració d'equips es considera una cosa fonamental en les empreses actuals. La participació dels treballadors en les entitats on presten els serveis, té com a principal objectiu la motivació. Els aspectes relatius a la motivació s'integren dins de la gestió dels recursos humans de les empreses i tenen el seu origen en els enfocaments psicològics de l'organització, que nasqueren a partir de les experiències d'Elton Mayol.

12.1.4– EL PROCÉS ORGANITZATIU

Alguns autors concebeixen l'organització com un procés, és a dir, com un mètode que estableix un curs d'actuacions, dividit en fases successives, que tendeixen a aconseguir un fi determinat.

A partir de la fixació d'objectius generals per l'empresa, de la concreció d'aquests i de l'elaboració de plans i programes, el procés organitzatiu transcorre per les següents fases:

- Identificació i classificació de les activitats precises per aconseguir els objectius i plans prèviament establerts.
- Agrupació i distribució de les activitats prèviament determinades, entre els diferents grups humans que formen l'estructura de l'empresa. S'han d'assignar nivells de competència i responsabilitat: es tracta de fixar qui ha de fer les coses.
- Conseqüència del punt anterior és la delegació d'autoritat. S'ha d'assignar a cada lloc i persona la capacitat d'actuació.
- Coordinació de les relacions i comunicació entre els distints llocs i integrants de l'organització. Cada persona ha de saber de qui ha de rebre les ordres, davant qui pot dir les seves propostes i quin és l'òrgan davant el qual ha de passar comptes.

Així com se senyala, el procés al qual estem fent referència, a més de reflexar la classe d'autoritat existent en l'empresa, també ha de reflexar el clima i l'ambient creat pels treballadors. És el que anomenem cultura empresarial.

12.2– ELEMENTS DE L'ESTRUCTURA ORGANITZATIVA

L'estructura organitzativa d'una empresa està formada per el conjunt d'elements que l'integren, juntament amb les atribucions que té assignades i les relacions jeràrquiques i funcionals existents entre ells. Dins l'estructura organitzativa de qualsevol empresa podem distingir entre:

- Els llocs de treball, les persones que els ocupen i les atribucions que tenen assignades.
- Els departaments o agrupacions de persones i llocs de treball.
- Els nivells de jerarquia
- Els canals de comunicació entre treballadors, departaments i nivells jeràrquics.

El gran repte per la direcció de qualsevol empresa consisteix en organitzar-se de la manera més eficaç, adaptant-se a les seves circumstàncies.

12.2.1- ESTRUCTURA ORGANITZATIVA I NIVELLS D'AUTORITAT: LÍNIA I STAFF

Els autors de l'escola neoclàssica han proposat l'estructura organitzativa de línia i *staff*. L'organització en línia respecta el principi d'unitat de mandament, de manera que cada cap mana, dirigeix i controla a una sèrie de subordinats, i aquests reben ordres d'una sola persona: així s'estableix un sistema jeràrquic amb distints nivells.

L'*staff* està format per persones o departaments que no manen directament sobre els qui formen la línia, sino que essencialment els assessoren. Es basa en el principi d'especialització funcional i la seva activitat pura consisteix en l'assessorament. No existeixen departaments *staff* purs, sinó que a més d'assessorar se'ls comanen feines especialitzades que no realitzen els departaments de línia, que estan encarregats de l'activitat bàsica de l'empresa.

L'existència de departaments d'*staff* en l'organització d'una entitat presenta certes avantatges:

- Millor aprofitament de l'especialització
- Homogeneïtzar determinades activitats
- Possibilitat de segregar certes feines especialitzades que realitzen els departaments *staff*, encarregant-se d'altres empreses.

I els inconvenients solen tenir relació amb les friccions que solen sorgir entre l'*staff* i els departaments de línia. Frequentment, aquests darrers acusen als primers d'elaborar plans i recomenacions al marge de la realitat.

12.2.2- ELS ORGANIGRAMES

Un organigrama és la representació gràfica del conjunt d'interrelacions funcionals entre els diferents departaments de l'empresa i entre els propis components d'aquests. En definitiva, és un gràfic que representa l'estructura empresarial i la missió del qual és informar als distints components d'una entitat de quina és la seva posició dins ella.

Per tal de que un gràfic d'aquests tengui una utilitat ha de ser exacte (ha de reflexar amb fidelitat l'estructura empresarial), senzill i clar. Així qualsevol persona el podrà indentificar la situació de cada lloc i les seves relacions amb els altres.

Tenim diferents classificacions d'organigrames, segons sigui el criteri adoptat. Si miram el que té en compte la seva forma gràfica, podem distingir entre:

- Organigrama concèntric o radial: el lloc o persona de més categoria apareix en el centre de l'organigrama i els restants figuren en torn en aquest, formant distintes òrbites, cada vegada més allunyades del centre a mesura que la jerarquia disminueix. Són útils per resaltar les connexions entre els distints llocs de l'estructura empresarial.
- Organigrama horitzontal: el lloc o persona de més categoria es troba a un costat; els restants llocs, de menor categoria, es representen mitjançant línies verticals cada vegada més allunyades del punt d'inici, a mesura que disminueix el seu nivell.
- Organigrama vertical: els llocs es representen de dalt a baix, segons quina sigui la seva jerarquia; els de més categoria, a la part més alta, descendint mitjançant línies horitzontals a mesura que aquesta disminueix. Es resalten les relacions de dependència jeràrquica.
- Organigrama en lambda: presenta gran utilitat quan l'activitat de l'empresa es pot diferenciar en dos grans grups. Exemple: dues àrees geogràfiques, dos departaments que tenen activitats molt diferenciades.
- Organigrama esglaonat: és una modalitat d'organigrama vertical on s'accentua la relació de dependència jeràrquica.

Respecte a les línies de connexió dels organigrames, se solen utilitzar línies contínues per representar relacions jeràrquiques; i discontinúes per senyalar simples enllaços de comunicació, així com es fa amb l'*staff*.

12.2.3- LA DEPARTAMENTALITZACIÓ

Els departaments són agrupacions de treballadors o activitats que gaudeixen de major o menor grau d'autonomia en el desenvolupament d'una o diverses funcions de l'empresa. Al davant de cada departament es troba una persona responsable que reb ordres d'estaments superiors davant les quals passa comptes; al mateix temps, el cap del departament el dirigeix i l'impulsa influint en la composició de la seva estructura interna.

L'operació de dividir una empresa en diferents departaments és la departamentalització i pot atendre a diversos criteris:

- Per funcions: l'empresa es descompon en diversos departaments, de forma que cada un d'ells està integrat pels treballadors que realitzen una funció específica (ex.: producció, finances, etc).
- Geogràfica: molt comú en entitats que presten serveis en distintes àrees geogràfiques, i que, per tant, compten amb nombrosos punts de venda i d'atenció al client.
- Per clients: és convenient en el cas d'entitats comercials i de serveis que treballen amb grans grups de clients que presenten una especificitat pròpia.
- Altres formes: per productes, per processos, etc.

12.2.4- LA COMUNICACIÓ: MITJANS, CLASSES I BARRERES

Un bon sistema de comunicació afavoreix a poder arribar a l'objectiu empresarial, millora el clima laboral, permet l'adopció de decisions correctes, fomenta la motivació, etc. A més, és un indicador de l'estil de direcció imperant en l'empresa.

Una altra qüestió fonamental pel que fa a la comunicació és la seva relació amb la presa de decisions: no es pot decidir de forma adequada sense conèixer en profunditat el problema. Per tant, l'informació i la comunicació són elements clau per la direcció de qualsevol empresa o entitat.

Entre els mitjans de comunicació no informàtics podem destacar:

- Comunicació verbal: ràpid i, moltes vegades, complementat amb un bon sistema de resposta o informació de retorn. Inconvenient: falta de proves sobre les qüestions tractades.
- Comunicació escrita: utilitza diversos suports i formes de transmissió: cartes, notes interiors, circulars, faxos, e-mail, etc. Avantatges: força provatòria del contingut dels missatges escrits. Inconvenients: lentitud en la majoria d'ells.
- Comunicació gestual: l'expressió dels rostres i els gestos reforcen o contradiuen les paraules.

Fluxes de comunicació

Els canals de comunicació tenen en compte els nivells de mandament i és conseqüència de l'estil de direcció, democràtic, participatiu o autoritari, predominant en la seva organització.

- Comunicació descendent: la direcció de l'empresa transmet la informació que estima convenient, a més de les instruccions i les ordres en que es materialitzen les polítiques de l'empresa. Es sol produir a través de la línia jeràrquica de les organitzacions. Quan sols existeix aquest tipus de comunicació o és la predominant de forma clara, és un indicador de que existeix un estil de direcció autoritari.
- Comunicació ascendent: permet a la direcció d'una empresa conèixer la situació dels seus nivells subordinats i fa possible recollir les seves inquietuds, aspiracions i dificultats. Per fer-ho s'utilitzen bústies de suggerències, reunions amb representants sindicals, etc. Es tracta d'una comunicació

democràtico-participativa.

- **Comunicació lateral:** es produeix entre departaments i llocs del mateix o distint nivell jeràrquic. En el primer supòsit, parlem de comunicació horitzontal i en el segon de comunicació diagonal. La funció bàsica d'aquest tipus de comunicació és la coordinació empresarial i es promou, sobretot, a través de reunions interdepartamentals, comitès, etc.

·**Barreres i fallides de comunicació:** la bona comunicació entre els diferents llocs i nivells d'una empresa és fonamental perquè es puguin complir els objectius. Moltes vegades sorgeixen barreres i dificultats que ho espenyen. Podem destacar:

- **Oïda defectuosa:** molt habitual en persones que tracten d'imposar les seves opinions o que pensen en la resposta mentre senten al seu interlocutor. Distorsiona el missatge rebut.
- **Gelosia en la comunicació:** l'existència d'un mal clima laboral o una cultura empresarial massa autoritària fa que sorgeixin desconfiançes i temors que dificulten una bona comunicació.
- **Excés d'informació:** l'èxit de la comunicació radica en rebre la informació pertinent. Si hi ha un excés d'informació, impideix assumir-la i contestar de manera adequada.
- **Percepció selectiva:** escoltar el que volen.
- **Actitud predeterminada:** fer consultes, però ja tenir una decisió presa d'abans.
- **Mala selecció del moment d'establir la comunicació.**

12.3- ORGANITZACIÓ FORMAL I INFORMAL

L'empresa crea diversos departaments i nivells jeràrquics als qui atribueix una sèrie de funcions, establint canals de comunicació entre ells. Aquests departaments i grups de treball preestablerts de forma oficial constitueixen l'**organització formal**. Al marge d'aquesta estructura formal, sorgeixen de forma espontànea, per la confluència d'una sèrie de circumstàncies naturals, nombrosos grups, líders, canals de comunicació, etc; és l'estructura alternativa o **organització informal**. Entre les circumstàncies naturals que crea l'organització informal podem destacar les relacions d'amistat, l'existència de líders naturals, el mal funcionament dels canals de comunicació, que desapareixen suposicions i els rumors, etc.

L'organització informal sol ser utilitzada de forma conscient per obtenir dades, observar reaccions i adoptar estratègies.

En la comunicació descendent, moltes vegades s'utilitzen grups informals per entre rumors, veure les reaccions dels receptors del missatge i decidir en conseqüència.

En la comunicació ascendent es pot utilitzar l'organització informal per saber el que realment pensa la gent sobre la política de l'empresa, sobre els caps que tenen, etc.

12.4- NOVES TENDÈNCIES D'ORGANITZACIÓ

En els darrers anys han sorgit tendències, que per la seva especificitat, o per la importància en el món actual dels negocis, mereixen ser destacades. Entre elles podem senyalar l'organització matricial i les unitats estratègiques de negocis.

L'organització matricial és una forma de departamentalització on es combina una estructura de mandament doble, que recau sobre les mateixes persones o departaments. Se sol utilitzar en activitats tècniques en les que intervien de forma simultànea, per exemple, departaments funcionals i projectes.

En l'actualitat, les empreses es desenvolupen en un entorn molt competitiu; per adaptar-se a ell, moltes grans companyies fraccionen les seves activitats en unitats de menor tamany amb autonomia operativa. Són les **unitats estratègiques de negoci**.

La política de crear elements organitzatius reduïts i flexibles es pot realitzar mitjançant la concessió d'una autonomia àmplia a certs departaments i sucursals i inclús constituint petites societats que es desenvolupin en l'àmbit d'una companyia de major tamany.

13- DIRECCIÓ I PRESA DE DECISIONS

13.2- DIRECCIÓ I GESTIÓ: ESTILS DE DIRECCIÓ

La **direcció** exerceix tasques de govern sobre una entitat, amb visió de conjunt sobre ella i capacitat de decisió sobre els seus diferents aspectes. La **gestió** és el conjunt d'actuacions que possibiliten la realització d'un pla o d'una part. Els gestors tenen funcions bàsicament d'execució, i la seva capacitat de decisió és més limitada que la dels directius.

Algunes vegades no resulta fàcil desllindar, en la pràctica, la direcció a la gestió d'una empresa, per això alguns autors s'hi refereixen amb la paraula management.

13.2.1- AUTORITAT, CENTRALITZACIÓ I DESCENTRALITZACIÓ

La direcció de les empreses no està en mans dels amos del capital, sinó dels directius professionals. Podrem catalogar a les empreses conforme a l'estil de direcció que aobresurt. Així, aquelles entitats en la el poder es concentra en poques mans, solen tenir direccions autoritàries i molt centralitzades; per el contrari, les empreses amb diversos centres de poder solen adoptar models de direcció mensu autoritaris, més democràtics i més descentralitzats.

Ens hem referit a la descentralització o centralització com a conseqüència d'un estil de direcció, on es dona més o menys poder. No obstant, aquesta qüestió també es pot abordar des d'una òptima operativa; en aquest sentit, existeixen empreses centralitzades que concentren un bon nombre d'activitats en departaments comuns per tota la companyia; mentres que en altres més descentralitzades, cada àrea responsable gaudeix de més autonomia.

Els excessos de centralització tenen el risc de propiciar direccions massa autoritàries, d'escassa participació i de desmotivació del personal. Per una altra part, si la descentralització és excessiva, poden sorgir problemes de descoordinació o competència. La solució ideal és ser equilibrat.

13.2.2- DELEGACIÓ D'AUTORITAT

Mitjançant la delegació d'autoritat, els qui ocupen posicions de major risc jeràrquic, cedeixen part de les seves funcions de mando a persones que es trobin en nivells subordinats. És una modalitat descentralitzada de l'exercici de poder. Els motius que impulsen a la direcció d'una empresa a plantejar-se la necessitat de delegar l'autoritat són:

- **Creixement de l'empresa.** Quan adquireixen dimensions importants, és precís organitzar-les mitjançant departaments. Aquests han de tenir cert grau d'autonomia, i els qui els dirigeixen han de disposar de l'autoritat suficient per prendre les decisions necessàries pel seu funcionament.
- **Dificultats per exercir el mando centralitzat.** Algunes empreses tenen centres d'activitat molt dispersos geogràficament. En aquests casos, el mando, la coordinació i el control massa centralitzat és fa difícil.
- **Estils de direcció democràtics.** Els gerents que tenen talent democràtic i participatiu confien en l'equip humà que tenen al seu càrrec i estan disposats a donar oportunitats a les persones que treballen amb ells.
- **Polítiques de motivació del personal.** Donar responsabilitat en el treball i donar participació en les decisions dels òrgans superiors és una forma d'aconseguir la motivació.

Exemples de condicions pq funcioni bé la delegació d'autoritat: definir clarament les tasques, fixar uns objectius precisos, establir criteris de control adequats, etc.

14- L'ENFOCAMENT HUMÀ DE L'ORGANITZACIÓ

14.1- LA RACIONALITZACIÓ DEL TREBALL I ELS SEUS ASPECTES HUMANS

Els primers estudis sobre l'organització del treball parteixen de les idees i experiències de Taylor. Aquest autor centra la seva atenció en la racionalització del treball i en l'increment de la seva eficiència, però pràcticament no té en compte la psicologia dels qui el duen a terme. El seu esquema psicològic utilitzat era massa simple, ja que les persones tenen necessitats molt complexes que no es poden satisfer només amb diners.

14.1.1- ENFOCAMENT TÈCNIC I HUMÀ DE L'ORGANITZACIÓ I DE LA DIRECCIÓ EMPRESARIAL

L'organització de les empreses persegueix l'eficiència, és a dir, tracta de minimitzar l'ocupació de mitjans per aconseguir un objectiu determinat, però no pot oblidar les necessitats dels qui treballen en elles ni la seva motivació. L'organització i la direcció empresarials poden abordar-se des de dos perspectives que poden ser complementàries: la tècnica i la humanista.

El punt de vista tècnic centra la seva atenció en la racionalització de mètodes: selecció de tècniques adequades, mesura de temps i control de moviments, etc.

La perspectiva humanista de la direcció té en compte el fet de que els motius que impulsen a les persones són molt més complexos i que les persones tenen moltes necessitats que les merament materials. Per tant, centra l'atenció en la motivació.

14.1.2- ORGANITZACIÓ I EFICIÈNCIA: TEMPS I MOVIMENTS

El vessant tècnic intenta aconseguir l'utilització òptima dels recursos. Les empreses tracten d'eleva el seu rendiment (incrementar la seva eficiència), i per això l'estudi dels temps i del seu control és fonamental. Constitueix un pas previ a l'estudi del temps, l'anàlisi complet del procés de producció amb el fi de simplificar el treball.

· Medició de temps de treball

Per determinar la duració d'un treball, aquest es descompon en tasques elementals; el temps invertit en realitzar cada una d'elles es mesura reiterades vegades; posteriorment es calcula la mitjana aritmètica del resultat obtingut. Així, s'obté el temps representatiu de cada tasca.

· Temps predeterminats

Per el càlcul del temps normal que dura un treball no es recorre a mesurar la duració de les distintes tasques que el formen, sinó que s'utilitzen sistemes de temps predeterminats. Es formen per estadístiques ja existents, de temps mitjans dels diferents moviments elementals en que es descomposa el treball en qüestió.

· Anàlisi de moviments

La racionalització de moviments en les empreses, sobretot industrials, pretén reduir el temps de treball i la fatiga dels qui ho realitza. Per aconseguir el mencionat objectiu és precís racionalitzar la distribució d'activitats dins de l'àrea de treball, de manera que les que estan connexionades es troben pròximes i totes elles tinguin bons accessos a les vies de comunicació i transport de materials. A més, s'han d'aplicar principis

d'economia de moviments, ib s'evitin recorreguts inútils, mala disposició dels materials per utilitzar, etc.

S'ha d'apilcar, entre altres, el principi del mínim esforç, que ha de tenir en compte les següents pautes de comportament organitzatiu:

- Reduir els desplaçaments de persones, estant pròximes a les seves tasques.
- Disminuir el transport de materials.
- Disposar de forma adequada els materials i les eines.
- Facilitar els fluxes d'informació.

14.1.3– LA MOTIVACIÓ EN EL TREBALL I LA SATISFACCIÓ LABORAL

La motivació en el treball constitueix l'eix d'actuació de l'enfocament humanista, ja que es tracta d'una força que influeix de forma decisiva en el comportament, tant del treballador com dels grups de treball. L'impuls per satisfer les necessitats i, en conseqüència, reduir la insatisfacció que produeix reb el nom de morivació.

Si acceptam la premisa de que la satisfacció en el treball té notable influència en el bon funcionament de les organitzacions, hem de tenir presents els incentius, o motivadors, que les empreses haurien d'aplicar en les seves polítiques de gestió de recursos humans.

Sens dubte, cada empresa ha de dissenyar una política de personal adoptada a les necessitats de la seva plantilla. L'anomenat disseny ha de partir d'un bon començament de les persones que treballen en l'entitat, de les seves necessitats, de les seves inquietuds i expectatives, de manera que es poden utilitzar els incentius adequats per desencadenar l'impuls necessari, que origini un comportament compatible amb els objectius de l'empresa. És precís conèixer les necessitats dels treballadors per crear els incentius adequats que provoquin la seva motivació. Ex: doblers, reconeixement, tractament igual, participació, expectatives, etc.

14.1.4– PRINCIPALS TEORIES SOBRE LA MOTIVACIÓ

La ciència de l'organització ca començar a prendre consciència de la importància de la motivació del personal a partir de les experiències d'Elton Mayo. Teories:

- Escala de necessitats de Maslow: el treballador es veu impulsat, en primer lloc, per una motivació econòmica que el du a obtenir els mitjans necessaris per satisfer les necessitats bàsiques. Una vegada resoltes, la motivació del treballador es dirigeix cap a la recerca de seguretat que el permeti consolidar els objectius adquirits. Després el treballador tracta de consolidar un estatus dins l'empresa, intentant que altres membres l'identifiquin amb el rol que li correspon. És a dir, persegueix ocupar un lloc consolidat dins del grup i ser acceptat dins ell, de manera que les persones que el formen el considerin i respectin en el paper que desenvolupa.

Un pas posterior seria desenvolupar l'autoestima mitjançant la consolidació dels objectius que la persona s'ha proposat. En darrer lloc, hi hauria la recerca de la autorrealització global, que satisfassi la capacitat de creació, el desig de poder, etc.

- Teoria bifactorial d'Herzberg. l'enriquiment del treball: considera que existeixen dos grups de factors: els higiènics, que no produeixen la motivació pròpiament dita, però que la seva carència genera insatisfacció; i els motivacionals, que estan en l'origen de la satisfacció. Entre els primers podem citar l'ambient físic de treball, el salari, l'estabilitat en el treball, les relacions correctes, etc. Són el substracte bàsic en el que es desenvolupen les relacions laborals, i la seva existència i bon funcionament fan que no es produeixi malestar en el treball, però no motiven de forma directa. Tot i que, si es produeixen errades o dèficit, produeixen insatisfacció.

Els factors motivacionals impulsen de forma directa a treballar més i millor. Guarden relació amb el contingut del lloc i de la tasca realitzada. Hem de destacar: la promoció, la possibilitat d'aplicar coneixements i de desenvolupament professional, ser responsable, assumir objectius i ésser evaluat conforme a aquests, etc.

En definitiva, els factors que realment motiven són aquells que guarden relació amb un donar major contingut al treball i més responsabilitat i relevància als qui el duen a terme. A partir de la teoria de la motivació es proposen tècniques per donar més contingut a la tasca feta en determinats llocs i, en conseqüència, fer-la més rica, variada i en definitiva menys avorrida.

- Teoria de l'expectativa de Vroom: considera que la motivació d'una persona per aconseguir una meta està determinada per dos factors: el valor otorgat en aquesta meta i l'expectativa de poder arribar-hi. La motivació d'una persona creix quan major és el valor que aquesta concedeix a la meta que es vol aconseguir i quantes més possibilitats tenguí de fer-ho.

14.2- EL GRUPS EN L'EMPRESA I EL LIDERATGE

Per tenir una idea el més completa possible de la conducta laboral, s'ha d'estudiar el subjecte dins del grup de treball, que influirà de manera determinant sobre el comportament i, evidentment, sobre el seu nivell de motivació. La persona humana actua de manera diferent de forma aïllada que en grup.

14.2.1- CONCEPTE DE GRUP

En terme sociològics, un grup és un conjunt de persones unides per una sèrie de vincles i per una organització comú, que comparteixen una sèrie de valors bàsics. Els vincles que cohesionen un grup són de molt diversa índole: afectius, institucionals, identitat de valors, interessos, etc., predominant uns o altres segons sigui la naturalesa del grup.

El grup laboral es caracteritza perquè el nexa d'unió entre els seus components està constituït per una sèrie d'interessos que giren en torn a la satisfacció de necessitats econòmiques. A través de l'organització grupal es tracta d'aconseguir objectius que de forma aïllada no estarien al seu abast.

14.2.2- RELACIONS ENTRE ELS COMPONENTS DE UN GRUP: LIDERATGE

En qualsevol grup de treball, cada individu ocupa un estatus o posició respecte als altres membres, i simultàniament executa un rol, és a dir, fa una activitat d'acord amb el seu estatus. Però aquestes posicions no són estàtiques, ja que les persones tenen majors o menors expectatives de progrés dins de l'organització empresarial. Aquestes expectatives, marquen en certa manera el comportament dins dels grups.

Amb freqüència es produeix el fenomen del lideratge, que generalment es materialitza en la influència d'una persona (líder) sobre la resta dels components del grup.

14.2.3- EQUIPS DE TREBALL, EFECTES DE SINÈRGIA I MOTIVACIÓ

Quan en la tensió entre el binomi competència-cooperació, triomfa aquesta darrera, el grup de treball es transforma en un vertader equip, en el que cada persona, sense anul·lar la seva individualitat, subordina els seus interessos personals als objectius del grup, satisfent aquests interessos a través de l'equip de treball.

Si l'esperit d'equip es veu reforçat per diversos èxits professionals, es produeixen efectes de motivació de gran transcendència.

En els equips de treball ben integrats i amb adequats nivells de moral sorgeixen els efectes de sinèrgia, que consisteixen en l'increment del potencial del grup, que es tradueix en una millora de resultats; és a dir, l'efecte

de sinèrgia fa productiva la bona compenetració del grup, obtenint un resultat superior al que hauriem de deduir de la suma dels esforços dirigits en una mateixa direcció.

14.2.4- ELS CONFLICTES D'INTERESSOS I LES SEVES VIES DE NEGOCIACIÓ

Els conflictes d'interessos es poden donar, tant dins d'un grup de treball com entre els diversos grups.

· Els conflictes intragrupals i les seves vies de superació

Dins dels grups de treball sorgeix una tensió dialèctica entre la competència i la cooperació. El conflicte pot superar-se de diverses formes:

- Eliminant l'oposició: es pot produir expulsant a l'oponent o oponents del grup.
- Búsqueda de consens amb l'oposició: cap de les parts en conflicte s'imposa sobre l'altre. Per superar la situació s'arriba a un compromís, en el que cada u cedeix alguna cosa i accepta en part als altres.
- Integració, búsqueda de noves alternatives: es tracta d'eliminar les arrels que generen el conflicte.

· Conflictes intergrupals

Amb freqüència es produeixen processos de competència entre diferents departaments o grups de treball, motivats per el desig d'augmentar la influència i poder dins de l'organització. Per combatre aquest tipus de situacions, l'organització formal de l'empresa ha d'estar ben dissenyada i els objectius i funcions ben delimitades per la direcció superior.

14.3- INNOVACIONS I CLIMA LABORAL

Les empreses dels nostres dies estan sotmeses a una forta competència. Per tenir èxit han d'adaptar-se a les condicions ràpidament canviants en que es desenvolupen; per això és precís introduir freqüents modificacions i innovacions en la seva forma d'operar que els permeti ocupar una posició millor que la dels seus competidors directes. Resulta fonamental crear un ambient on el personal col·labori en les innovacions i inclús les proposi.

14.3.1- L'AMBIENT D'INNOVACIÓ: ELS INTRAEMPRENEDORS

Per aconseguir que els treballadors col·laborin amb els canvis, proposin millores i aportin noves idees, és precís que en l'organització existeixi un clima d'innovació on el personal percebi els avantatges que per ell suposen els canvis, a pesar de l'esforç que això du.

Aquestes persones capaces d'ampliar l'activitat de la seva empresa mitjançant la proposta de nous negocis reb el nom de intraemprenedors.

És molt convenient que les empreses fomentin l'activitat dels intraemprenedors, ja que les seves idees poden ser vitals en el futur; per a que això sigui possible, és precís que la cultura empresarial estigui volcada cap a la innovació.

14.3.3- RESISTÈNCIA A LA INNOVACIÓ

En els diferents grups laborals es dona un procés d'acomodació psicològica a les formes i sistemes de treball que produeixen una reacció en contra de les innovacions.

Les causes de la citada tendència a l'immobilisme radiquen en l'adopció prèvia que les persones han realitzat: aprenent tècniques i mètodes de treball, acomodant-se a un grup, acostumant-se a un sistema de remuneració, etc. En contraposició amb aquests hàbits adquirits, un canvi organitzatiu exigeix un nou esforç d'adaptació i

bon grau d'incertidumbre.

Per evitar reaccions convé tenir en compte algunes regles senzilles:

- Les innovacions han d'abordar-se per solventar necessitats o aconseguir autèntiques millores.
- Tot procés d'innovació ha de tenir uns objectius perfectament definits.
- S'ha d'informar detalladament del canvi, de la seva necessitat i conseqüències.
- Els afectats han de participar en l'execució de les innovacions i, si és possible, en el seu disseny.
- S'ha d'aconseguir una motivació positiva cap al nou projecte per part de la majoria dels treballadors, per tant, és precís que aprecien els avantatges.
- El procés de canvi s'ha de seguir per els seus promotors, que corregiran els defectes d'execució i adaptaran les previsions de realitat.

Un instrument eficaç per aconseguir l'èxit de nous projectes d'innovació és la formació; el personal afectat ha de ser format eficaçment en les noves tècniques i filosofia que es vulgui implantar.

18- EL PLA DE NEGOCI

18.1- PLA DE NEGOCI O BUSSINES PLA

La creació d'una empresa no és només qüestió d'imaginació, d'entusiasme, de dedicació i esforç; es tracta sobretot d'un procés de càlcul i de planificació. Tot i que la idea inicial constitueix un element essencial, una bona part de la decisió sobre la conveniència o no d'assumir el risc d'emprendre depèn del resultat obtingut després de l'estudi de les possibilitats de negoci.

Es coneix com el nom de pla de negoci o bussines pla al detall de les idees i projectes inicials, en el que es quantifiquen i descriuen les previsions sobre els principals elements de la futura empresa. Existeix una certa unanimitat en considerar com bàsics aquests elements: concepció del negoci, anàlisi del mercat (màrketing), pla de produccions i inversions, aspectes econòmics i financers, forma institucional, organització i recursos humans, pla de llançament.

18.2- ESTUDIS DE VIABILITAT

Per a la creació d'una empresa es necessita planificar les inversions més adequades en edificis, mobiliari, equipaments, etc. El tipus d'inversió i el seu tamany dependrà del negoci i de la dimensió que estigui a l'alcanc.

Existeixen diferents criteris per analitzar les operacions d'inversió que puguin plantejar-se. Els més rigurosos tenen caràcter financer i consisteixen en comparar l'import del desemborsament inicial amb la suma de les rentes futures esperades, contemplant el moment en que es produeixen. (veure criteris VAN i TIR)

Un altre factor que hem de tenir en compte és el cost d'oportunitat de les inversions programades, és a dir, el que es perd per renunciar a una altra alternativa possible.

Per últim, s'hauran d'estudiar les possibilitats financeres amb les que compta l'empresa en creació, per realitzar el seu pla d'inversions. Amb freqüència, juntament amb els fons propus sorgirà la financiació aliena, o els doblers que s'hagin de demanar prestats. En línies generals, els fons aliens no han de superar els propis i els capitals permanents han de cobrir una part de seguretat de l'AC, que impedeixi la ruptura del cicle de liquidesa pels venciments de les deutes amb proveïdors a molt curt plaç.

18.2.1- EDIFICIS, MAQUINÀRIA I INSTAL·LACIONS

En els moments inicials de la creació d'una empresa s'han de concretar alguns plans i projectes. Per exemple, els béns fixes que s'utilitzaran.

·Edificis

Un altre factor a tenir en compte són les normes d'ordenació existents en el municipi. Les condicions físiques i característiques tècniques que han de complir els locals (aïllament tèrmic i acústic), tenen també vital importància, ja que distintes administracions amb competències en el desenvolupament industrial i comercial fixen les condicions que han de complir certes instal·lacions, poden oferir sòl i infraestructures gratuïtes i atenen certs programes de financiació mitjançant subvencions públiques.

Sobre la forma de propietat o ús d'aquesta, la gestió de l'empresa ha d'optar entre la compra dels locals o el lloguer.

·Maquinària

La selecció està condicionada per múltiples factors:

- El volum d'activitat projectada: la capacitat dels equips ha de ser suficient. Una instal·lació que superi les necessitats determina costos afegits per subactivitat.
- L'estat de la tecnologia en les empreses de la competència: una posició d'avantatge en el mercat es pot aconseguir si es millora la productivitat, o la relació existent entre el que es produeix i els costos necessaris. Per això, conèixer l'estat de la tecnologia d'altres empreses, pot animar a realitzar les inversions que permetin aquesta situació de lideratge.

Una posició modesta enfront a altres permetrà la compra de maquinària utilitzada a preus més econòmics i servir-se de l'experiència acumulada per la competència. Però, s'han d'analitzar els diferents programes de manteniment que haurà de suportar ja que poden anul·lar la rentabilitat de la inversió inicial.

- Disposar d'un servei de reparacions i recanvis adequat: la decisió d'adquirir de segona mà no significa sempre realitzar reparacions i manteniments costosos; per el contrari, la sofisticació pot significar cuidats esmerats. Per això, al plantejar-se la inversió inicial, s'han de tenir en compte els desemborsaments futurs necessaris per el bon funcionament de les instal·lacions.

18.2.2- ELEMENTS D'ACTIU CIRCULANT

El concepte actiu circulat comprèn el conjunt de béns que l'empresa renova dins de l'exercici econòmic. Les mercaderies preparades directament per la venda, matèries primeres i auxiliars, certs repostos, els doblers en caixa i bancs, alguns drets de cobrament, etc. De tots ells, les matèries primeres, les mercaderies llestes per la seva venda directa i clients, mereixen una atenció especial.

El cicle doblers-mercaderia-doblers: l'activitat de tota empresa consisteix en la venda d'un bé, que produeix i ven, que sols comercialitza, i/o en la prestació d'un determinat servei. Aquestes operacions es realitzen varies vegades durant l'exercici; la seqüència representativa és sempre la mateixa: amb doblers s'adquireix el producte o els materials necessaris per la seva elaboració, aquest es ven i amb el cobrament de l'operació s'obté liquidesa suficient per iniciar novament el cicle.

Dos factors condicionen aquesta velocitat: la rapidesa amb que l'empresa pugui subministrar-se, eliminant costos d'emmagatzematge. I el plaç en el que es realitzaran els cobraments, que permetran un equilibri entre el que devem i el que ens deuen.

18.3- POLÍTICA COMERCIAL I MERCATÈCNIA

El mercat determina les possibilitats de supervivència d'una empresa, ja que en ell es manifesta el grau d'acceptació dels productes i serveis oferts. És a dir, al final són les xifres de vendes el millor test sobre l'interés que manifesten els compradors (fases, actuacions realitzades sobre les 4 P). Tot aquest anàlisi ha de proporcionar informació sobre les condicions externes a les que s'ha d'adaptar qualsevol iniciativa.

Per consegüent, la supervivència i èxit de qualsevol projecte empresarial ve determinat per la seva relació amb el mercat; si els productes i serveis oferts són ben acceptats i tenen una demanda important, l'empresa pot ser viable, per lo que l'organització ha d'atendre fonamentalment a la capacitat de demanda del mercat, les actuacions de la competència i la part del segment que pot controlar.

Molt relacionat amb l'indicat és la imatge de marca que pretén donar: articles de luxe, de consum massiu, de gran resistència i fiabilitat, de baixos preus i constant renovació, etc.

En la majoria dels negocis PIME, les inversions en mercatènia solen ser molt escasses. Aquesta debilitat pot compensar-se amb la promoció boca a boca, que vol dir servir-se de la satisfacció dels nostres clients i dels comentaris que es realitzaran a altres potencials. Amb aquesta finalitat s'ha d'esmerar el bon tracte la serietat en el compliment de les entregues.

18.4- MODEL D'ORGANITZACIÓ

El tipus d'organització adoptat per l'empresa constitueix un dels aspectes essencials que permet el correcte funcionament d'aquesta. Tot i que els elements bàsics de tota organització són comuns per qualsevol model utilitzat, el seu desenvolupament varia segons les circumstàncies. Per exemple, l'estructura implantada per una activitat de serveis és molt diferent a la que correspon a una altra naturalesa industrial. L'expressió gràfica de l'organització de l'empresa és l'organigrama; l'emprenedor ha de contemplar adequadament en els diferents nivells d'autoritat, els canals de transmissió d'ordres i la divisió de tasques que són característiques de l'activitat.

L'aspecte més important és definir si l'organització de l'empresa té naturalesa lineal, amb predomini de la unitat de comandament dins d'una autoritat molt jerarquitzada, o per el contrari, és interessant un model funcional, caracteritzat per l'especialització dels seus quadres i operaris en la realització de les tasques.

Un model organitzatiu no pot oblidar un principi bàsic de l'organització, per el qual s'ha d'assignar a cada treballador aquelles tasques per les que es trobi més capacitat.

Hem de senyalar que en el moment de decidir el tipus d'organització aplicable al negoci s'han de sospesar els avantatges i inconvenients, perquè un error en les previsions pot suposar la inviabilitat futura del projecte.

18.5- ELS RECURSOS HUMANS

Si l'elecció del model d'organització suposa una de les decisions més importants en la futura empresa, no ho serà menys, seleccionar al personal que realitzarà les tasques. Alguns aspectes essencials: adequada definició del lloc que es desitja cobrir, l'anàlisi del tipus de treball i la seva escala de dificultat.

Decidit el lloc, el millor consell que es pot donar a l'emprenedor és el del rigor i la serietat professionalitat a l'hora de seleccionar en un mercat.

En quant a la modalitat de contractació, si aquesta ha de ser indefinida, de duració determinada, a temps parcial, és una decisió que pot plantejar problemes. Invertir en assessorament pot ser una bona idea. En aquest sentit, el treballador adequat serà el que garantitzi major polivalència i capacitat d'adaptació a una realitat laboral sempre canviant.

18.6- ELECCIÓ DE LA FORMA JURÍDICA

En el moment de revesitr de manera institucional el negoci s'ha de decidir la forma jurídica més apropiada. Els criteris que influeixen són:

- Volum de l'activitat: el tamany del negoci ve definit per el valor de les inversions necessàries i per el volum . Quan major sigui la dimensió de l'empresa, més s'aproximarà a la fórmula de caràcter societari, que permet sumar el nombre d'aportacions, imprescindibles per el seu llançament. Si per el contrari, l'empresa en qüestió ha de tenir un reduït valor patrimonial, més s'aproximarà a formes jurídiques de caràcter personalista.
- Fins on pot arribar la responsabilitat patrimonial del o dels propietaris: si per el volum de l'empresa els riscos patrimonials que es desitjin assumir són iguals a les aportacions dels seus socis, el més lògic serà constituir una societat de responsabilitat limitada com SA o SL. En l'altre extrem, el de l'empresari individual, o d'aquelles associacions personalistes, com les col·lectives, la responsabilitat patrimonial pot abarcar als béns personals de l'amo o amos del negoci.
- Per el tipus de fiscalitat aplicable: les societats en general tributen al 35% en l'Impost de Societats. Mentre que en el cas de l'empresari individual es tributarà per l'IRPF, que com que és un impost progressiu, podent arribar a gravar els beneficis empresarials fins el 56%, segons els casos.
- Els tràmits de constitució i obligacions comptables: tràmits necessaris mercantils, jurídics, socials, fiscals, etc. Poden arribar a suposar un motiu suficient per tendir a formes personalistes de constitució. No hi ha dubte de que si la fórmula societària resulta la idònea, no està de menys comptar amb un assessor o especialista que ajudi a agilitzar tals tramitacions. Les obligacions comptables són un altre dels elements a tenir en compte en l'elecció: com més complexa és l'empresa, majors seran les exigències en el capítol de la representació comptable.
- Incentius de caràcter social i fiscal: l'obtenció de fonts de finançament forma part dels elements d'anàlisi per calcular la viabilitat del negoci. Determinades formes societàries venen beneficiant-se de diferents estímuls i avantatges com subvencions. No obstant, disfrutar d'una subvenció requereix el compliment escrupulós de determinats requisits o el termini o terminis en els que es cobra han de tenir-se sempre presents, pq poden conduir a error en la planificació. Altres avantatges: protecció fiscal (es paguen menys impostos).

18.7- L'ADQUISICIÓ D'UN NEGOCI EN FUNCIONAMENT

L'adquisició d'una empresa en funcionament reporta alguns avantatges derivats de l'experiència ja acumulada, de la seva posició guanyada en el mercat i d'una imatge reconeguda. Aquests avantatges han de ser evaluables per poder analitzar si la compra del patrimoni empresarial resulta interessant. Avantatges:

- Estalvi dels costos de llançament inicials, del temps de planificació i de les inversions en edificis, equips i personal.
- Disposar, des del primer moment, d'una quota de mercat determinada.

Inconvenients:

- Problemes i rigideses estructurals patides com a conseqüència dels excedents de plantilla, per tenir uns actius en maquinària i equipatge obsolets, per una mala ubicació de les fàbriques, etc.

Existeixen diferents procediments per calcular de forma aproximada el valor del patrimoni empresarial que es desitja adquirir. S'ha de distingir entre aquells criteris de naturalesa comptable, els que tenen naturalesa financera i els que, a més, s'apliquen a les societats per tenir el seu capital dividit en accions o participacions.

Criteris comptables

Són els que utilitzen com a base de càlcul la comptabilitat duita per l'empresa; en aquest cas el document principal que s'analitza és el balanç confeccionat a l'efecte.

Convé indicar que pot no coincidir el valor comptable amb el de mercat, ja que les plusvalies com a conseqüència de certes expectatives de beneficis o per revaloritzacions no comptabilitzades dels edificis i plantes, incrementarien segurament el net. Per això, és freqüent sotmetre a revisió les xifres comptables.

·Criteris financers

Aquests criteris tenen en compte els beneficis que l'empresa generarà en el futur. En el càlcul intervenen dos factors: els beneficis que s'esperen obtenir anualment i la taxa a la que es calcularà l'actualització financera.

·Criteris aplicable a les societats

Els criteris anteriors són aplicables, igualment, a les societats. Però, a més se'ls hi poden aplicar altres criteris, com el valor de mercat de les seves accions o participacions.

El valor d'aquests títols ve donat normalment per els preus del mercat; si aquests títols són transmissibles i cotitzen en un mercat oficial (Borsa, per exemple), s'haurà de pagar la quantitat que resulti.

En el cas d'una societat, els títols de la qual no cotitzen en un mercat oficial, el valor més aproximat (teòric) seria el resultat de dividir el patrimoni net de la societat per el número de títols en el que s'hagi dividit el capital.

18.7.1- ASSOCIACIÓ AMB UNA ALTRA EMPRESA

Una altra modalitat per el desenvolupament d'una activitat empresarial, la constitueix l'associació amb una altra empresa; per això, se sol utilitzar, entre altres, una de les formes següents:

- Concessió mercantil: en aquest tipus de contracte de concessió l'empresa concessionària es compromet a comercialitzar els productes que li subministri la firma concedent, a canvi d'una comissió. Segons el caràcter d'aquesta concessió podrà donar-se un altre tipus de clàusules addicionals, com els drets que es reserve la firma concedent per decidir sobre les característiques que han de reunir els locals, els símbols o logotips, el vestuari del personal, l'organització en seccions, etc.
- Franquícia: es distingeixen dues formes de pacte. La menys coneguda, per la que el franquiciat fabrica i comercialitza productes i serveis sota el nom i marca del concedent o franquiciador, del que pot rebre l'assistència, equipaments i algun control en la seva gestió. I una altra forma, més coneguda, basada exclusivament en la comercialització d'un bé o servei per part del concessionari, al que se'l permet utilitzar el nombre comercial i marca del concedent, que aporta també l'assistència de diversa naturalesa.

En ambdues formes es produeix a canvi d'una quantitat pactada que haurà d'abonar el concessionari (franquiciat), que correrà també amb les despeses ocasionades per la posada en marxa del negoci i amb la resta de la financiació necessària per el desenvolupament de l'activitat.