**BLOC 1: LA INFORMACIÓ ECONÒMICA I FINANCERA A L’EMPRESA**

* La comptabilitat: concepte i objectius

Ciència econòmica que estudia el patrimoni empresarial, tant de manera estàtica com dinàmica i el que fa és proporcionar informació a l’empresa i mitjançant aquesta informació la direcció de l’empresa podrà prendre decisions encertades.

**L’objectiu** 🡪proporcionar informació econòmica a diferents nivells:

* A la direcció perquè tingui informació suficient per prendre decisions i planificar el futur de l’empresa
* A propietàries o accionistes per comprovar els seus interessos.
* Als treballadors i treballadores ja que en dependrà del seu treball.
* Als creditors d’una empresa perquè puguin saber si aquesta empresa presenta prou garanties per a la seguretat dels seus crèdits.
* Patrimoni empresarial: concepte, masses patrimonials d’actiu i de passiu

Que és el patrimoni empresarial? És el conjunt de béns, drets i obligacions que té una empresa degudament valorats en relació amb la finalitat a què es destinen,

Els **béns** és tot allò que pot ser apreciat per les persones, els **drets** són les quantitats de diners pendents de cobrament i les empreses i les **obligacions** són tot el conjunt de deutes exigibles que té l’empresa.

|  |  |
| --- | --- |
| **ACTIU**  **Inversions** | **PASSIU I PATRIMONI NET**  **Fonts de finançament** |
| Béns  Drets | Patrimoni net \*  Obligacions  \*PN=Actiu - Passiu |

Masses patrimonials

Actiu

**Actiu no corrent**

* Immobilitzat intangible
* Immobilitzat material: L’empresa els utilitza per a la seva activitat.
* Inversions financeres a llarg termini: (obligacions, bons, deute públic, accions...)
* Inversions immobiliàries

**Actiu no corrent**

* Existències
* Realitzable: Crèdits i drets de cobrament de l’empresa.
* Disponible

Patrimoni net i passiu

**Patrimoni net**

* Recursos de l’empresa que es destinen a l’autofinançament més aquells que són aliens però que no cal tornar-lo com subvencions, donacions...
* No exigible.

**Passiu no corrent**

* Impliquen una obligació a llarg termini i s’anomena exigible a llarg termini.

**Passiu corrent**

* Deutes de l’empresa que s’han de tornar abans de l’any. s’anomena exigible a curt termini
* La partida doble i la normativa comptable

Partida doble

Quan es produeix un fet comptable (operació que altera el PN), hi ha una intervenció mínima de dos comptes. I per comptabilitzar-los s’utilitza la partida doble.

|  |  |
| --- | --- |
| **DEURE** | **HAVER** |
| Increment d’actiu | Disminució d’actiu |
| Disminució de passiu | Increment de passiu |
| Despesa | Ingrés |

* El cicle comptable. Concepte i fases

Cicle comptable

Quan ha passat un exercici comptable, que sol ser d’un any, l’empresa fa un resum de totes le seves activtats i obté el resultat de l’exercici. A continuació redacta l’estat en què es troben les seves inversions i les fonts de finançament.

Aquest procés es repeteix exercici rere exercici, s’anomena cicle comptable i es fa, d’una banda perquè l’empresa ha de complir les seves obligacions fiscals, és a dir, pagar l’impost corresponent al benefici actual si n’hi ha, i de l’altra, ha d’informar els socis o accionistes de la gestió que s’ha fet, per poder prendre decisions per millorar les possibles desviacions que s’hagin pogut produir.

Fases:

1. Es parteix d’un balanç de situació inicial que ens informarà dels bçens i drets, que posseeix l’empresa i de com els ha finançat.
2. A continuació es fa l’anomenat **assentament d’obertura** que consisteix a escriure tots els elements d’A en el deure de llibre diari i tots els elements de P i PN en l’haver
3. Assentaments de gestió de l’any al **llibre diari**: assentaments de les operacions que es van realitzant dia a dia
4. Traspàs al **llibre major** dels assentaments, en el qual estan representats tots els comptes
5. **Balanç de comprovació**, la intenció del qual és comprovar que les anotacions efectuades en el llibre major a partir dels assentaments del llibre diari s’hagin passat correctament.
6. **Correccions de final d’exercici en el llibre diari**
7. **Operacions de tancament** (regularització, assentaments de tancament..)

Principis comptables

1. **Empresa en funcionament**: Els estats financers es preparen prenent com a base que l’activitat de l’empresa continuarà en un futur previsible
2. **Data del fet o meritació**: Implica el registre comptable de les transaccions i altres esdeveniments empresarials, atenen quan succeeixen i no quan es paguen o es cobren.
3. **Uniformitat:** Estableix l’obligatorietat de mantenir en el temps un criteri adoptat per a l’empresa.
4. **Prudència:** Indica l’obligació de comptabilitzar els beneficis fins el tancament de l’exercici, mentre que els riscos de pèrdua s’han de comptabilitzar tan aviat com sigui possible.
5. **No-compensació:** Prohibeix la compensació de partides d’actiu amb les de passiu, i les despeses amb els ingressos.
6. **Importància relativa:** Permet la no aplicació estricta d’algun principi quan la incidència quantitativa i qualitativa sigui d’escassa rellevància.

* Concepte i objectius de l’anàlisi d’estats financers. Confecció dels comptes anuals.

Classificació del balanç de situació en masses patrimonials (annex 1)

El balanç reflecteix tots els béns, drets i obligacions que l’empresa té en una data determinada, la del dia en què es formalitza el balanç. Normalment es fa el dia 31 de desembre.

És un element d’informació que totes les empreses tenen en comú i pot servir per fer el anàlisis comparatives entre diferents empreses del mateix sector de l’activitat econòmica. Així les empreses poden comparar balanços anteriors i treure’n conclusions de l’evolució; d’aquesta manera, poden predir d’alguna manera el seu futur.

El balanç ha de presentar les dades que conté d’una manera equilibrada, l’equació fonamental de la comptabilitat:

Total d’actiu = patrimoni net + total de passiu

Estructura del compte de pèrdues i guanys

El compte de pèrdues i guanys és un estat comptable que té com a objectiu calcular el resultat que una empresa ha obtingut durant un exercici econòmic, a més d’explicitar la composició del resultat i les operacions que s’han hagut de fer per arribar a aquest resultat.

És un compte anual que tota empresa té l’obligació de fer i proporcionar una informació important sobre l’origen de les despeses i els ingressos de les empreses.

* Concepte, càlcul i interpretació de fons de maniobra, actiu corrent, passiu corrent, actiu no corrent i recursos permanents

Que és el fons de maniobra? El fons de maniobra és el conjunt de recursos que l’empresa necessita per poder-se finançar durant el període comprès entre el moment en què es paga als proveïdors i el moment en què es cobra dels clients. Com més curt sigui aquest període més petit serà el fons de maniobra necessari.

Càlcul i interpretació

El fons de maniobra que es defineix com la part de l’actiu corrent que és finançada amb fons del patrimoni net i passiu no corrent.

**FM = AC – PC**

**FM = (PN + PnC) – AnC**

El fons de maniobra té un doble sentit:

* És l’actiu corrent necessari per mantenir el ritme de l’activitat de l’empresa.
* És la quantitat de recursos permanents que l’empresa ha de destinar perquè la seva activitat assoleixi l’estabilitat de funcionament.

**Fons de maniobra positiu**

Un fons de maniobra positiu dóna un marge operatiu a l’empresa, ja que sap que amb el seu actiu corrent pot liquidar la totalitat del seu exigible a curt termini (passiu corrent) i que encara disposa d’aquest marge.

Perquè hi hagi un equilibri patrimonial en la relació entre l’actiu i el patrimoni net i passiu s’ha de complir:

* Els recursos financers permanents i a llarg termini (patrimoni net i passiu no corrent) s’han d’emprar per a les inversions a llarg termini (actiu no corrent)
* Els recursos financers a curt termini (passiu corrent) han de finançar una part de les inversions a curt termini (la part restant de l’actiu corrent).

**Fons de maniobra negatiu**

El fons de maniobra ha de ser suficient per assegurar el funcionament a curt termini i garantir l’estabilitat de l’estructura financera.

Un fons de maniobra negatiu significaria que una part de les inversions a llarg termini (actiu no corrent) serien finançades amb exigible a curt termini (passiu corrent), cosa que podria provocar que l’empresa tingués problemes per pagar els deures i estigués a prop de la suspensió de pagaments.

Hi ha empreses que funcionen amb un fons de maniobra negatiu o molt petit. Com per exemple un hipermercat. La situació de l’empresa serà normal, sempre que el termini de pagament (proveïdors i creditors) sigui superior al termini de cobrament (clients i deutors).

* El cicle d’explotació. Càlcul i interpretació del període mitjà de maduració (econòmic i financer), en relació amb el capital circulant mínim. (annex 4)

Què és el PMM? És el temps que generalment triga l’empresa a recuperat els diners que ha invertit en el procés productiu, per tant el nombre de dies en que l’actiu corrent fa una volta completa.

* **Període mitjà de maduració econòmic**

És el temps que dura tot el cicle d’explotació des que es produeix l’entrada de les matèries primeres al magatzem fins que es cobren les factures i les lletres dels clients.

* **Període mitjà de maduració financer**

És el temps en que generalment l’empresa triga a recuperar els diners que ha invertit en la compra de materials per a la producció.

* **Període mitjà de maduració d’una empresa comercial**

Les empreses que es dediquen a la compra venda d’un determinat producte no tenen procés productiu per tant només tenen aprovisionament, cobrament i pagament.

Cada vegada que l’empresa acaba un cicle d’explotació obté un benefici, ja que amb l’import dels productes que es venen l’empresa recupera tots els costos i obté el marge de benefici. És per això que la durada del cicle sigui com més curta millor.

* **Relació entre el període mitjà de maduració i el fons de maniobra**

El fons de maniobra és el conjunt de recursos que l’empresa necessita per finançar-se durant el període de maduració financer. Per això com més curt sigui el període de maduració, menor serà el fons de maniobra necessari.

Si l’empresa presenta un període mitjà de maduració financer negatiu, també pot presentar un fons de maniobra negatiu.

* Anàlisi financera: càlcul i interpretació de les ràtios de disponibilitat, tresoreria, liquiditat, solvència (o garantia), endeutament i estructura del deute (annex 4)
* **Disponibilitat**

Capacitat de cobrir els deutes amb els saldos més líquids: caixa i banc (0,3 – 0,4)

* **Tresoreria**

Liquiditat immediata (0,8 – 1,2)

* **Liquiditat**

Solvència a curt termini (1,5 – 1,8)

* **Solvència o garantia**

Solvència a llarg termini (1,7 – 2)

* **Endeutament**

Grau de dependència respecte el finançament aliè (0,2 – 0,8)

* **Estructura del deute**

Percentatge de passiu corrent (0,2 – 0,5)

Desequilibris financers i possibles mesures correctores

**Excés de liquiditat:** És possible que tingui actius líquids (disponible o realitzable) que proporcionen una rendibilitat nul·la o baixa. L’empresa hauria de dur a terme inversions que li proporcionin una rendibilitat més alta.

**Dèficit de liquiditat**

1. Si la ràtio de tresoreria és baixa però la liquiditat és superior a 1, cal aconsellar que apliqui una política de venda d’existències i el seu cobrament a curt termini (promocions, baixades de preu...)
2. Si la ràtio de liquiditat és més petita que 1, però l’empresa no té problemes de solvència:
   * Renegociar el deute a curt termini per convertir-lo en exigible a llarg termini.
   * Vendre actius improductius de l’empresa i cobrar-los en efectiu o a curt termini.
   * Demanar un préstec a llarg termini per liquidar els deutes.

**Excés de solvència:** Es corre el risc de mantenir actius improductius o amb baixa rendibilitat.

**Dèficit de solvència:** L’empresa ha d’aconseguir fiançament propi o subvencions ja que està molt endeutada. Sortir d’aquesta situació és difícil, ja que es complicat trobar inversos que estiguin disposats a arriscar els seus recursos.

Es pot renegociar el deute a llarg termini i convertir per exemple deute en recursos propis per mitjà de l’oferta als creditors de titularitzar els seus saldos

* Anàlisi econòmica: càlcul i interpretació de la rendibilitat econòmica, la rendibilitat financera, la rendibilitat de les vendes (annex 5)

Rendibilitat econòmica

Què és? És el rendiment de l’actiu, és a dir, de les inversions totals de l’empresa.

És el rendiment obtingut per l’empresa de cada unitat monetària invertida en la seva activitat, és a dir, la taxa amb la qual són remunerats els actius de l’empresa. Si aquesta relació es fa més gran significa que l’empresa obté més rendiments de les inversions.

Hi ha 2 components, el marge i la rotació. El marge indica els beneficis per unitat venuda i la rotació indica la rotació de l’actiu respecte a les vendes. Això ens permet veure com pot augmentar la rendibilitat econòmica:

* Incrementant el marge s’augmenta el preu de venda o bé disminuint els costos unitaris.
* Incrementant la rotació: s’augmenten les vendes en una proporció més gran que l’actiu o bé es redueixen les inversions.

Rendibilitat financera

Què és? És la relació entre el benefici et i els recursos propis. Mostra el benefici generat per l’empresa en relació al capital aportat pels socis.

Presenta 3 elements. El marge, es a dir, el percentatge de benefici net sobre cada unitat monetària de vendes. La rotació de l’actiu de les vendes. I el palanquejament, que es defineix com la relació entre les inversions (actiu) i els recursos propis de l’empresa.

Per millorar la rendibilitat financera s’actua sobre aquests 3 components:

1. Incrementant el marge: pujant els preus de venda o reduint els costos.
2. Incrementant la rotació: reduint l’actiu o incrementant les vendes.
3. Incrementant el palanquejament: el fet d’augmentar la relació entre l’actiu i els recursos propis implica augmentar l’endeutament de l’empresa.

El palanquejament pot tenir un efecte positiu sobre la rendibilitat financer de l’empresa. Incrementant els recursos aliens (endeutament) pot augmentat la rendibilitat financera sempre que el cost del capital que es demana en préstec és inferior al rendiment de les inversions (rendibilitat econòmica).

Rendibilitat de les vendes

* La verificació comptable: la auditoria. Concepte i tipologia.

L’auditoria consisteix a analitzar si les anotacions que estan plasmades en els documents comptables descriuen adequadament els fets que les han produït. A més té com a objectiu elaborar un informe sobre la fiabilitat de la informació economicofinancera analitzada.

Les auditories es poden classificar:

* Segons la procedència i la professionalitat:
* **Auditoria externa**

Consisteix en la revisió del comptes anuals feta per professionals independents a l’empresa, aplicant unes normes acceptades legalment.

* **Auditoria interna**

És la realitzada pel personal de l’empresa i consisteix a verificar l’existència, el compliment i l’eficàcia dels controls interns de l’organització.

* Segons la finalitat i el contingut:
* **Auditoria operativa**

Tracta de revisar els procediments portats a terme per l’organització de l’empresa amb finalitat d’analitzar-ne l’eficàcia i l’eficiència.

* **Ecoauditoria**

Consisteix a controlar l’impacte ambiental de les empreses.

**BLOC 2: GESTIÓ FINANCERA**

* Estructura econòmica i financera de l’empresa i classificació de les principals fonts de finançament

Estructura econòmica i financera de l’empresa

L’estructura econòmica de l’empresa representada per l’actiu del seu balanç precisa d’una estructura financera representada pel net i passiu, que indiqui l’origen de les diferents fonts financeres utilitzades en cada moment. La correspondència entre les inversions i el seu finançament és inseparable.

Classificació de les principals fonts de finançament

Què és una font de finançament? Són els recursos líquids o els mitjans de pagament a la disposició de l’empresa per fer front a les seves necessitats dineràries.

Les diferents fonts de finançament que té l’empresa són e PN i Passiu del balanç de situació. El finançament pot tenir una procedència externa o interna.

**Fonts de finançament propi**: són els recursos més estables, ja que no s’han de tornar en tota la vida.

* **Capital [finançament extern]:** format per les aportacions dels socis (accions) i a més per les ampliacions successives de capital que es puguin produir. Les aportacions poden procedir de persones individuals, d’empreses, de grups d’empreses...
* **Reserves i amortitzacions [finançament intern]:** fonts o recursos financers generats en l’interior de l’empresa i que no provenen d’aportacions exteriors. Medis de finançament que l’empresa genera.
* **Reserves**: provenen dels beneficis no distribuïts per l’empresa i formen part de l’autofinançament intern. Les reserves són beneficis que es queden a l’empresa i serveixen per fer noves inversions i, d’aquesta manera en possibilita el creixement. És per això que les reserves també reben el nom d’autofinançament d’enriquiment.
* **Amortitzacions:** estan formades pel valor que va perdent l’immobilitzat en el procés de producció. Els béns de l’immobilitzat perden valor per diferents motius: per l’ús propi, que fa que es desgastin físicament, o bé per la seva obsolescència tècnica i funcional, a causa dels canvis tecnològics que es produeixen. Quan s’acaba un exercici econòmic es calcula la pèrdua del valor que s’ha produït en els actius de l’empresa i s’incorpora al valor del producte com un cost més que es recuperarà en el moment en què es cobri l’import de la venda. A mesura que passen els anys, el fons d’amortització va augmentant en el valor que s’han depreciat els actius; per tant, al final de la vida econòmica d’aquests actius, l’empresa podrà substituir-los fent ús dels diners acumulats en el fons. També reben el nom d’autofinançament de manteniment.

**Fonts de finançament aliè:** les empreses normalment necessiten més recursos que els que proporciona el finançament propi; per això han de recórrer al finançament aliè.

* **A llarg i curt termini:**
* Préstecs: les empreses demanen préstecs a les institucions de crèdit (bancs, caixes d’estalvi...) per poder finançar-se. Un cop aprovat el préstec es pot disposar dels diners de manera immediata; aquests diners s’han de tornar amb els interessos corresponents segons les condicions establertes.
* **A llarg termini:**
* **Emprèstits**: són títols de crèdit (obligacions, bons...) que emeten les empreses i que són adquirits per particulars a canvi d’un interès. El posseïdor d’una obligació és, en definitiva, un creditor de l’empresa. Quan les empreses necessiten una gran quantitat de diners i les condicions dels préstecs que els ofereixen els intermediaris financers no són econòmicament acceptables, demanen préstecs als particulars mitjançant l’emissió d’obligacions o bons.
* **Lísing**: és una operació financera a llarg termini, portada per institucions especialitzades i que es fonamenta en un contracte d’arrendament (lloguer) de béns amb opció de compra.
* **Rènting**: consisteix en el lloguer de mobles a llarg termini. L’arrendatari es compromet al pagament d’una renda fixa mensual i l’empresa de rènting presta els següents serveis: ús i manteniment del bé, assegurança a tot risc i opcions al acabar el contracte. A diferència del lísing, no hi ha opció de compra. Altres diferències són: les deduccions fiscals en el rènting són de 100% i en el lísing els interessos i una part del cost del bé. També cal dir que el rènting sol es per a bens mobles.
* **A curt termini:**
* **Pòlissa de crèdit**: consisteix en que una entitat obre un compte de crèdit al prestatari (aquest preveu possible necessitats futures però no sap exactament quina serà la quantitat que necessitarà) per a que disposi d’ella en la forma que cregui convenient dins del termini i quantia (límit) estipulat. El cost de l’operació, a part de les comissions, estarà en funció de les quantitats disposades.
* **Crèdit comercial**: aparentment gratuït, és el finançament automàtic que aconsegueix l’empresa quan deixa a deure les compres les compres que fa als proveïdors. Amb els diferents materials i subministraments adquirits l’empresa por treballar, fet que implica un finançament per a l’empresa durant el temps que trigui a pagar les factures.
* **Descompte d’efectes**: el proveïdor ens pot demanar acceptar lletres de canvi, i descomptar aquests efectes en una entitat financera. D’aquesta manera el proveïdors rep una quantitat del banc (que és inferior) i nosaltres paguem al seu venciment l’import que figura en la lletra al Banc. Aquesta diferència és el descompte. Suposa un elevat cost de comissions interès.
* **Facturatge**: consisteix en la venda de tots els drets de crèdit sobre clients (factures, lletres...) a una empresa denominada factor, la qual proporciona a l’empresa una liquiditat immediata i li evita els problemes impagats. Suposa un elevat cost de comissions i interès.
* Concepte i tipologies d’inversió:

Què és una inversió? Aplicació de mitjans financers a la compra, renovació o millora d’elements de l’immobilitzat que té com a objectiu la millora de la capacitat productiva de l’empresa. La inversió de les empreses possibilita el creixement econòmic.

Tipologies d’inversió:

1. **Classificació segons el suport de la inversió:**

* Físiques: adquisició actiu material
* Immaterials: suport de la inversió és un actiu intangible
* Financeres: adquisició actiu financer

1. **Classificació segons el període de temps que dura la inversió:**

* A llarg termini
* A curt termini

1. **Classificació segons la finalitat de la inversió dins de l’empresa:**

* De reposició o renovació: canviar actiu vell per un nou
* Estratègiques: adaptació de l’empresa als canvis tecnològics i l’increment de la seva competitivitat

1. **Classificació segons la relació de la inversió amb altres inversions**

* Substitutiva: efectuar una inversió limita la realització d’altres
* Complementària: efectuar una inversió facilita l’acompliment d’una altra
* Independent: efectuar una inversió afecta de manera indiferent la realització d’una altra
* Mètodes de selecció d’inversions estàtics. Càlcul i interpretació del període de recuperació (payback)

Què són els mètodes de selecció d’Inversions estàtics? Són aquells que amb el raonament estàtic es treballa com si els diners que es cobren i es paguen en diferents moments tinguessin el mateix valor, els fluxos tenen el mateix valor encara que es produeixen en diferents moments.

Càlcul i interpretació del període de recuperació (payback)(T)

Representa el nombre d’anys que es triga a recuperar el desemborsament inicial (Do).

* En el cas que tots els fluxos siguin constants el termini és igual a Do/FCaixa
* En el cas que siguin diferents s’obtindrà de l’acumulació dels diferents fluxos de caixa fins arribar el desemborsament inicial.

Per seleccionar una inversió aplicant aquest criteri, cal triar la que doni un valor de T més baix i rebutjar aquells projectes en què no es recuperi la inversió.

* Mètodes de selecció d’inversions dinàmics. Càlcul i interpretació del VAN (Valor Actual Net) i interpretació de la TIR (Taxa Interna de Rendibilitat)

Què són els mètodes de selecció d’inversions estàtics? Són aquells que amb el raonament dinàmic es té en compte el diferent valor dels diners segons el moment en què es produeix el flux de caixa, tenen en compte el moment concret en què es produeix l’entrada o la sortida de les quantitats monetàries.

*Característiques d’una inversió*: Do, durada temporal, fluxos nets de caixa(C-P) i valor residual.

Càlcul i interpretació del VAN

Consisteix a actualitzar tots els fluxos nets de caixa al moment actual (moment zero) i obtenir el valor capital en aquest moment. Les quantitats s’han de sumar o restar segons que representin entrades o sortides monetàries provocades per la inversió.

VAN= Do  + F1/(1+i) + F2/(1+i)2  + Fn/(1+i)n

VAN negatiu: la inversió no s’efectuarà

VAN positiu: la inversió s’efectuarà. Si es positiva (VAN>0) vol dir que aquesta inversió té una rendibilitat més alta que invertir el desemborsament inicial a la taxa d’actualització durant el termini que dura la inversió per tant és millor alternativa.

Interpretació de la TIR

És la taxa d’actualització o descompte, que s’anomena r, i fa que el valor del VAN sigui 0. Indica la rendibilitat màxima que genera la inversió

El valor de r proporciona una mesura de la rendibilitat de la inversió; per seleccionar una inversió s’ha de comparar aquesta taxa de rendibilitat amb el tipus d’actualització o descompte del mercat (i)

* r>i 🡪convé fer la inversió, ja que s’obté una rendibilitat superior a la del mercat, el VAN donarà un resultat positiu i l’empresa obtindrà uns guanys de la seva inversió; és a dir, esdevindrà més rica.
* r=i 🡪 la inversió és indiferent, l’empresa no es farà ni més rica ni més pobre
* r<i 🡪 la inversió no s’ha de fer, ja que el valor del VAN donaria un resultat negatiu i l’empresa tindria pèrdues amb aquesta inversió

**BLOC 3: DIRECCIÓ ESTRATÈGICA I CREIXEMENT EMPRESARIAL**

* La direcció estratègica: Concepte, necessitat i nivells d’estratègia. Estratègia corporativa, de negoci i funcional (o operativa).

Concepte i necessitat

Abans d’entrar a definir la direcció estratègica convé treballar amb el concepte d’estratègia, el qual es pot substituir per maniobra o tàctica necessària per aconseguir un objectiu .

La direcció estratègica és doncs, el procés de gestió d’una estratègia empresarial que s’ha d’adaptar a un entorn canviant i a una competència que reacciona, i tenint com a finalitat principal assolir l’èxit de l’empresa, mitjançant la millora de la seva posició competitiva o per la resolució de problemes que amenacen l’empresa.

Abans de definir qualsevol estratègia s’ha de fer un anàlisi estratègica de:

* Entorn econòmic, social, polític o tecnològic: amenaces i oportunitats
* Capacitat estratègica: recursos i capacitats de l’empresa. Evitar punts febles i potenciar fortaleses
* Expectatives promotors: objectius i metes a assolir

Nivells d’estratègia

* **Estratègies corporatives**: són aquelles que s’encarreguen de prednre decisions relacionades amb l’obectiu o abast global de l’empresa i es caracteritzen per: establir el marc de referència per la resta de totes les decisions, ser globals (aplicades per grans empreses) i de dimensió temporal a ll/t.
* **Estratègies de negoci**: fan referència a aspectes més concrets (com definir els elements que poden fer més competitius els productes) i es caracteritzen per: tenir un abast més concret, pel que fa el producte que l’empresa vol potenciar o de la unitat de negoci que es vol desenvolupar o fer més competitiva (PIMES) i de dimensió temporal a m/t.
* **Estratègies operatives o funcionals**: gestionen de manera eficient els recursos de l’empresa i es caracteritzen per: estar relacionades amb el dia a dia, que són especifiques i de dimensió temporal a c/t.
* Procés de disseny i presa de decisions estratègiques. De la definició a la visió i la missió a la implementació de l’estratègia. Anàlisi extern: Competidors, mercat, barreres d’entrada i sortida, proveïdors, clients i poder negociador.

L’empresa pren la decisió estratègica de desenvolupar una sèrie de mesures de caràcter estratègic per assolir una sèrie d’objectius a escala corporativa o a escala de negoci. Per això s’ha de tenir en compte les diverses etapes que caracterotzen aquest procés estratègic:

1. **Definició d’objectius**: objectius concrets que es volen assolir
2. **Avaluació dels recursos interns**: recursos disponibles per assolir objectius
3. **Avaluació dels recursos externs**: analitzar elements de l’entorn que poden influir en l’èxit de l’empresa
4. **Anàlisi de l’entorn competitiu**: estudi de la competència. Si sabem la estratègia de la competència podem ajustar millor la nostra. Això implica anàlisi extern de les forces competitives dintre de l’entorn de negoci. Així doncs, la situació competitiva d’una empresa depèn de cinc variables:

* *Amenaces de nous competidors*: facilitat de nous competidors per posicionar-se al mercat, aquesta amenaça és limitada en funció de l’existència de barreres d’entrada o de sortida per als nous competidors.
* *Amenaces de productes substitutius*: aquests poden fer competència als existents, de forma que no només haurà de competir amb les empreses amb productes semblants, sinó també amb empreses d’altres sectors.
* *Grau de rivalitat dels competidors*: molta competència o molts competidors poden determinar l’èxit del negoci i les seves expectatives de futur
* *Poder de negociació dels proveïdors*: capacitat que tenen les proveïdors per determinar les característiques de compravenda compravenda el preu dels productes, la qualitat...
* *Poder de negociació dels clients*: força que tenen els clients a l’hora d’imposar condicions en les variables de la compravenda com en el preu dels productes, la qualitat...

1. **Elaboració dels escenaris de futur**: imaginar diversos escenaris(optimista, neutre i pessimista) i definir les accions estratègiques que es durien a terme en cada un dels casos
2. **Formulació de l’estratègia**: definir i determinar estratègia
3. **Avaluació de les alternatives estratègiques**: definir estratègies suplementàries com alternatives
4. **Eines estratègiques**: planificació execució estratègies
5. **Control estratègic**: observar grau assoliment estratègia i definir correccions a implantar.

* Anàlisi intern: concepte i anàlisi de cadena de valor. L’avantatge competitiu i les estratègies de desenvolupament: lideratge en costos, diferenciació i segmentació (o d’enfocament o d’especialització)

Cadena de valor

La creació de valor és un dels motors més importants per poder assolir l’èxit d’una estratègia competitiva. La cadena de valor empresarial, o cadena de valor, és un model teòric que permet descriure el desenvolupament de les activitats d’una organització empresarial generant valor al client final.

Avantatge competitiu i estratègies de desenvolupament

Una estratègia competitiva té com a objectiu que l’empresa pugui millorar la seva posició competitiva respecte altres empreses del sector, és a dir, definició d’una característica o qualitat que faci que l’empresa superi a la competència de manera genèrica i sostinguda.

Les seves bases són:

* **Estratègia de preus reduïts**: s’ofereix un preu inferior a la competència amb similar frau de satisfacció de necessitats dels clients
* **Estratègia de diferenciació:** que es basa a oferir un producte únic (diferent competència)
* **Estratègia de baixos costos de producció (lideratge en costos):** No s’ha de confondre amb l’estratègia de baixos pres ja que en aquest cas els baixos costos de producció poden permetre a l’empresa obtenir importants marges comercials sense haver e modificar els preus en referència a la competència.
* **Estratègia de diferenciació segmentada**: on l’empresa es diferencia oferint un important valor afegit amb relació a la competència <<la qualitat té un preu>>.
* Factors que condicionen les decisions de localització i dimensió de l’activitat econòmica de l’empresa. La deslocalització. Els clústers.

Factors que condicionen localització empresa i dimensió de l’activitat econòmica de l’empresa

* **Demanda de mercat**: analitzar possibles consumidors; analitzar competència
* **Proveïment de matèries primeres**: analitzar cost, qualitat matèries primeres i la facilitat d’obtenir-les.
* **Comunicacions i transport**: fàcil accés a l’empresa. Solen situar-se a polígons industrials i parcs tecnològics
* **Subministraments**: si el lloc té disponible aigua, llum, internet...
* **Cost de la construcció i el solar**: varien depenent població
* **Legislació**: s’han de tenir en compte els tipus de normatives, tant la legal, fiscal, mercantil com social.
* **Inversió i finançament**: lloc amb accés a institucions financeres
* **Desenvolupament econòmic de la regió**

La decisió de dimensió està lligada a la localització i també cal saber quina és la capacitat necessària, és a dir, nivell màxim de producció que es pot obtenir en un període determinat.

Deslocalització

La globalització ha fet que les empreses hagin hagut de recórrer al a deslocalització. Trasllat d’activitats productives des de països industrialitzats cap a països en desenvolupament que es caracteritzen per tenir nivells inferiors de la seva renta per càpita i per tan salaris mes baixos. És a dir, hi ha empreses que decideixen traslladar la seva producció a un altre país, normalment menys desenvolupat que el seu i amb salaris mes baixos que els salaris dels treballadors del país origen, amb l’única finalitat de minimitzar costos.

Clústers

Un clúster és un grup d'empreses i institucions de suport concentrades en un territori que competeixen en un mateix negoci i que comparteixen característiques comunes i complementàries

* Anàlisi de les estratègies de creixement intern i extern de l’empresa (integració de societats: fusió pura i fusió per absorció; participació en societats). Avantatges i inconvenients

**Creixement intern**: increment de la capacitat productiva o bé de l’augment de la varietat dels seus productes i serveis, és a dir, diversificar la producció per assolir nous mercats. Quan l’empresa vol incrementar la producció però sense canviar el producte, el que ha de fer són estratègies de màrqueting

**Creixement extern**: el qual fa referència a l’adquisició, el control, l’absorció...amb altres empreses, així les empreses s’internacionalitzen i intenten obrir-se camí a l’exterior.

* Fusió d’empreses: unió entre empreses creant una nova
* Absorció d’empreses: les empreses absorbides s’extingeixen i el seu patrimoni passa a l’absorbent.
* Cooperació empreses: relacions entre empreses independents que col·laboren
* Trust o concentració vertical: conjunt d’empreses que formen part de les diferents fases de la producció
* Càrtel o concentració horitzontal: empreses que controlen el mercat i arriben a acords (preus) OPEP
* Estratègies empresarials de diversificació i hòldings empresarials. Concepte i valoració de la seva incidència sobre els mercats.

Hòldings

Una empresa matriu controla altres empreses (aconsegueix accions o participacions). Hi ha hòldings que es creen a través dels bancs i altres entitats financeres, holdings que parteixen del patrimoni d’una família...

Un dels avantatges de la creació de holdings és que controlen diversos sectors i hi ha una integració empresarial, a més de buscar un benefici, ja que els resultats consolidats de totes les societats són millors que els de cada empresa individual.

* El procés d’internacionalització de l’empresa. Concepte i estratègies d’internacionaltzació: Multidomèstica, global i transnacional

La **internacionalització** és l’obertura als mercats internacionals, és a dir, a les operacions que una empresa fa per vincular-se amb aquests mercats internacionals.

* *Multidomèstica*

Una empresa utilitza una estratègia multidomèstica quan descentralitza l’organització en cada país en què opera, és a dir, dóna una resposta diferenciada a cada filial segons les necessitats locals.

* *Global*

La internacionalització global es tracta d’obtenir un avantatge competitiu comú amb la centralització de recursos per a tots els països en què opera, i tota l’administració es fa des del país d’origen. Per tant, tots els productes són iguals per a tots els països.

* *Transnacional*

La internacionalització transnacional elimina barreres geogràfiques i utilitza totes les seves estratègies de producció i de vendes sense tenir en compte d’on provenen. Per tant, els diferents centres de cada país aporten noves idees i productes per explotar-los a escala global. A cada filial se li pot assignar algun paper determinat aprofitant els avantatges de cada país en el qual operen. Diríem que la transnacional té una visió global del mercat però actua de manera local.

En resum, en la multidomèstica les filials actuen de manera interdependent, a la global dependent, i a la transnacional interdependent.

* Les PIMES i les multinacionals. Avantatges i inconvenients de cadascuna enfront un mercat global. Efectes de la globalització en l’estratègia de les petites i mitjanes empreses

**Multinacionals**

Les empreses multinacional sorgeixen d’un procés d’ampliació de mercats per part de les grans empreses i són aquelles que operen en dos o més països; no necessàriament duen a terme la mateixa activitat.

Són societats mercantils que tenen una gran capacitat productiva o que són el resultat d’una concentració i fusió d’empreses que busquen nous mercats. Com més necessitats tinguin aquests mercats, més incentius hi haurà perquè les empreses s’hi instal·lin.

* *Avantatges*
* Increment de les seves vendes aprofitant economies d’escala i per tant reduint costos.
* En internacionalitzar-se les empreses coneixeran en què operen la resta d’empreses del seu sector, això és un avantatge competitiu respecte de les empreses que no ho fan. Internacionalitzar-se és per tant una de les solucions per mantenir-se al mercat.
* *Inconvenients*
* Manca d’informació sobre el mercat en que es vol operar.
* Manca de personal qualificat
* Resistència al canvi per part del conjunt humà que forma l’empresa.
* Distància cultural-psicològica: l’entorn cultural serà diferent de l’entorn en què opera l’empresa d’origen.
* Gustos dels consumidors diferents dels gustos amb què s’està operant.
* Pràctiques de negocis diferents, és a dir, la manera d’actuar diferent amb els proveïdors, institucions, clients...
* Necessitat d’adaptar-se a la legislació

**PIMES**

* S’inclouen les petites i mitjanes empreses segons el nombre de treballadors i el volum de facturació.
* Menys de 50 treballadors i amb un volum de vendes igual o inferior als 10 milions d’euros l’any es considera **petita**. Entre 50 i 250 treballadors i un volum de vendes igual o inferior als 50 milions d’euros a l’any es considera **mitjana**. Representen més del 90% del total de les empreses espanyoles. I tenen molta importància social i econòmica
* Característiques bàsiques:
* En depenen moltes famílies a les quals proporcionen feina
* Poca formació́ empresarial
* Poca capacitat financera
* Qualificació́ i formació́ tècnica del personal i obsolescència tecnològica: més costos i menor qualitat de la producció́
* Organització́ flexible i, per tant, facilitat de comunicació́: afavoreix la presa de decisions, més flexibilitat.
* Integració́ del personal: motivació́
* Desenvolupament en mercats intersticials: espais buits que deixen les empreses grans en els mercats, aprofitant un contacte més directe amb el client
* Creadores de feina: més recursos de treball que de capital

**BLOC 4: EL PROJECTE EMPRESARIAL**

* Idea de negoci, promotors i requisits previs

A vegades els emprenedors ja tenen un idea que han de millorar, refinar o completar. D’altres no es disposa d’aquesta idea i s’ha d’iniciar un procés de recerca més ampli:

1. **Pluja d’idees**
2. **Filtre de propostes:** es rebutges aquelles idees que siguin impossible, que estiguin repetides o que necessitin molt recursos.
3. **Comparació de les idees:** de les idees resultants se n’estudien els avantatges i els inconvenients i es confecciona una taula comparativa.
4. **Avaluació de les idees:** es fa una valoració de cada idea segons diversos aspectes valoratius. Cada aspecte se li dóna una valoració numèrica
5. **Selecció de la idea de negoci:** D’entre les idees que han obtingut més puntuació se’n selecciona una. És molt important definir el seu valor afegit, o sigui, el factor diferenciador que ens permetrà diferenciar-nos de la competència.

* Esperit emprenedor. Perfil d’un emprenedor
* Prendre riscos
* Apassionar-se amb el que es fa
* Actitud mental positiva
* Ambició
* Tenir ganes de fer
* Felicitat: noves experiències, tenir amics, passions, fer coses que tinguin un sentit.
* No marcar-se objectius ni molt fàcils ni molt difícils.
* Saber tornar el favor que t’ha fet la societat
* Creació d’una empresa. Passos i continguts del pla d’empresa

La creació d’una empresa

La creació d’una empresa és un projecte en què la iniciativa d’una persona o d’un conjunt de persones tracta de dur a terme una activitat econòmica, amb objectiu d’obtenir-ne un benefici econòmic o una finalitat social.

Els factors productius necessaris per l’activitat econòmica de l’empresa són els següents:

* Recursos naturals
* Treball (mà d’obra)
* Capital (conjunt de béns d’inversió necessaris)
* Organització i capacitat empresarial (gestió, administració i la capacitat per prendre decisions i assumir riscos de manera responsable)
* Tecnologia (és el conjunt de procediments i de tècniques de producció que d’una manera concreta combinen els anteriors factor de producció)

Cal que hi hagi un element humà que tingui la iniciativa de crear l’empresa. Les motivacions personals poden ser les següents:

* L’experiència laboral
* Aprendre per millorar
* Desenvolupar per innovar

Pla d’empresa

S’ha de redactar un document anomenat memòria del projecte empresarial, en el qual figuri una descripció ordenada i justificada del projecte d’iniciativa empresarial.

Aquesta memòria del projecte empresarial és fonamental per fer conèixer totes les seves característiques i informar-ne amb explicacions veritables i argumentacions coherents a tots aquells que puguin ser parts interessades: inversors, entitats bancàries...

Per tant, el pla d’empresa és necessari com a targeta de presentació del projecte d’iniciativa empresarial:

**1.Presentació del projecte**: Dades personals dels promotors, motivacions i origen de la idea de negoci i descripció de l’activitat.

**2.Estudi de mercat**: Característiques i tendències de mercat, anàlisi de la demanda i anàlisi de la competència.

**3.Pla de màrqueting**: Producte, preu, promoció i distribució.

**4.Pla operatiu:** Descripció del procés de fabricació, recursos necessaris, selecció de proveïdors i pla de vendes.

**5.Aspectes legals:** Elecció de la forma jurídica, tràmits d’inici de l’activitat, descripció de les obligacions legals (fiscals, comptables, laborals...), normativa aplicable i estudi de salut laboral i riscos laborals.

**6.Pla econòmic i financer**: Pla d’inversió i de finançament, previsió de tresoreria, estats financers provisionals (balanç i compte de pèrdues i guanys)

* Viabilitat legal: elecció de la forma jurídica. Principals formes jurídiques de l’empresa (empresa individual, societat limitada, societat anònima i les cooperatives) segons costos i responsabilitat.

Elecció de la forma jurídica

Els aspectes que s’han de considerar per decidir-ne la forma són els següents:

* Responsabilitat davant de tercers: La responsabilitat pot ser limitada (com a màxim s’arrisca el capital aportat) o il·limitada (s’arrisca tot el patrimoni personal dels socis)ç
* Capital necessari: Hi ha formes jurídiques d’empreses que imposen l’aportació d’un capital mínim.
* Nombre de socis: Hi ha formes jurídiques que imposen un nombre mínim de socis.
* Tipus de règim fiscal

Diferents tipus d’empreses determinen la fiscalitat o el pagament d’impostos de la societat.

Principals formes jurídiques

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Tipus*** | ***Socis*** | ***Responsabilitat*** | ***Capital*** | ***Tributació*** |
| **Empresa individual** | 1 | Il·limitada | No hi ha capital mínim | IRPF, tributant de forma personal a la renda dels socis (rendiment per activitats econòmiques) |
| **Societat de responsabilitat limitada** | 1 o més | Limitada al capital aportat | Mínim de 3.005,06 € | IS |
| **Societat limitada nova empresa** | Màxim 5 | Limitada al capital aportat | Mínim de 3.012€ i màxim de 120.202€ | IS |
| **Societat anònima** | 1 o més | Limitada al capital aportat | Mínim de 60.101,21€ | IS |
| **Societat cooperativa** | De 2 a 5 segons el tipus de cooperativa | Limitada al capital aportat | Mínim fixat en els estatuts | IS |

* Viabilitat comercial del projecte empresarial. L’estudi de mercat. Anàlisi DAFO. Pla de marketing. Estratègies per cada variable del marketing mix

La viabilitat comercial tracte de verificar que el producte tingui possibilitats de vende i de desenvolupament en el mercat.

Els elements fonamentals d’un estudi de mercat són:

* **Anàlisi de l’entorn general**: Cal estudiar tot el que l’envolta a l’empresa en diversos aspectes, com ara l’entorn legal, l’entorn econòmic, el tecnològic i el social
* **Anàlisi de la competència**: Estudiar el conjunt d’empreses amb les quals comparteix el mercat del mateix producte i lluitar per captar l’atenció dels consumidors
* **Anàlisi dels consumidors**: Estudiar el comportament dels consumidors, les seves necessitats i la manera de satisfer-les així com també els seus hàbits de compra
* **Estudi de la localització**

Anàlisi DAFO

|  |  |
| --- | --- |
| **Factors interns** | **Factors externs** |
| *Debilitats*: aspectes del projecte empresarial en què la competència esdevé superior | *Amenaces*: Impediments i dificultats de l’entorn |
| *Fortaleses:* Aspectes del projecte empresarial en què se supera la competència | *Oportunitats*: Possibilitat d’explorar un valor afegit o un avantatge comparatiu |

Pla de màrqueting

En el pla de màrqueting s’indiquen les dues línies principals:

* Determinar el segment de mercat en què haurà d’actuar l’empresa
* Delimitar les variables del màrqueting total: producte, preu promoció i distribució.
* Viabilitat econòmica: concepte i càlcul del punt mort o llindar de benefici (annex 6)

Aquesta implica comprovar si l’activitat de l’empresa permetrà generar beneficis o no. Per verificar aquest fet cal tenir una idea clara de l’estructura de costos i ingressos de l’empresa. Cal determinar una estimació dels aspectes següents:

* **Costos fixos**: els que no varien amb el volum de producció (lloguer local, amortització de la maquinària o mà d’obra personal administratiu)
* **Costos variables**: els que són proporcionals al volum de producció, com el consum de matèries primeres.
* **Preu de venda del producte**: objecte de l’activitat de l’empresa, que inclou el marge de beneficis d’acord amb l’elasticitat de la demanda i de la competència.

Amb aquestes informacions s’utilitza una eina que ajuda a determinar la quantitat mínima de producte que s’ha de vendre per no tenir pèrdues (costos totals producció=ingressos totals). Això és el **llindar de rendibilitat o punt mort** de l’empresa definit com la quantitat de producció venuda a partir de la qual es comença a obtenir beneficis, expressió del qual és: Q\*=CF/P-CV

* Viabilitat financera: anàlisi de la inversió. Pla d’inversions i finançament.

La viabilitat financera del projecte d’iniciativa empresarial està determinada en primer lloc per la planificació i la relació entre dos factors:

* Inversions de l’empresa: Maquinària, local, instal·lacions, equipaments informàtics...
* Finançament de les inversions: Capital aportat pels socis, préstecs i crèdits bancaris, crèdits dels proveïdors...

Per aquesta raó cal organitzar una planificació conjunta: un pla d’inversions i un pla de finançament totalment relacionats entre si.

Pla d’inversions i pla de finançament

Les necessitats del pla d’inversions que s’inclou en el projecte empresarial estan determinades, per una part, per la xifra de vendes o nivell d’activitat que es preveu, i per altra, per la tecnologia disponible per als equips productius. Un cop determinat el nivell d’activitat i elegida la tecnologia que s’utilitzarà, el pla d’inversions detallarà, element a element, els components de l’estructura de l’actiu amb la quantificació monetària corresponent i amb la indicació del moment de la seva adquisició

El pla de finançament inclou l’estructura financera inicial de l’empresa, amb especificació de les diferents fonts de passiu necessàries per a fer front al desemborsament inicial en funció dels requeriments i característiques especificades en el pla d’inversions, i definint les quantitats que s’han d’obtenir amb recursos propis i aliens.

* Viabilitat tècnica i mediambiental

**Viabilitat mediambiental**: Donada a la importància que ha pres la protecció del medi ambient, aquest apartat de la viabilitat en una gran majoria d’activitats esdevé una variable crucial i definitiva. Per a un emprenedor la conservació del medi ambient no és únicament una obligació que s’ha d’assolir quant a la viabilitat. També es tracta d’una oportunitat que no es pot deixar de considerar. Respectar el medi ambient és molt important per tal que el projecte empresarial sigui sostenible i viable amb relació al seu entorn natural.

També hi ha altres àmbits, en els quals es pot estudiar la viabilitat del projecte d’iniciativa empresarial, com la **viabilitat tècnica**. Aquesta es refereix a comprovar que la tecnologia, la maquinària i els equipaments productius són suficients per suportar l’activitat empresarial amb eficàcia i qualitat.