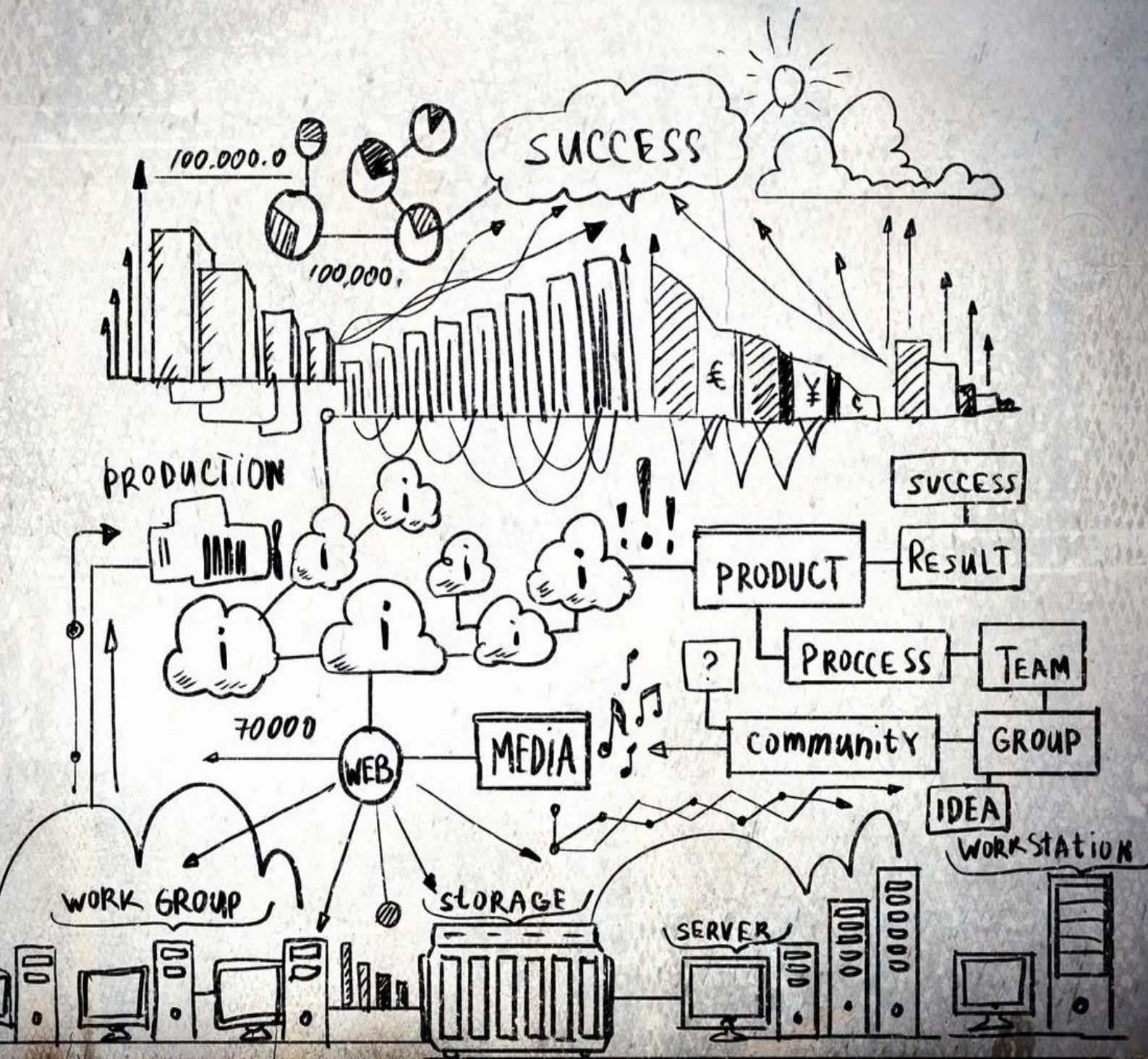


UN BON PLA D'EMPRESA ÉS GARANTIA D'ÈXIT?



PSEUDÒNIM: KEYNES

ÍNDEX

1.	INTRODUCCIÓ	5
1.1	Motivació i elecció del tema	5
1.2	Organització del treball	5
1.3	Hipòtesi	6
1.4	Metodologia i dificultats de la recerca	6
1.5	Agraïments	7
2.	EL PLA D'EMPRESA.....	8
2.1	Què és el pla d'empresa?	8
2.2	Presentació del projecte	9
2.3	Persona fundadora o equip fundador.....	9
2.4	Pla de màrqueting.....	9
2.4.1	Anàlisi extern	10
2.4.2	Anàlisi intern.....	12
2.5	Pla de producció o d'operacions	15
2.5.1	Procés de producció o d'operacions	15
2.5.2	Infraestructures, equipaments i mà d'obra	15
2.5.3	Pla tecnològic	16
2.5.4	Gestió d'existències: aprovisionament i emmagatzematge	16
2.5.5	Determinació del cost del producte o servei	16
2.5.6	Gestió de la qualitat	16
2.5.7	Seguretat i higiene i gestió mediambiental.....	17
2.6	Pla d'organització i gestió	17
2.6.1	Estructura organitzativa	17
2.6.2	Planificació de recursos humans	17
2.7	Pla jurídic-fiscal	18
2.7.1	Forma jurídica i constitució legal de l'empresa. Permisos, llicències i obligacions registrals.	18
2.7.2	Contractació	18
2.7.3	Obligacions fiscals i cobertura de responsabilitats.....	18
2.7.4	Marques i patents	19
2.7.5	Organismes i mesures de suport a la creació d'empreses	19
2.8	Pla econòmic i financer.....	19
2.8.1	Pla d'inversions inicials.....	19
2.8.2	Pla de finançament.....	20
2.8.3	Pla de tresoreria	20

2.8.4	Previsió del compte de resultats	21
2.8.5	Anàlisi del punt d'equilibri	21
2.9	Valoració	22
2.10	Annexos	22
2.11	Decisió de crear o no l'empresa.....	22
3.	ENTREVISTES.....	23
3.1	Conclusions de les entrevistes.....	23
4.	PARTS DE L'ANÀLISI D'EMPRESES	26
4.1	Matriu	26
4.2	Anàlisi d'estats comptables.....	30
5.	ANÀLISI DEL PLA D'EMPRESA I DELS ESTATS COMPTABLES.....	33
5.1	MCA Network Group.....	33
5.1.1	Interpretació de la matriu	33
5.1.2	Anàlisi d'estats comptables.....	34
5.2	Rètols c3	38
5.2.1	Interpretació de la matriu	38
5.2.2	Anàlisi d'estats comptables.....	40
5.3	Aqpel Acabats de Qualitat	43
5.3.1	Interpretació de la matriu	44
5.3.2	Anàlisi d'estats comptables.....	45
5.4	Mobles Limba	49
5.4.1	Interpretació de la matriu	49
5.4.2	Anàlisi d'estats comptables.....	50
5.5	Saladistra	54
5.5.1	Interpretació de la matriu	54
5.5.2	Anàlisi d'estats comptables.....	55
5.6	Empresa Anònima	59
5.6.1	Interpretació de la matriu	60
5.6.2	Anàlisi d'estats comptables.....	61
6.	CONCLUSIONS	65
7.	BIBLIOGRAFIA.....	68
7.1	Pàgines web	68
7.2	Arxius pdf	68
7.3	Publicacions periòdiques digitals	69
7.4	Llibres consultats.....	69
8.	ANNEX I - ENTREVISTES	70

8.1	ENTREVISTA – Judit Saus.....	70
8.2	ENTREVISTA – Elisenda Tarrats	74
8.3	ENTREVISTA – Aïda Bravo.....	79
8.4	ENTREVISTA – Josep Puntí	82
9.	ANNEX II - BALANÇOS DE SITUACIÓ	88
9.1	MCA NETWORK GROUP	89
9.2	RÈTOLS C3.....	91
9.3	AQPEL ACABATS DE QUALITAT	94
9.4	MOBLES LIMBA	96
9.5	SALADISTRA	103
9.6	EMPRESA ANÒNIMA	106

1. INTRODUCCIÓ

1.1 Motivació i elecció del tema

Fer un treball de recerca suposa feina i moltes hores de dedicació. És evident, doncs, que amb aquests supòsits valgui la pena triar un tema que, a més d'obligar-te a buscar informació, seleccionar-la i donar-li forma, t'aporti nous coneixements, et permeti un enriquiment personal, t'obligui a superar dificultats i a trobar solucions als problemes que es poden presentar mentre s'està fent el treball.

Jo tenia clar des d'un principi que el meu treball de recerca el faria sobre un tema relacionat amb el món empresarial, ja que és un tema que trobo interessant i m'agrada. Tot i així, no sabia exactament sobre quin tema tractar ni com enfocar-ho. Primerament vaig pensar en la creació d'una empresa, però aquest és ja un tema molt vist i repetitiu. Aleshores vaig decidir triar una de les propostes que m'havia fet el meu tutor del treball de recerca.

Amb el tema pel qual m'he decantat, "Un bon pla d'empresa és garantia d'èxit?", he volgut investigar, com bé diu el títol, si l'èxit de les empreses és gràcies a la realització prèvia d'un bon pla d'empresa o si depèn més aviat d'altres factors.

1.2 Organització del treball

Perquè no sigui un tema amb molta part teòrica, he pensat que després d'aquesta part on buscaré què és un pla d'empresa i amb quines parts s'estructura, entrevistaré a uns quants especialistes en empenedoria i assessorament d'empreses perquè em donin la seva opinió, basant-se en seva experiència i la seva formació, sobre quins aspectes són els més importants i efectius dins del pla d'empresa, què és el més important per obrir un negoci, quines capacitats ha de tenir un empenedor, etc. Aquesta informació la faré servir per complementar la part teòrica i encaminar l'altra part del treball.

La part pràctica es basarà en l'anàlisi d'empreses a partir d'una matriu que emplenaré amb dades sobre diferents empreses i la seva creació. D'aquestes sis empreses seleccionades, tres estaran encara actives i tres hauran fet fallida. Amb la matriu, podré analitzar-les i comparar-les entre elles i veure si l'elaboració del pla d'empresa i la seva dedicació és un aspecte influent en el desenvolupament posterior de l'empresa o no.

Per seguir amb l'anàlisi i tractar amb dades més numèriques, faré un anàlisi financer de les mateixes empreses per contrastar la gestió econòmica-financera de l'empresa amb el desenvolupament del seu pla d'empresa.

1.3 Hipòtesi

La meua hipòtesi és que un pla d'empresa garanteix èxit, ja que és un mètode d'autoavaluació on pots veure els punts forts i febles de la idea de negoci, preveure problemes i buscar alternatives. És una base sòlida del projecte on s'analitzen molts factors i objectius de cada àrea i pots veure realment la viabilitat del projecte. Si fent el pla d'empresa veus que el projecte no és ferm, ets a temps de rectificar, buscar solucions o ser a temps de no iniciar el negoci. Penso que fent un bon pla d'empresa tens moltes probabilitats de tenir èxit, ja que t'obliga a analitzar molt bé el sector i a parar molta atenció en cada una de les parts del projecte. És evident que la realitat pot ser molt diferent del què s'ha intentat fer en el pla d'empresa, però si es fa tocant de peus a terra i sent realistes el pla d'empresa és una eina molt útil.

També penso que avui en dia és molt habitual fer un pla d'empresa abans d'obrir una negoci. El mercat és actualment molt més complicat que no pas fa un temps. Les noves tecnologies en són un gran motiu, ja que contínuament s'inventen noves tècniques i nova maquinària molt més millorada. Hi ha molta gent que decideix emprendre, és per això que només qui hi ha reflexionat abans i ha fet una bona previsió mitjançant el pla d'empresa acaba tenint èxit. No crec que l'èxit es basi en la sort, sinó amb la capacitat de ser versàtil, ser previsible, dedicar-hi esforç i la constància abans i després d'obrir l'empresa.

A més a més, no sols és un document per als membres de l'empresa, sinó que alhora és un mètode per fer arribar i donar a conèixer les teves possibilitats empresarials, per tant, és més fàcil rebre ajuts econòmics, préstecs i patrocinadors si saps vendre la teua idea de negoci i cridar l'atenció dels inversors. Resumint, crec que el pla d'empresa és una garantia d'èxit.

1.4 Metodologia i dificultats de la recerca

La informació que he buscat per a realitzar el meu treball de recerca prové de diferents fonts, ja que és important poder seleccionar i contrastar bé la informació. Bàsicament l'he obtingut de pàgines d'internet, de llibres de text, de documents, d'articles de diari, de les entrevistes, de la base de dades SABI de la Universitat de Vic, contactant amb els socis de les empreses, etc.

Les dificultats que he tingut al llarg de la recerca han estat varies. Primerament, la idea inicial de la part pràctica es basava en agafar totes les empreses creades entre el 2012 i el 2013 a Vic i investigar si havien fet un pla d'empresa abans d'iniciar el negoci o no. Malauradament, aquest llistat d'empreses m'ha estat impossible d'aconseguir tot

i contactar amb molta gent diferents entitats com de la Diputació de Barcelona, de Barcelona Activa, del Consell Comarcal d'Osona, de la Cambra de Comerç del Sucre...

És per això que vaig haver de recórrer al pla B, on vaig centrar-me amb les empreses que havien passat per l'entitat de Creació, on ofereixen assessorament a molts emprenedors. Vaig elaborar una matriu per omplir-la segons l'elaboració del pla d'empresa dels diferents negocis que rebien ajuda de l'entitat. En contactar-hi per demanar si em podien facilitar les dades per a la realització del meu treball, em van dir que no ho podien fer per qüestions de protecció de dades, encara que jo ho posés de forma anònima al treball. Tampoc no ho podien fer perquè eren moltes hores de feina, les quals jo estava disposada a fer, però es van negar a que pogués tenir accés directe a aquella informació.

Així doncs, vaig haver de canviar de plans i acabar fent, com he explicat abans, l'anàlisi de sis empreses a partir de la seva creació i de les seves dades financeres. He seleccionat sis empreses de tal manera que pogués contactar fàcilment amb algun dels socis, ja que havia de demanar molta informació i fer les vàries preguntes per emplenar la matriu i conèixer l'empresa.

1.5 Agraïments

Sempre és important recordar les persones que en algun moment han destinat part del seu temps a ajudar-te. És per aquest motiu que m'agradaria aprofitar per agrair a algunes persones el seu interès.

Gràcies al meu tutor, per la seva disponibilitat al llarg d'aquests mesos, per les orientacions rebudes durant la confecció del treball, per facilitar-me informació i contactes, i per ajudar-me a canviar la direcció del treball davant dels entrebancs que anaven sorgint.

Agrair als professors que llegeixin el treball, el temps que hi dediquin i les ganes per comprendre tot allò que he intentat transmetre.

Per últim, donar les gràcies a tots els entrevistats i a tota aquella gent a la que he recorregut quan necessitava informació, per donar-me una part del seu temps i per rebre'm amb tanta amabilitat.

Seguidament, us vull presentar tot allò que he après i he observat al llarg d'aquest procés de recerca, amb la intenció de respondre als dubtes que tenia i alhora, amb la il·lusió de fer d'aquest treball una eina útil per a tothom qui ho necessiti. Espero que us agradi i, endavant.

2. EL PLA D'EMPRESA

A continuació explico en què consisteix un pla d'empresa, què és aquest document, per què serveix, quins apartats ha de tenir i com ha d'estar estructurat. L'he elaborat a partir de diferents fonts d'informació i l'he redactat de manera que fos el màxim d'entenedor i complert possible.

2.1 Què és el pla d'empresa?

El pla d'empresa és una eina de treball per a totes aquelles persones o col·lectius que volen desenvolupar una iniciativa empresarial i volen valorar la viabilitat del projecte.

Al document escrit, s'hi explica i es detalla el projecte d'una nova empresa i es descriuen una sèrie de processos, com per exemple, l'estructura del servei o del procés de producció, la realització d'un estudi de mercat i les seves conclusions, l'establiment d'estratègies de vendes, la definició de l'organització interna, el càlcul de la inversió inicial...

Tota aquesta informació permetrà a l'emprenedor fer un anàlisi de la seva idea de negoci, veure si podria ser factible i consolidar el projecte perquè esdevingui durador.

La utilitat d'un pla d'empresa és doble. Internament, obliga els promotors del projecte a iniciar el seu projecte empresarial amb uns mínims de coherència, rigor, eficàcia i possibilitats d'èxit, i contribueix de manera rellevant a minimitzar riscos que es presenten en generar un negoci. És una oportunitat per estructurar les idees, tenir una visió global del projecte, tenir una guia per cada procés de creació, preveure problemes i preparar les alternatives.

Externament, és una molt bona carta de presentació del projecte a tercers, que pot servir per sol·licitar suport financer, buscar nous socis, establir acords i aliances, contactar amb proveïdors o sol·licitar subvencions.

Cal destacar que cada pla d'empresa és diferent, ja que reflecteix les característiques específiques de projectes empresarials concrets. En cada cas es posa més èmfasi en els aspectes més rellevants del projecte que s'estigui desenvolupant.

2.2 Presentació del projecte

En aquesta primera àrea, s'ha de presentar l'activitat que es vol realitzar a partir d'una descripció general del projecte, on s'explica de manera clara i concisa en què consistirà el negoci, les estratègies que seguirà, quina oportunitat s'ha identificat i quina necessitat de mercat ve a cobrir aquest producte o servei.

Aquest resum és la primera impressió que tindrà una tercera persona sobre el projecte al llegir-se el pla d'empresa, per això ha de cridar l'atenció i ser atractiu.

2.3 Persona fundadora o equip fundador

En aquest apartat és necessari recollir i identificar les dades personals dels promotors de la idea del projecte, que són el principal capital del negoci. Cal destacar l'edat, la formació, l'experiència professional i en el sector de l'empresa, els antecedents empresarials a la família, etc. Aquesta informació serà fonamental per a la futura persona inversora, proveïdora o prestadora, ja que podrà conèixer les característiques més rellevants de la persona emprenedora o de l'equip fundador.

Identificant les habilitats, experiència i la formació dels socis o sòcies, es podrà valorar si els perfils professionals de cadascú es complementen, si serà fàcil el treball en equip i delimitar funcions i responsabilitats.

La informació més detallada sobre la persona emprenedora o els membres de l'equip fundador caldrà incloure-la en el Currículum Vitae a l'apartat d'Annexos.

Cal explicar les motivacions principals que han donat origen al projecte empresarial, com ara les inquietuds personals, antecedents i motius, el fet de voler dur a terme una idea pròpia, generar ocupació...

2.4 Pla de màrqueting

El pla de màrqueting és un document pel qual es regula tota la política comercial de l'empresa: objectius, accions concretes i calendari en què es durà a terme cadascuna. Abans d'establir qualsevol pla de màrqueting cal tenir present que per sobre de qualsevol objectiu de mercat es troba la finalitat de l'empresa.

L'alta direcció estableix el marc general per l'elaboració del pla: els objectius estratègics globals, és a dir, definició del negoci en el qual l'empresa se situa i definició del mercat al qual cal dirigir-se i el posicionament que vol tenir en aquest mercat.

Parts del pla de màrqueting:

2.4.1 Anàlisi extern

S'analitzaran aquells aspectes de l'entorn en general que ens afecten al nostre projecte tant de manera positiva com negativa:

- **Anàlisi del Macroentorn¹:**

- Factors demogràfics: Conèixer i descriure la població de l'àmbit geogràfic on volem ubicar el nostre negoci, així com les seves costums.

- Factors socioculturals: Definir els factors culturals, les necessitats de les persones i els seus hàbits de consum, les tradicions, els canvis de models, les tendències de mercat de la població de l'àmbit geogràfic on volem ubicar el nostre negoci i de la societat en general.

- Factors jurídics: Conèixer la legislació econòmica i administrativa de l'activitat, analitzar el mercat de treball (disponibilitat de mà d'obra qualificada i tècnic especialistes en un camp determinat, etc.).

- Factors tecnològics: Estar actualitzat amb les noves tecnologies i conèixer les polítiques de I+D.

- Factors econòmics: Barreres d'entrada, conjuntura econòmica, actuacions de promoció i recolzament del sector per part de l'Administració.

- Altres factors: En aquest apartat es pot incloure qualsevol altre factor important a l'hora d'analitzar el nostre projecte com la ubicació del negoci, temporades de major i menor activitat.

¹ També denominat entorn general, són variables externes i no controlables per l'empresa que poden interferir en el funcionament de l'empresa positivament o negativament

- **Anàlisi del Microentorn²:**

-Clients: Es fa un estudi dels clients potencials del nostre futur negoci. Per això, cal definir-los de la forma més precisa possible, així com explicar-ne el seu perfil. Per poder planificar les accions de comunicació amb la clientela, és imprescindible identificar i definir qui són i com són els clients de l'empresa. Quanta més informació s'obtingui, major serà el grau d'incert a l'hora de plantejar els productes/serveis i la forma de diferenciar-los de la competència.

Si l'empresa dirigeix el seu producte o servei directament a persones, s'ha d'obtenir informació relativa a les seves característiques personals, com ara el sexe, l'edat, el nivell de renda, la formació, els hàbits de compra, etc.

Si l'empresa es dirigeix a altres empreses, serà necessari obtenir informació sobre la seva dimensió, nombre de persones que hi treballen, volum de facturació, hàbits de compra, localització territorial...

Una altra dada interessant per realitzar l'estudi de mercat, és analitzar el volum de població que resideix a l'àrea de localització del negoci i que en poden ser, per tant, potencials clients.

Cal tenir en compte l'existència d'altres grups d'interès de la nostra activitat econòmica, ja siguin agents econòmics, entitats socials, administracions públiques, associacions, etc. I conèixer quines són les seves expectatives respecte de la nostra empresa.

-Competència: Cal descriure els aspectes més rellevants que defineixen la competència directa, tot establint una comparació amb la pròpia empresa i destacant si s'està en una situació de fortalesa o de feblesa respecte d'aquesta.

Per tant, les preguntes a respondre són les següents:

-Quina és la competència actual?

-On s'ubica?

² També denominat entorn específic, són variables externes i no controlables per l'empresa. Influeixen d'una manera més directa a la seva activitat.

- A quina clientela es dirigeix i on es troba?
- Quins productes o serveis comercialitzen els nostres competidors o competidores?
- Quines són les característiques més rellevants d'aquests productes o serveis?
- Quins són els productes o serveis substitutius?
- Qui pot ser competidor/a en el futur?
- Quins són els punts forts i febles dels competidors en relació amb la nostra empresa?

-Proveïdors: S'han de descriure les característiques més importants a tenir en compte dels qui ens subministraran els productes o serveis.

2.4.2 Anàlisi intern

Identificació i definició de l'equip d'emprenedors. S'ha de reflectir la formació, l'experiència professional (destacant especialment la relacionada directament amb el projecte que es desenvoluparà), els coneixements en el camp empresarial i totes les dades que serveixin per demostrar les qualitats dels promotors.

Per això, resulta interessant descriure amb detall les funcions concretes que s'han desenvolupat anteriorment en treballs per compte d'altri, i que constitueixen una experiència professional valuosa per emprendre ara un negoci per compte propi, ja que determinen el grau de coneixement del sector, del producte, del procés d'elaboració o comercialització d'aquest, etc. També es descriurà la possible experiència prèvia en altres activitats empresarials.

Es tracta d'un apartat fonamental, ja que les habilitats i qualitats emprenedores constitueixen un atractiu per atorgar credibilitat al projecte, i poder atreure possibles inversors o entitats que el finançaran.

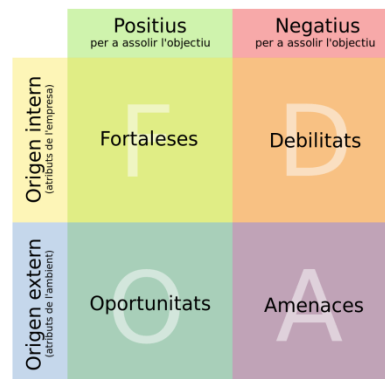
- **Resultat DAFO**

Un cop s'ha analitzat exhaustivament el projecte tant externament com internament, és el moment de extreure les conclusions i destacar les

debilitats, les amenaces, les fortalezes i les oportunitats d'aquest, per així conèixer-ne millor les possibilitats i les potencialitats.

Les debilitats són els aspectes del projecte empresarial en què la competència esdevé superior. Les amenaces són els impediments i les dificultats de l'entorn. Les fortalezes són els aspectes del projecte empresarial en què se supera la competència. Les oportunitats són les possibilitats d'explotar un valor afegit o un avantatge comparatiu.

ANÀLISI DAFO



Exemple d'esquema d'un anàlisi DAFO. Font: xtec.cat

Per altra banda, ens servirà per definir les estratègies i les actuacions més adequades per l'empresa, per així poder assolir els objectius plantejats. Amb l'anàlisi DAFO es vol aconseguir estudiar la realitat interna i externa del projecte d'iniciativa empresarial, amb l'objectiu de conèixer-ne millor les possibilitats i les potencialitats.

- **Màrqueting mix³**

Aquest apartat del pla d'empresa es centra en veure si el projecte és viable comercialment o no i per aconseguir el que es pretén amb l'estratègia escollida. Es divideix en quatre parts:

-Producte o servei: S'han de definir les característiques més importants del nostre producte o servei així com el seu nom comercial, el nombre i tipus de variants, el seu disseny i envàs, les seves característiques distintives que faran que els clients el triï en lloc d'altres productes o serveis oferts per la

³ És un dels elements clàssics del màrqueting. Terme creat per McCarthy l'any 1960. S'utilitza per englobar els quatre components bàsics: producte, preu, promoció i distribució.

competència i també s'ha de determinar el cicle de vida en què es troba el producte.

-Preu: El preu s'ha d'establir basant-se en diferents aspectes com la demanda, els costos de producció i la competència, per així poder determinar el marge de benefici que es vol obtenir.

S'ha de detallar l'estratègia de preus més adient per a la nostra empresa, amb la finalitat de fixar el preu de venda del producte o servei.

A l'hora d'establir la política de preus, és necessari tenir en compte que els preus han de cobrir els costos variables i els costos fixos, que vindrien a ser el cost del lloguer, tots els subministraments, etc.

Això ens ajudarà a determinar quin és el punt d'equilibri o el llindar de rendibilitat de l'empresa, és a dir, el volum de vendes a partir del qual l'empresa cobreix els costos fixos i variables i, per tant, genera beneficis.

-Promoció: S'han de descriure les fórmules que l'empresa pensa utilitzar per donar a conèixer el producte i atreure els potencials clients, ja sigui a través d'internet, premsa local, fullets publicitaris, les relacions públiques, etc. És important elaborar un pla de mitjans de comunicació, on es plasmin les mesures promocionals i publicitàries que es realitzaran per donar-se a conèixer davant de la clientela, com per exemple la marca, el nom comercial, la imatge corporativa, el disseny, etc. És positiu establir canals bidireccionals de comunicació per tal de rebre la informació de retorn dels nostres grups d'interès.

-Distribució: S'han d'indicar els mitjans de distribució dels productes (majorista, detallista o ambdues), si s'utilitzarà la venda directa o indirecta, la política de descomptes i els marges als preus de distribució i transport, la importància dels costos de distribució respecte dels costos de comercialització i les possibilitats d'exportació fent referència, si s'escau, a la distribució internacional, el transport, les assegurances, els cobraments a clients internacionals, etc.

S'ha de dissenyar el servei postvenda, garanties i atenció al client, i s'ha d'avaluar la importància que això suposa pel potencial client. Convé especificar el tipus de garantia que s'ofereix, la seva durada temporal, qui s'encarregarà del servei postvenda i els costos que representa, també realitzar un estudi comparatiu respecte la competència.

2.5 Pla de producció o d'operacions

En aquesta àrea es definiran els aspectes relacionats amb la producció, la gestió de la qualitat, la logística d'equipaments i infraestructura i les mesures de protecció a la feina.

2.5.1 Procés de producció o d'operacions

Primer de tot, cal prendre la decisió de "fabricar" o "comprar". En aquest primer cas, possiblement s'asseguri en major mesura la qualitat del producte, però si s'opta per la compra del producte, es requerirà menys immobilitzat, menys capital, cosa que també permet més flexibilitat.

Si es decideix fabricar el producte, s'ha de descriure detalladament el conjunt d'accions i decisions, relatives a com es fabricarà el producte i quins recursos seran necessaris. En el procés de producció s'han de prendre decisions relatives a la quantitat que es produeix en un interval de temps determinat, quina és la capacitat productiva de l'empresa, quin tipus de matèries primeres es requereixen i quanta quantitat d'aquesta, quina tecnologia específica s'aplica, etc.

En el cas de la prestació d'un servei, és necessari detallar les característiques més rellevants de la prestació d'aquest servei, considerant aspectes com: la freqüència que es prestarà el servei, quin és el grau d'autoservei requerit, el local o establiment on es durà a terme, amb quin personal es compta, etc.

2.5.2 Infraestructures, equipaments i mà d'obra

S'ha d'escollir la ubicació més adequada de la nostra empresa en funció dels clients, la mà d'obra, les empreses proveïdores, la disponibilitat de les infraestructures i de bones comunicacions a la zona, les normatives i disposicions legals, etc.

Es detallaran els recursos necessaris en el procés de producció o d'operacions, com ara el local i terrenys, la maquinària, eines, mobiliari, subministres i mitjans de transport, etc.

En referència a la mà d'obra, s'ha de determinar el nombre de persones necessàries, la descripció dels llocs de treball, la formació requerida, etc.

2.5.3 Pla tecnològic

És convenient explicar quina tecnologia serà emprada i les característiques més importants, l'estat en el qual es troba el mercat de les tecnologies emprades i provisions futures que s'esperen.

2.5.4 Gestió d'existències: aprovisionament i emmagatzematge

S'ha de detallar les matèries primes, els productes acabats o semielaborats requerits en el procés de producció o per a la seva comercialització directa. També s'han d'especificar les empreses proveïdores amb les quals tractarem, incloent-hi els preus i condicions que ens ofereixen, terminis de lliurament, el volum òptim de comanda, etc. La possibilitat d'implantar criteris de gestió responsable en la política de compres de l'empresa, com prioritzar empreses locals o que incorporin aspectes ambientals.

2.5.5 Determinació del cost del producte o servei

S'estableixen els costos previstos associats a l'activitat que desenvoluparà l'empresa, distingint entre els costos fixos i els costos variables.

En l'apartat del "pla econòmic" s'aprofundirà més sobre això.

2.5.6 Gestió de la qualitat

En aquest apartat s'ha de definir de quina manera realitzarà el control de qualitat dels productes o serveis que comercialitzarà. Per això, s'haurà de tenir en compte que la qualitat d'un producte o servei és la capacitat que té per satisfer les exigències per a les quals ha estat creat, i que el valor d'aquesta qualitat es mesura pel grau de satisfacció que l'adquireixen, usen o contracten.

2.5.7 Seguretat i higiene i gestió mediambiental

S'ha de determinar quin tipus de mesures cal adoptar en l'activitat que desenvoluparàs, respecte a la seguretat, higiene i medi ambient. S'han de consultar normatives sobre prevenció de riscos laborals relacionades amb la activitat específica que es durà a terme, així com les normatives sobre medi ambient i residus (en cas que existeixin). Aquests aspectes poden posicionar l'empresa com un referent en el mercat, incorporades a un sistema de gestió socialment responsable.

2.6 Pla d'organització i gestió

Els objectius d'aquest apartat són concretar els aspectes relatius tant a l'estructura organitzativa com a la planificació de recursos humans de la nova empresa.

2.6.1 Estructura organitzativa

Cal fer un organigrama de l'equip humà del projecte. Per fer-ho, primer s'ha d'especificar quines i quantes són les tasques i/o activitats que s'han de dur a terme a l'empresa, així com qui i quines persones estarien qualificades per dur-les a terme.

A mesura que l'empresa vagi creixent, s'aniran introduint relacions de comandament i de dependència, que es representaran gràficament en un organigrama que reflecteixi les funcions que s'han de desenvolupar a l'empresa i els responsables de la seva execució. Una organització responsable respecte de les seves persones treballadores, promou la no-discriminació en la distribució de les tasques i les funcions dins l'organització.

2.6.2 Planificació de recursos humans

Per al bon funcionament de l'empresa és imprescindible disposar d'una mà d'obra qualificada. Per això, l'elecció de personal, s'ha de realitzar amb atenció. Abans s'especificarà quantes persones s'han de contractar inicialment, com es seleccionaran, la titulació i experiència requerida en cada cas, l'edat, la competència lingüística, etc.

També s'hi ha d'especificar les responsabilitats i les funcions de cada treballador i les fórmules de contractació i remuneració. Paral·lelament, s'han d'establir els plans de formació i les fórmules de promoció i política d'ascensos.

És important no solament descriure l'estat actual de la plantilla de l'empresa, sinó que preveure'n l'evolució de la dimensió a llarg termini.

2.7 Pla jurídic-fiscal

En aquesta àrea s'especificarà la forma jurídica que tindrà la nova empresa i també tots aquells aspectes legals relatius a la seva constitució i a la seva activitat diària.

2.7.1 Forma jurídica i constitució legal de l'empresa.

Permisos, llicències i obligacions registrals.

Un cop escollit el nom comercial de la nostra empresa, se n'ha d'especificar la forma jurídica adoptada, i justificar les raons i els factors clau d'aquesta elecció, que determinaran el grau de responsabilitat a assumir per part de les persones sòcies promotores (limitada o il·limitada) i els aspectes fiscals.

Les formes jurídiques més habituals són les següents: empresari o empresària individual, societat civil, societat limitada, societat anònima i cooperativa.

S'ha de fer un llistat dels tràmits necessaris per la constitució legal de l'empresa sota la forma jurídica escollida. També s'han d'indicar els permisos, les llicències i la documentació comptable oficial necessària per a la gestió de l'empresa.

2.7.2 Contractació

Si és el cas, s'han d'escriure els tipus de contractes que cal utilitzar en la relació entre l'empresari o empresària i les persones treballadores, i detallar-ne les característiques més rellevants, com els costos laborals per a l'empresa. L'adopció d'una política de contractació socialment responsable afavoreix el foment de l'ocupació estable i de qualitat.

2.7.3 Obligacions fiscals i cobertura de responsabilitats

S'han de detallar les obligacions fiscals que incideixen en el desenvolupament de l'activitat de l'empresa:

- Impost sobre la renda de les persones físiques (IRPF).
- Impost sobre societats (IS).
- Impost sobre el valor afegit (IVA).

-Altres impostos.

També s'han de determinar les assegurances obligatòries i necessàries que s'han de contractar segons l'activitat de la nostra empresa, així com altres tipus de cobertures no obligatòries.

2.7.4 Marques i patents

S'ha d'indicar si el nostre producte o servei és susceptible d'obtenir algun tipus de protecció legal, especificant-ne les característiques. Els símbols distintius de l'empresa s'han de protegir mitjançant la legalització de les marques, els noms comercials i els rètols d'establiment.

Per a la protecció d'invençons industrials es poden utilitzar les patents i els models d'utilitat, i per protegir les noves formes del producte s'han de fer servir els models i dibuixos industrials.

2.7.5 Organismes i mesures de suport a la creació d'empreses

S'han de detallar els organismes (públics, privats i mixtos) i les mesures de suport econòmiques, com els préstecs bancaris, les subvencions en el tipus d'interès dels préstecs, etc. També les mesures no econòmiques, com la informació i la orientació, l'assessorament en l'elaboració del pla d'empresa... Totes aquestes mesures són beneficiàries per l'empresa.

2.8 Pla econòmic i financer

En aquesta àrea avaluarem la viabilitat econòmica del projecte. Aquest apartat serveix per quantificar, ordenar i avaluar totes les decisions i variables que s'han definit al llarg de tot el pla d'empresa.

2.8.1 Pla d'inversions inicials

Es determina, quin es l'import de la inversió inicialment necessària per poder desenvolupar l'activitat econòmica.

Part de les inversions seran "actiu no corrent", és a dir, inversions en actius fixos que es mantindran a l'empresa durant més d'un exercici econòmic i

contribuiran com a estructura econòmica per generar beneficis a l'empresa. Entre aquests destaquen diferents béns d'equip, així com les instal·lacions, maquinaria, utilitatge, mobiliari, equips informàtics, elements de transport, etc.

Altres inversions formaran part del que es denomina "actiu corrent" o circular, és a dir, actius que com a norma general seran consumits durant l'exercici i que estan sotmesos a una constant rotació dins el funcionament corrent de l'empresa. Entre aquests actius hi ha les existències i la tresoreria.

2.8.2 Pla de finançament

Un cop determinat l'import de les inversions, s'ha d'indicar com es finançaran els actius, és a dir, d'on s'obtenen els recursos econòmics per finançar les inversions. Com a fonts principals destaquen les següents:

-Fonts pròpies: aportacions que provenen de les persones associades. Aquestes solen cobrir només una part de les inversions necessàries.

-Fonts alienes: finançament bancari (préstecs i crèdits de bancs i caixes) i finançament no bancari (crèdits de proveïdores, avançaments de clients, lísing, etc.). Aquestes fonts ajudaran a completar l'import restant del cost de la inversió.

2.8.3 Pla de tresoreria

La previsió de tresoreria serveix per realitzar un anàlisi de liquidat de l'empresa. Reflecteix, en períodes temporals curts, (setmanes, quinzenes o mesos), els diners en efectiu que es cobren i es paguen, per controlar que no arribin moments en que l'empresa no tingui liquiditat o també per planificar els cobraments i els pagaments de la millor manera possible.

Per estructurar la previsió de tresoreria, s'elabora una previsió de cobraments, que és una agrupació de les quantitats que previsiblement l'empresa cobrarà. L'empresa determinarà el sistema de cobrament de les vendes, i decidirà si es cobrarà en efectiu o es donarà crèdit, i quin període de crèdit es concedirà als clients.

La previsió de pagaments és una agrupació de les quantitats que l'empresa pagarà ordenades en funció de la data en que es creu que es pagaran.

L'empresa ha d'establir els venciments per als pagaments de les despeses generals, i ha de conèixer els termes de retorn dels préstecs i de les pèrdues financeres corresponents: així mateix, ha de negociar amb els proveïdors el sistema de pagament de les compres.

2.8.4 Previsió del compte de resultats

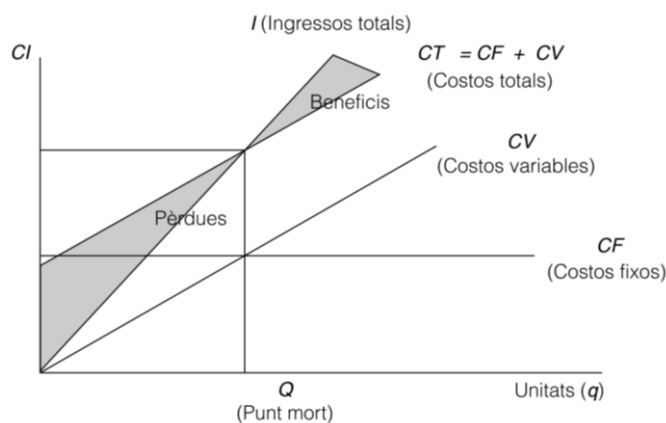
A fi de poder determinar la viabilitat econòmica de l'empresa, resulta convenient realitzar una previsió dels ingressos i les despeses que previsiblement l'empresa ha d'afrontar durant els primers anys d'exercici de la seva activitat. A partir de la diferència entre els ingressos i els costos, s'obté la previsió de resultats.

2.8.5 Anàlisi del punt d'equilibri

El punt d'equilibri expressa el nombre d'unitats que hem de vendre per cobrir tots els costos i en aquest punt, el benefici és nul. Aquesta dada serà important per als emprenedors i també per les possibles persones inversores.

Per verificar aquest fet, cal tenir una idea clara de l'estructura de costos i ingressos de l'empresa. Cal determinar una estimació dels costos fixos, dels costos variables i del preu de venda del producte.

Els costos fixos són aquells que no varien amb el volum de producció, com ara el lloguer del local, l'amortització de la maquinària o mà d'obra del personal administratiu. Els costos variables són proporcionals al volum de producció, uns exemples serien les matèries primeres, la mà d'obra directa o el consum d'energia.



Representació gràfica del punt mort.
Font: xtec.cat

2.9 Valoració

En aquesta àrea es realitzarà la valoració del projecte empresarial. Aquesta feina és molt important, ja que s'han de preparar arguments per vendre el projecte a l'hora de presentar-lo al banc quan es necessiti finançament, a l'hora de captar possibles socis, per convèncer el personal més qualificat perquè treballi per la teva empresa, per aconseguir la confiança dels proveïdors, etc. S'han d'assenyalar els aspectes més positius i els avantatges de cada una de les àrees del pla d'empresa. També s'han de tenir en compte els punts febles, ja que conèixer els límits serà molt útil per detectar possibles problemes i buscar solucions que permetin iniciar el negoci amb més garanties.

2.10 Annexos

En aquest apartat s'inclourà tota aquella informació addicional que sigui rellevant per entendre millor el projecte i que no s'hagi inclòs anteriorment. Es considera informació addicional el Currículum Vitae de la persona emprenedora o de l'equip fundador i l'equip directiu, els documents més detallat del pla econòmic i financer (si no s'han inclòs prèviament), els documents legals com les normatives i la legislació, detalls de l'estudi de mercat, el programa de producció i detalls de la tecnologia emprada, maquetes i detalls del producte, plànols del local, edifici, logotip de l'empresa, llistat de preus del producte o servei, etc.

2.11 Decisió de crear o no l'empresa

Aquest apartat ja no forma part del document escrit del pla de negoci, però es la última reflexió abans de decidir el futur de l'empresa. L'emprenedor o emprenedors, un cop redactat i formulat el pla d'empresa, és quan ha de prendre la decisió de crear o no l'empresa. Aquesta decisió s'ha de prendre segons els resultats dels diferents estudis de viabilitat de cada apartat.

La informació i les prediccions obtingudes en el pla d'empresa no sempre acaben essent perfectes, però el més important és haver-hi reflexionat, haver analitzat l'entorn i haver conegut els coneixements legals per constituir l'empresa. Fent referència a la previsió de resultats, encara que als primers anys es tinguin pèrdues, no significa que el negoci sigui inviable. Sovint cal un període d'adaptació, ja que l'empresa s'ha de donar a conèixer per poder tenir clients estables i iniciar un camí de guanys sostinguts en el temps.

3. ENTREVISTES

Per tal de complementar la part teòrica, he entrevistat a diferents experts en l'àmbit d'emprenedoria, creació d'empreses, elaboració de plans de negoci i d'assessorament empresarial.⁴

He seleccionat a diferents especialistes els quals treballen en diferents àmbits, per així descobrir diferents punts de vista. Els quatre entrevistats són:

- Judit Saus, que és tècnica d'emprenedoria a Creació.
- Elisenda Tarrats, que treballa a la Universitat de Vic a la unitat d'emprenedoria i també és la directora del departament d'economia i empresa.
- Aïda Bravo, que és coordinadora del Barcelona Institut d'Emprenedoria de la Universitat de Barcelona.
- Per últim, en Josep Puntí que és propietari d'una gestoria de Vic on assessoren empreses.

Les entrevistes les vaig fer totes presencialment, excepte la de l'Aïda Bravo, bàsicament per qüestions de distància. Parlant directament amb la persona que es vol entrevistar, es pot obtenir molta més informació i les respostes són més extenses i entenedores. També pots demanar altres coses que t'interessi saber o si la resposta no és la que esperes, pots tornar a fer la pregunta de diferent manera.

A continuació, he fet una síntesi on presento les conclusions obtingudes de les respostes de les entrevistes.

3.1 Conclusions de les entrevistes

Examinant cada una de les entrevistes, he pogut veure que hi ha unanimitat per part dels entrevistats. Les respostes de les preguntes van a la mateixa direcció i presenten moltes semblances entre elles.

Un cop havent analitzat les respostes dels especialistes, podem veure que per tots ells el pla d'empresa no és indispensable, però és necessari i molt recomanable per posar en marxa qualsevol tipus de negoci. La reflexió i l'anàlisi que es fa abans de d'iniciar un projecte és molt important i valuosa.

⁴ Les entrevistes es troben senceres a l'annex I del treball.

Potser no és una garantia d'èxit, però amb un bon pla d'empresa la probabilitat que el projecte tiri endavant és més elevada. És una eina de reflexió sobre l'idea de negoci, ja que tal i com ens han dit els entrevistats, una molt bona idea de negoci per si sola no val res. Podríem dir que l'idea és el punt de partida però el que realment la fa bona és l'equip emprenedor, l'elaboració del projecte, el coneixement que es té en el sector, un bon anàlisi de l'entorn, un bon estudi de la demanda...

El pla d'empresa és útil i necessari, però segons els experts, la part més important del pla d'empresa i la que s'ha de fer amb més deteniment és l'estudi de mercat, que forma part del pla de màrqueting. Amb un bon estudi de mercat es pot preveure la resposta del mercat cap un determinat producte i així, determinar millors estratègies comercials. Seguidament ve el pla econòmic i financer, ja que la gestió correcta dels diners de l'empresa és clau per a preveure les pèrdues o els guanys que es tindran en els propers anys, l'obtenció de beneficis de cada any, la previsió de la tresoreria, el punt mort, etc.

Pel que fa a els elements més importants per obrir un negoci, les respostes es basen principalment en tenir un bon coneixement en allò que es va a fer. Cal disposar d'un bon equip de professionals, que tinguin sobretot capacitats comercials, ja que la base de tot negoci són les vendes. També han esmentat l'elaboració d'un bon pla d'empresa abans de posar el projecte en marxa i, a més, tenir moltes ganes, il·lusió i cap.

Concretant més sobre l'equip emprenedor, és molt important que tingui totes aquelles capacitats que el negoci necessitarà com ara coneixement tècnic, coneixement del sector del negoci, habilitats comercials, contactes, capacitat emprenedora, una bona formació... Si una sola persona no reuneix totes les capacitats, és important trobar a algú que les tingui i que vulgui tirar conjuntament endavant amb el negoci.

És molt important saber escollir l'equip humà per del negoci, ja que si es vol tenir èxit, els socis han de tenir habilitats com les que hem anomenat anteriorment, també hi ha d'haver cohesió de grup i s'ha de saber treballar en equip. Moltes vegades, quan un banc ha de concedir un crèdit donen més importància a l'equip que forma el projecte que no pas a la idea de negoci en si.

A part de totes aquestes habilitats, el que no pot faltar mai per ser emprenedor és la motivació i la il·lusió. Si no hi ha aquest estímul, aleshores és més difícil que les coses

surtin tal i com es volen, ja que el projecte deixa de tenir la força i l'empenta que tindria amb un emprenedor il·lusionat i motivat. Quan es té una visió optimista i un té confiança es si mateix, és més fàcil que les coses surtin bé. Per contra, si des d'un principi es té una visió negativa i pessimista, els resultats també ho poden acabar sent.

Respecte als emprenedors, tots els entrevistats han explicat que no hi ha un perfil únic i concret per emprendre. Hi sol haver tres perfils diferents. Primerament, les persones que tenen un perfil d'autoocupació busquen obrir un negoci a partir de la seva habilitat tècnica, com per exemple un fuster. Aquest perfil de gent solen ser els que tenen menys coneixements i habilitats empresarials i emprenedores. Després, hi ha els nous emprenedors els quals s'inicien en el món dels negocis propis. I per últim, els emprenedors que ja tenen una experiència prèvia, que d'aquests hi ha els que obren el segon o tercer negoci i els que després de fer fallida en algun negoci, busquen emprendre un altre cop i intentar evitar els errors fets prèviament.

Els experts que hem entrevistat diuen que el tipus de finançament d'un projecte no influeix a l'hora de tenir o èxit o no. Depenent de l'empresa serà convenient tenir finançament extern, perquè potser es necessita un capital inicial molt alt. En altres negocis, en canvi, es pot començar amb menys capital i es pot fer a partir de finançament propi. No és un factor que garanteixi èxit ni que provoqui fallida a les empreses. El que és molt important és saber gestionar el finançament, tant si és una gran empresa que necessita molt capital, com si és un autònom o una petita empresa que en necessita menys.

Sobre el risc de supervivència de les empreses, els entrevistats creuen que el període de temps està entre els tres i cinc anys un cop engegat el projecte. Amb menys temps no es pot acabar de saber si el projecte ha sobreviscut als riscos inicials. Sempre hi ha excepcions, però en general és el termini prèviament esmentat. Hi ha sectors, com les noves tecnologies, que poden créixer molt més ràpid i, per tant, el risc de supervivència es supera abans.

La principal causa de fallida de les empreses es la falta de previsió i no haver fet un bon enfocament inicial. Cal sobretot fer una bona previsió econòmica, un bon pla de tresoreria i saber captar clients des del primer moment. Quan no es fan bé aquests diferents aspectes, l'empresa comença malament i es fa molt difícil poder tirar endavant. És important començar amb bon peu i mantenir-s'hi.

4. PARTS DE L'ANÀLISI D'EMPRESES

Per tal de poder seguir amb la recerca i investigar si un bon pla d'empresa és una garantia d'èxit per les empreses o no, he analitzat a sis empreses reals per veure si van fer pla d'empresa abans de començar amb el projecte i com el van fer. A més, d'aquestes empreses també n'he analitzat els estats financers els quals explicaré més endavant.

4.1 Matriu

He elaborat una matriu per poder analitzar el pla de negoci de diferents empreses i fer-ne una comparació, per tal de veure si hi ha diferències entre elles i si aquestes provoquen canvis en el desenvolupament del negoci. He extret les dades directament dels socis de les empreses els quals s'han ofert a participar en el meu treball. Amb aquesta matriu vull comprovar si el fet de fer un bon pla d'empresa, és determinant per l'èxit de l'empresa o no.

He agafat un total de sis empreses, de les quals tres continuen actives i les altres tres han fet fallida. Les empreses actives escollides són:

- MCA Network Group
- Rètols C3
- AQPEL Acabats de Qualitat

Les altres tres empreses que ja han fet fallida són:

- Mobles Limba
- Saladistra
- Empresa anònima.

Ha donat la casualitat que totes les empreses que he seleccionat aleatòriament han realitzat un pla d'empresa abans d'iniciar el projecte. Aquestes empreses són totes de la comarca d'Osona i tenen com a mínim quatre anys d'antiguitat, així que han passat el risc de supervivència inicial.

A continuació hi ha la matriu emplenada segons la informació de cada empresa.

Nom de l'empresa	Creació	Persona o equip fundador										Idea de negoci		
	Data	Sexe		Edat		Exp. Professional prèvia		Exp. Empresarial Prèvia		Estudis Relacionats Sector		Tipus de producte o servei		
		H	D	<35	>35	Sí	No	Sí	No	Sí	No	Innovació	Modificació	Ja existent
MCA Network Group	21/11/2008	x	x		x	x		x		x				x
Rètols C3	01/01/1995	x	x	x	x	x		x			x	x		
Aqpel	06/03/2013	x	x		x	x		x		x				x
Mobles Limba	21/07/1973	x			x	x		x		x	x			x
Saladistra	22/07/1999	x			x	x			x		x			x
Anònim	01/02/1985	x	x		x	x		x		x				x

Nom de l'empresa	Pla de màrqueting								Producte			
	Estudi de mercat		Clients		Anàlisi Competència		Anàlisi DAFO		Cicle de vida del producte			
	General	Específic	Segment concret	General	Sí	No	Sí	No	Introducció	Creixement	Maduresa	Declinació
MCA Network Group	x		x			x		x		x		
Rètols C3		x	x			x		x			x	
Aqpel		x	x		x		x				x	x
Mobles Limba	x			x	x			x			x	
Saladistra	x		x			x		x			x	
Anònim	x		x			x		x			x	x

Nom de l'empresa	Viabilitat tècnica					Distribució						
				I+D		Directa o indirecta			Àmbit territorial			
	Fabricació	Comercia- lització	Servei	Sí	No	Majorista	Detallista	Online	Local	Regional	Nacional	Internacional
MCA Network Group			x		x		x	x	x	x	x	
Rètols C3	x	x			x		x		x	x		
Aqpel	x			x		x						x
Mobles Limba	x				x	x			x	x	x	
Saladistra			x		x		x		x	x		
Anònim	x			x		x						x

Nom de l'empresa	Treballadors		Existències		Forma jurídica				Sector	
	Número de personal		Emmagatzematge		S.A.	S.L.	Cooperativa	Autònom	Nom	CNAE
	<10	>10	Sí	No						
MCA Network Group	x			x		x			Formació i assessoria en màrqueting	8559
Rètols C3	x		x			x	x (2 primers anys)		Retolació i estampació	1812
Aqpel	x		x			x	x (2 primers anys)		Preparació de cuir adobat i d'acabats de pell	1511
Mobles Limba		x	x		x				Fabricació de mobles	3109
Saladistra	x			x		x			Transport terrestre local i suburbà	4931
Anònim		x	x		x				Preparació de cuir adobat i d'acabats de pell	1511

Nom de l'empresa	Costos			Inversions necessàries		Tipus de finançament		Finançament Extern				
	Previsió del pla d'empresa							Tipus			Termini	
	Optimista	Pessimista	Encertada	0-50.000	+ 50.000	Propi	Extern	Préstecs	Subvencions	Altres	c/t	ll/t
MCA Network Group	x			x		x						
Rètols C3	x			x			x	x	x			x
Aqpel	x		x		x	x	x	x	x			x
Mobles Limba	x				x		x	x				x
Saladistra	x			x		x	x	x				x
Anònim	x				x		x	x				x

Nom de l'empresa	Viabilitat econòmica										
	Previsió tresoreria		Previsió pèrdues i guanys		Punt mort per any		Obtenció de beneficis per any				
	Sí	No	Sí	No	1 any	2 any	1 any	2 any	3 any	4 any	5 any
MCA Network Group	x		x		x	x	x	x	x		
Rètols C3	x			x	x	x					
Aqpel	x		x		x			x			
Mobles Limba	x		x		x	x		x	x		
Saladistra	x			x				x			
Anònim	x		x		x			x	x	x	

Elaboració pròpia.

Dades extretes directament dels socis de les empreses.

4.2 Anàlisi d'estats comptables

Per tal de procedir amb l'anàlisi, he estudiat les empreses financerament per veure l'evolució dels seus estat comptables durant una sèrie d'anys. D'aquesta manera, podré relacionar les dades financeres amb les dades extretes amb la matriu. Vull comprovar si la realització del pla d'empresa de cada negoci provoca diferències en el seu desenvolupament financer.

Gràcies a la base de dades SABI (Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics) de la Universitat de Vic, que és una eina que dona la informació de balanços de més de dos milions d'empreses nacionals i més de 500.000 empreses portugueses, he pogut accedir a les dades financeres de les empreses que he seleccionat⁵. A partir d'aquestes dades, he realitzat una sèrie de càlculs per fer un anàlisi financer de cada empresa.

Primerament, he fet un anàlisi horitzontal de cada empresa per exposar la primera impressió en veure el balanç de situació. Seguidament, per seguir amb l'anàlisi he calculat a partir dels balanços el fons de maniobra, diferents ràtios financeres, rendibilitats de l'empresa i el marge de benefici, que ara explicaré per què serveixen.

Amb l'anàlisi horitzontal es poden comparar els estats financers i veure les variacions que han patit en un període respecte l'altre, com els augments i disminucions o variacions de comptes. Aquest mètode d'anàlisi és molt important per l'empresa, ja que es pot determinar quant ha crescut o disminuït en un període de temps determinat.

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. Per això, com més curt sigui aquest període, més petit serà el fons de maniobra necessari. La part de l'actiu corrent (inversions a curt termini), que és finançada amb fons del patrimoni net i passiu no corrent (recursos propis i exigible a llarg termini). També es coneix com a fons de rotació, capital corrent o capital de treball.

$$FM = \text{Actiu corrent} - \text{Passiu corrent}$$

Amb les ràtios financeres he pogut resumir la informació sobre la situació financera i conèixer l'evolució de la situació de les empreses. Les ràtios permeten analitzar la capacitat de l'empresa per liquidar els deutes d'una manera solvent i en els terminis

⁵ Les dades financeres de cada empresa es troben a l'annex II del treball.

fixats prèviament amb els proveïdors i els creditors. Les ràtios que he calculat i interpretat són les següents:

-La ràtio de liquiditat: ens indica la capacitat que té l'empresa per convertir les seves inversions (actiu) en mitjans de pagament total líquids (caixa o bancs), d'aquesta manera es pot comprovar si és possible assegurar el pagament dels deutes de manera diligent. Per allunyar-se del risc de suspensió de pagaments, el valor de la ràtio ha de ser superior a 1 i proper a 2.

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

-La ràtio de tresoreria: ens indica la capacitat de l'empresa per liquidar els seus deutes a curt termini sense córrer el risc de suspensió de pagaments. Per evitar problemes de liquiditat, el valor de la ràtio ha d'estar a prop d'1, ja que si és inferior hi ha un risc manifest de suspensió de pagaments, és a dir, amb els recursos de curt termini, l'empresa no pot pagar els seus deutes a curt termini. Si el valor de la ràtio és molt superior a 1, vol dir que hi ha un excés de liquiditat, per tant, l'empresa té actius sense rendiment.

$$\text{Tresoreria} = \frac{\text{Realitzable} + \text{Disponible}}{\text{Passiu Corrent}}$$

-La ràtio de solvència: mesura el total de les inversions (actiu) en relació amb el total de l'endeutament de l'empresa. Aquesta ràtio indica la capacitat total de l'empresa per afrontar els seus deutes. El valor òptim ha de ser superior a 1 i proper a 2; per sota d'1 hi ha un risc manifest de fallida.

$$\text{Solvència} = \frac{\text{Actiu total}}{\text{Passiu}}$$

La ràtio d'endeutament: mostra la relació dels deutes de l'empresa amb el total del patrimoni net i el passiu. Serveix per comprovar la qualitat del finançament de l'empresa en el sentit de dependència respecte de l'endeutament o finançament extern. No es pot definir el seu valor òptim, ja que depèn molt del tipus d'empresa i el sector d'activitat, però es podria establir un valor de caràcter orientatiu dins de l'interval 0,2-0,8, considerant que l'empresa presenta més dependència de l'endeutament com més alt és el valor.

$$\text{Endeutament} = \frac{\text{Passiu}}{\text{Patrimoni net i Passiu}}$$

La ràtio d'estructura del deute: indica la proporció dels deutes de l'empresa que són exigibles a curt termini. El seu valor òptim no es pot indicar específicament. Com més

baixa sigui la ràtio, de més qualitat serà el seu endeutament, tenint en compte que, en general, com més gran sigui el termini de pagament dels deutes de l'empresa, més marge operatiu i més capacitat de pagament tindrà.

$$\text{Estructura del deute} = \frac{\text{Passiu corrent}}{\text{Passiu}}$$

Calculant rendibilitats estudiem en termes relatius els resultats de l'empresa que relaciona els beneficis amb les inversions o els recursos propis. D'aquesta manera, s'intueix si l'activitat de l'empresa és eficient. Les rendibilitats que he analitzat són les següents:

-La rendibilitat econòmica: és el rendiment de l'actiu, és a dir, de les inversions totals de l'empresa. Es relaciona el benefici abans d'interessos i impostos (BAII) amb l'actiu. Aquesta relació es pot expressar com el rendiment de les inversions o dels actius de l'empresa, ja que 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.

$$re = \frac{BAII}{Actiu}$$

-La rendibilitat financera: és la relació entre el benefici net (amb els interessos i els impostos ja descomptats) i els recursos propis (capital i reserves) de l'empresa. També s'anomena rendibilitat del capital, ja que mostra el benefici generat per l'empresa amb relació al capital aportat pels socis.

$$rf = \frac{\text{Benefici net}}{\text{Recutsos propis}}$$

-La rendibilitat de les vendes: és la part proporcional de tots els ingressos per vendes que representen els beneficis abans d'interessos i impostos.

$$rv = \frac{BAII}{Vendes}$$

-Marge de benefici: Ens indica l'eficàcia de l'empresa perquè mostra la seva rendibilitat neta per euro facturat. El benefici ha de ser suficientment elevat per compensar totes les despeses generades per l'activitat i fer front a les inversions necessàries.

$$\text{Marge de Benefici} = \frac{\text{Ingressos} - \text{Despeses variables}}{\text{ingressos}} \times 100$$

5. ANÀLISI DEL PLA D'EMPRESA I DELS ESTATS COMPTABLES

5.1 MCA Network Group

Empresa: MCA Network Group

Any de creació: 2008

Localització: Vic

Número de socis: 3

Tipus d'empresa: Societat Limitada



MCA Network Group és una empresa vigatana integrada per un equip multidisciplinari d'experts del disseny, desenvolupament, participació i seguiment de programes de formació a les àrees de nutrició i dietètica.

L'equip té experiència en el sector educatiu i empresarial. L'empresa ofereix als alumnes programes formatius actualitzats, altament especialitzats i orientats al món laboral. Utilitzen la metodologia e-learning com a mitjà de comunicació i distribució del coneixement en un entorn àgil, intuïtiu i fàcil d'utilitzar.

5.1.1 Interpretació de la matriu

A partir de les dades extretes amb la matriu, podem saber que MCA Network Group, creada el 21/11/2008, és una empresa formada tres per homes i dones majors de 35 anys els quals tenen experiència professional prèvia, estudis relacionats en el sector i experiència empresarial prèvia. L'empresa té menys de 10 treballadors.

La idea de negoci es basa en un tipus de producte ja existent, com és l'aprenentatge online. Es va fer un estudi de mercat general i no es va analitzar la competència, no es va elaborar un anàlisi DAFO⁶ ni tampoc es va fer investigació i desenvolupament. El seu servei va destinat a un segment concret de clients i ofereixen un servei que es troba a l'etapa de creixement de la vida d'un producte o servei. La distribució del producte és directa al client, de forma detallista i online.

⁶ Eina d'anàlisi per identificar els punts forts i febles d'una empresa. La tècnica se li atribueix a Albert Humphrey, de la Universitat de Stanford.

El seu producte està principalment destinat a la venda local, regional i nacional, tot i que també tenen algun client internacional. No necessiten emmagatzemar cap tipus d'existències, ja que ofereixen un servei via online.

MCA Network Group és una Societat Limitada, la qual es dedica a la formació i assessoria en màrqueting educatiu (CNAE-8559). La seva previsió de costos del pla d'empresa va ser optimista. El finançament és propi i el capital inicial no superava els 50.000€. En el pla econòmic i financer del pla d'empresa es va fer una previsió de la tresoreria, una previsió de pèrdues i guanys, es va calcular el punt mort del primer i del segon any i es va calcular l'obtenció de beneficis del primer, segon i tercer any.

-Quina creieu que ha estat la clau de l'èxit per la vostra empresa?

(Un de les fundadores de l'empresa): Principalment, creiem que és la nostra especialització. Com et deia, fem formació online, però exclusivament en l'àmbit de la Nutrició i dietètica i en el de la Seguretat alimentària. Això ens permet dirigir-nos a un públic objectiu molt concret, que no disposa de gaire temps per formar-se i oferir una formació de qualitat amb professors molt especialitzats.

5.1.2 Anàlisi d'estats comptables

Anàlisi horitzontal: Si mirem el balanç de situació, veiem que el total de l'actiu i passiu disminueix molt durant els últims cinc anys analitzats, principalment, a l'últim any. En el cas de l'actiu, veiem que disminueix l'actiu corrent, més concretament els clients i els deutors. En el cas del passiu, veiem que també ens disminueix el corrent per tant aquest reducció no ha de comportar problemes a curt termini necessàriament.

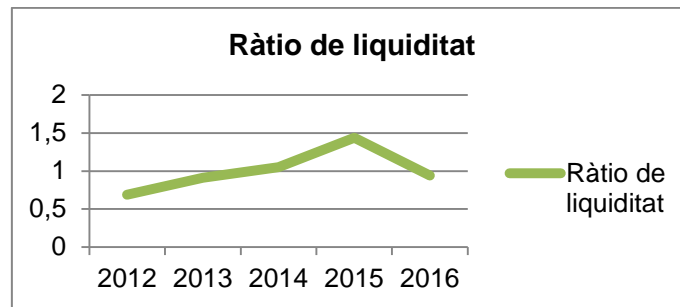
Fons de maniobra:

	2016	2015	2014	2013	2012
FM	-1.759	17.734	2.239	-4.372	-18.430

El fons de maniobra de l'empresa veiem que es comporta de forma irregular, es poden treure poques conclusions. Simplement, haurien de procurar que fos positiu tots els anys, per poder fer front als pagaments a curt termini.

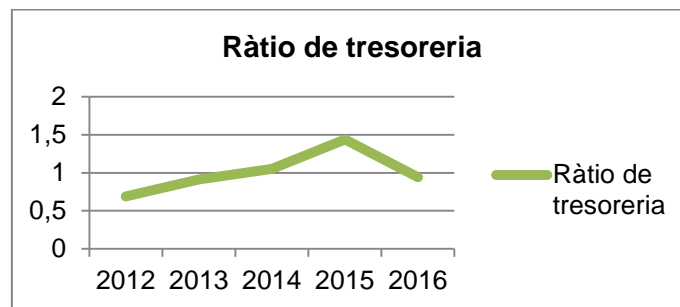
Ràtio de liquiditat: La ràtio de liquiditat comença en una situació molt dolenta, en 0,69, i va millorant progressivament fins el 2015, que arriba a 1,44, que és un valor

força bo. Però com podem veure a la gràfica, l'últim any torna a disminuir fins a 0,94. Per tant, l'empresa torna a tenir grans dificultats de pagaments a curt termini.



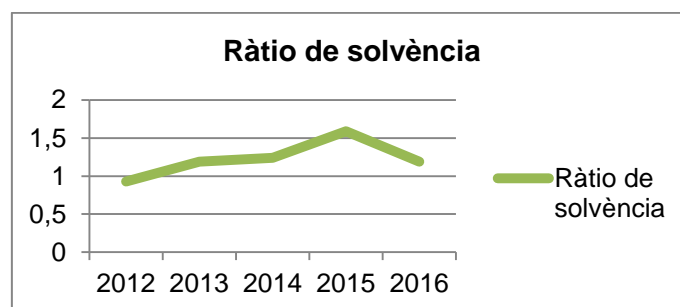
Gràfic núm.1. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de tresoreria: Com que MCA Network Group és una empresa que no té existències, el valor és el mateix que el de liquiditat. És per això que aquí la situació no és tan dolenta, encara que en aquest cas hem de donar més importància a la ràtio de liquiditat.



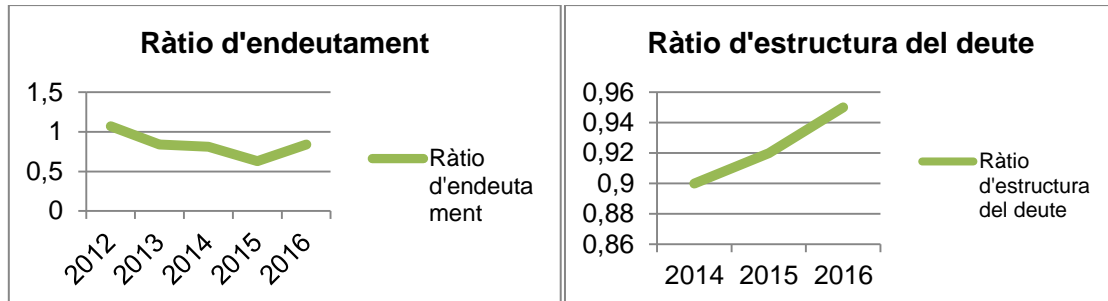
Gràfic núm. 2. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de solvència: La solvència a llarg termini de l'empresa millora progressivament encara que, sempre està per sota de l'òptim, igual que en el de curt termini. El penúltim any, el 2015, assoleix el seu màxim (1,59). En el següent any, però la ràtio de solvència es torna a reduir. Podem dir que en general la seva progressió és positiva.



Gràfic núm. 3. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

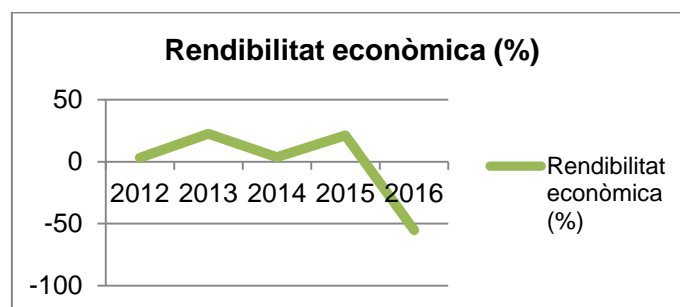
Endeutament i estructura del deute: L'endeutament de l'empresa és força elevat tots els anys, però la qualitat del deute és molt dolenta. L'empresa ha de tenir en compte aquestes dades i intentar millorar els seus valors sinó, no podrà fer front als deutes que té.



Gràfic núm. 4. Elaboració pròpia.
Font: Base de dades SABI.

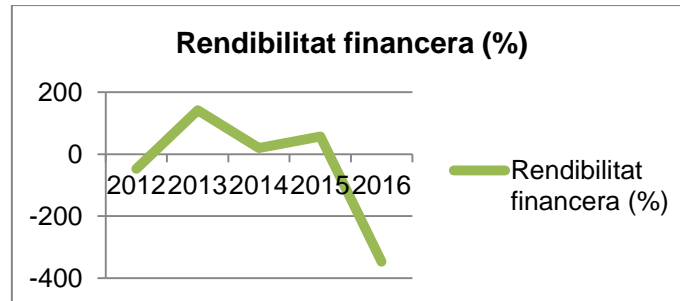
Gràfic núm. 5. Elaboració pròpia.
Font: Base de dades SABI.

ROI (Rendibilitat econòmica): A primera vista podem comprovar que la rendibilitat econòmica és força irregular durant els primers 4 anys. Puja i baixa cada any, no és estable. No obstant, tots els anys és positiva, per tant, l'empresa treu rendiment dels seus actius, que és el més important. Però l'any 2016, la rendibilitat econòmica cau en picat fins arribar a molt per sota del zero, essent el pitjor d'aquests cinc anys. Per tant, l'empresa ha tingut darrerament un gran impacte negatiu.



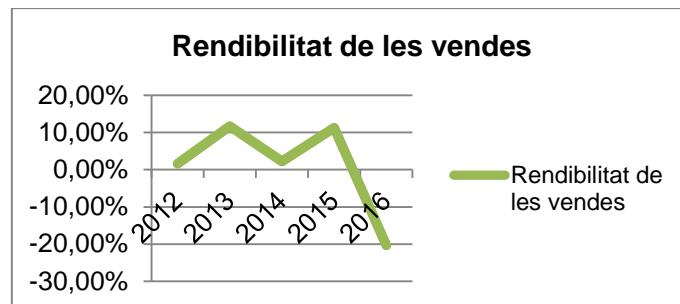
Gràfic núm. 6. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

ROE (Rendibilitat financera): Pel que fa la rendibilitat financera és una situació bastant similar a la rendibilitat econòmica. L'empresa treu rendiments del seu patrimoni i es pot veure que el seu millor any és el 2013, on la rendibilitat arriba al 142,15%. En tots els anys aquesta rendibilitat és positiva, fins l'últim any, que baixa bruscament i arriba al -347,03%. Aquesta és una situació molt dolenta per l'empresa.



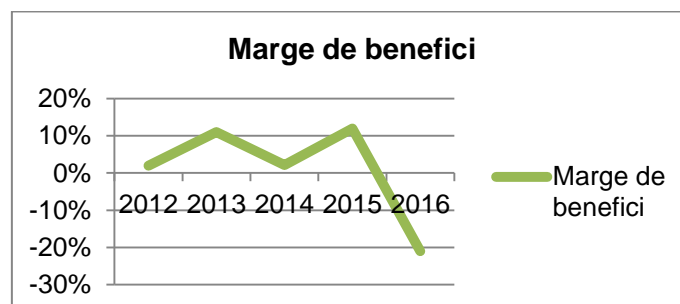
Gràfic núm. 7. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Rendibilitat de les vendes: Igual que les altres rendibilitats analitzades, l'empresa tenia una desenvolupament irregular, amb pujades i baixades cada any, però sempre es mantenia per sobre del 0. En canvi, el 2016 ens dona negatiu, per tant l'empresa venia per un preu inferior o els seus costos havien augmentat.



Gràfic núm. 8. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Marge de benefici: El marge de benefici és irregular els primers quatre anys, encara que sempre és un valor superior a 0. El problema està a l'últim any, que igual que la resta de dades analitzades, veiem que pateix un gran descens fins a arribar a -21%, una situació insostenible que podria produir moltes pèrdues. Necessita pujar els preus de venda o reduir costos per tal de poder treure benefici.



Gràfic núm. 9. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Resum i recomanacions: Com hem vist al llarg de l'anàlisi, l'empresa estava en una bona situació, millorant cada any, tant la seva liquiditat com les rendibilitats dels seus recursos. Contràriament veiem que l'últim any el 2016, té un descens de totes les ràtios. Aquestes dades ens indiquen que l'empresa ha patit algun xoc el qual no coneixem. Actualment, la seva situació no és del tot bona i hauria d'intentar tornar agafar la línia dels primers anys de millora constant i treure beneficis en el seu projecte. Pel que fa a l'endeutament, hauria d'intentar reduir els de curt termini i passar-lo a llarg termini.

5.2 Rètols c3

Empresa: Rètols C3

Any de creació: 1995

Localització: Vic

Número de socis: 3

Tipus d'empresa: Societat Limitada



Rètols C3 és una empresa que es dedica a la retolació i a l'estampació. L'equip de persones que la formen tenen una especialització en el sector i tenen grans habilitats comercials. La seva especialitat és la retolació de vehicles com cotxes o tràilers, encara que també es dediquen a qualsevol altra mena de retolació com la de cartells, pancartes, estampacions, etc. Les seves instal·lacions són a Vic.

5.2.1 Interpretació de la matriu

A partir de les dades extretes amb la matriu, podem saber que Rètols C3 es va crear el dia 01/01/1995, és una empresa formada per tres homes i dones, alguns majors de 35 anys i alguns menors, els quals tenen experiència professional prèvia i experiència empresarial prèvia, però no tenen estudis relacionats amb el sector. L'empresa disposa de menys de 10 treballadors.

La idea de negoci es basa en un tipus de producte d'innovació, ja que al seu moment no hi havia la retolació a màquina, sinó que era tot manual. Rètols C3 van ser dels primers en utilitzar màquines per a la retolació i els permetia fer retolacions més grans,

de més qualitat i a més velocitat. Es va fer un estudi de mercat específic, però no es va analitzar la competència, ni es va elaborar un anàlisi DAFO i tampoc es va fer investigació i desenvolupament.

El seu servei va destinat a un segment concret de clients, sobretot a grans o mitjanes empreses que necessiten retolar els seus mitjans de transport. Ofereixen un producte que es troba a l'etapa de maduresa de la vida d'un producte o servei. La distribució del producte és directa al client, per tant, detallista.

El seu producte està principalment destinat a la venda local i regional. L'empresa es dedica a la comercialització i a la fabricació de productes. L'empresa guarda les seves existències en un magatzem. La seva previsió de costos del pla d'empresa va ser optimista.

Rètols C3 va ser primerament una Cooperativa per aprofitar la capitalització d'atur per part dels socis i les subvencions que es donaven pel fet de formar cooperatives. Van mantenir aquesta forma jurídica durant dos anys i després, es van passar a la Societat Limitada. L'empresa es dedica a la retolació i estampació (CNAE-1812).

El finançament és extern per mitjà de préstecs a llarg termini i subvencions. El capital inicial no superava els 50.000€. En el pla econòmic i financer del pla d'empresa, es va fer una previsió de la tresoreria i es va calcular el punt mort del primer i del segon any. No es va fer una previsió de pèrdues i guanys ni es va calcular l'obtenció de beneficis dels següents anys.

-Quina creus que ha estat la clau de l'èxit de la vostra empresa?

Salvador Castany (un dels fundadors de l'empresa): La clau de l'èxit de la nostra empresa és principalment el personal. Som persones formades i serioses. Procurem mantenir un alt nivell de qualitat del nostre producte i sabem tractar bé els clients, és per això, que molts dels nostres clients són fixos. Com a empresari, tinc molts contactes i sé com vendre el producte. També cal dir que el factor sort va influir en el nostre negoci, ja que quan vam obrir, no sabíem si el negoci ens sortiria bé o si tindria èxit. Suposo que al fer les coses bé i ser prudents ens ha ajudat a fer créixer el negoci i arribar a ser on som.

5.2.2 Anàlisi d'estats comptables

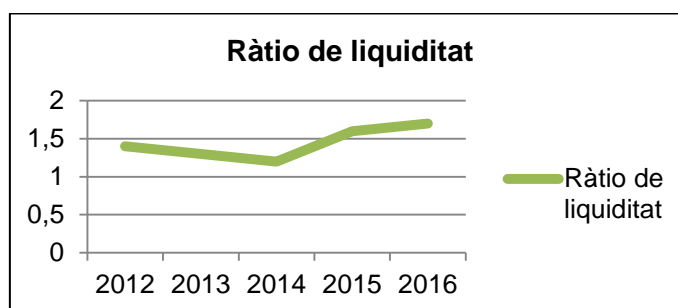
Anàlisi horitzontal: Fent un breu anàlisi horitzontal per posar-nos en situació, podem veure que l'empresa ha disminuït el total d'actiu i passiu en aquests últims cinc anys analitzats. En el cas de l'actiu, veiem que això ha estat bàsicament per un descens de l'actiu no corrent, més concretament de l'immobilitzat material. Si ens fixem en el passiu, la disminució es veu clarament en els deutes a llarg termini, per tant, en el passiu no corrent.

Fons de maniobra:

	2016	2015	2014	2013	2012
FM	56.429	52.147	74.390	41.811	46.344

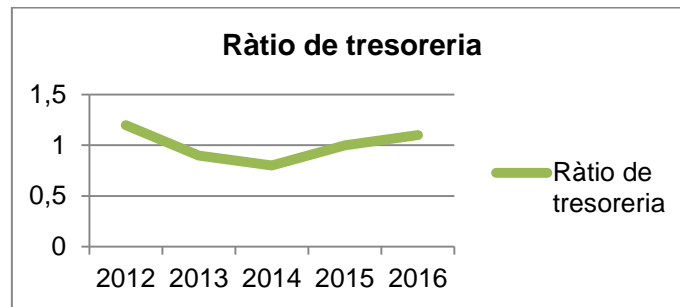
El fons de maniobra s'ha mantingut força constant durant els cinc anys. Podem veure que en tots els anys és positiu i força elevat, el què significa que pot pagar els deutes a curt termini amb el seu actiu corrent.

Ràtio de liquiditat: La ràtio de liquiditat té un descens els dos primers anys on arriba al seu nivell més baix, a 1,2. En canvi els dos darrers anys millora considerablement i es situa al millor nivell dels cinc anys, a 1,7. Per tant, com també hem vist en el fons de maniobra l'empresa es sostenible a curt termini.



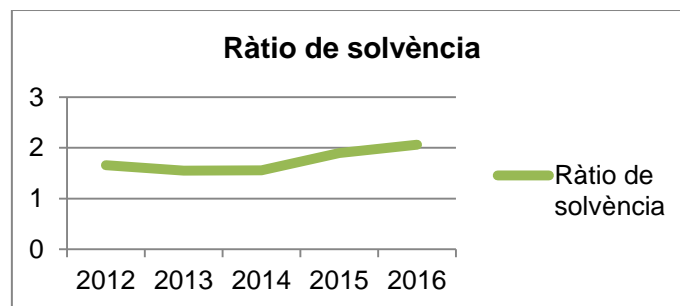
Gràfic núm. 10. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de tresoreria: Si valorem les existències amb la ràtio de liquiditat, veiem que la solvència de l'empresa segueix intacte amb un valor de tresoreria al voltant de 1, per tant, el recomanat per poder fer front als deutes amb la liquiditat immediata.



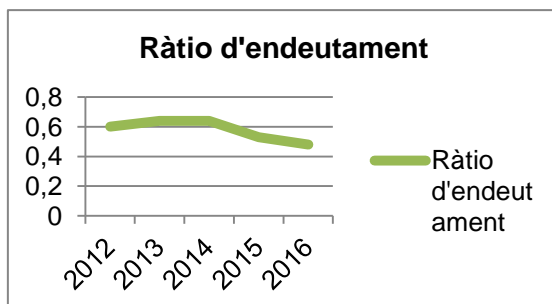
Gràfic núm. 11. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de solvència: Si ens fixem més en el llarg termini, podem comprovar que l'empresa és més que solvent tots els anys, a més, cada any millora la seva capacitat de pagar tots els seus passius amb l'actiu que té.

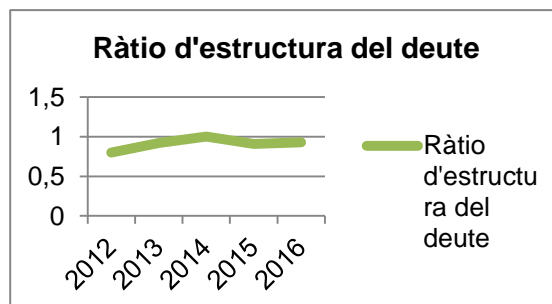


Gràfic núm. 12. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio d'endeutament i estructura del deute: L'endeutament de l'empresa estava en uns bons nivells, però disminuït substancialment en els darrers anys. S'ha de tenir en compte la qualitat del deute que no és bona i empitjora durant aquets anys analitzats per la causa de la pèrdua de deutes a llarg termini.

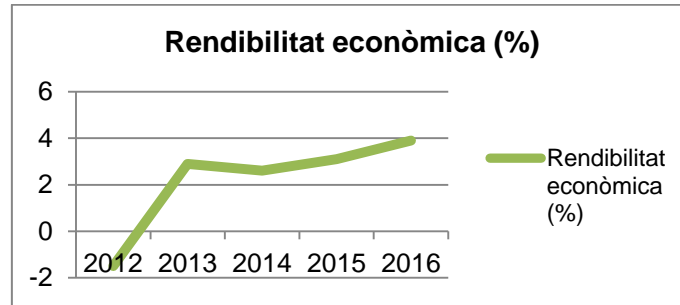


Gràfic núm. 13. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.



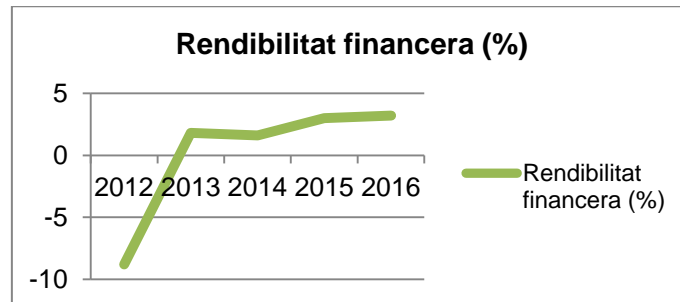
Gràfic núm. 14. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

ROI (Rendibilitat econòmica): La rendibilitat econòmica de l'empresa del primer any és la pitjor d'aquests cinc. Està a -1,5%, per tant, era un aspecte molt dolent que havien de resoldre. El que veiem posteriorment, és una millora constant fins arribar al 3,9% per tant l'empresa va saber solucionar el defecte de que no treia rendibilitat dels seus actius.



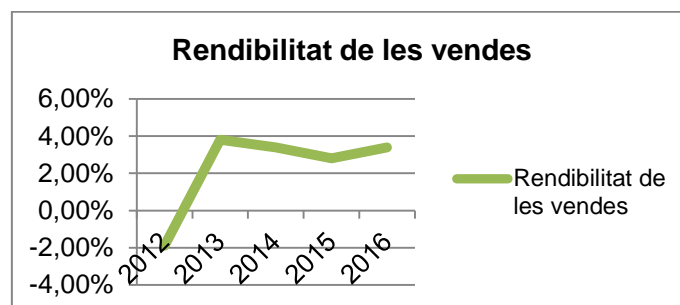
Gràfic núm. 15. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

ROE (Rendibilitat financera): Veiem que la rendibilitat dels recursos propis és similar a la rendibilitat econòmica. El primer any és negativa, però millora constantment cada any, actualment es situa al 3,2%.



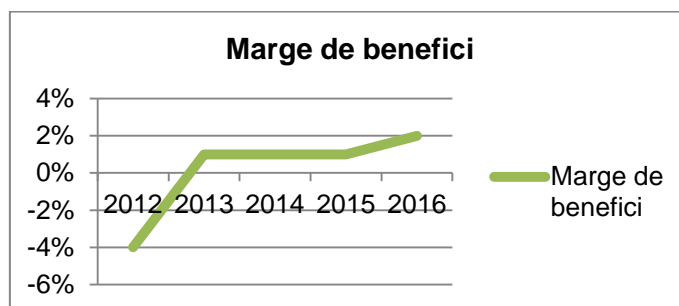
Gràfic núm. 16. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Rendibilitat de les vendes: Aquesta rendibilitat comença sent negativa, però amb la millora de les rendibilitats financeres i econòmiques suposem que han pogut produir més barat i la rendibilitat de les vendes segueix millorant cada any.



Gràfic núm. 17. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Marge de benefici: El marge de benefici podem veure que el primer any és negatiu, però en canvi, la resta comença a tenir guanys, encara que el marge es molt reduït, és un punt on l'empresa podria intentar millorar.



Gràfic núm. 18. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Resum i recomanacions: Podem veure que l'empresa té un primer any molt dolent, però saben reaccionar bé i milloren cada any progressivament. És recomanable que segueixin amb aquesta línia de treball. Cal donar importància que l'empresa és sostenible amb la liquiditat que té, però ha de tenir en compte l'estructura del deute. Seria recomanable que intentés modificar-lo i tenir-ne més a llarg termini. També podria intentar augmentar preu de venda o reduir costos per treure més marge de benefici.

5.3 Aqpel Acabats de Qualitat

Empresa: AQPEL Acabats de Qualitat

Any de creació: 2013

Localització: Tona

Número de socis: 6

Tipus d'empresa: Societat Limitada



Aqpel Acabats de Qualitat, és una empresa que es dedica a la innovació, producció i comercialització de pells i bandes de conill de procedència espanyola. Treballen des de la pell adobada dins a la banda acabada passant per un diferents acabats. Tenen un equip humà amb una àmplia trajectòria centrada en la mateixa activitat de l'empresa.

Les seves instal·lacions són a Tona on hi tenen el centre productiu. Cada producció es tracta de manera individualitzada, identificant tots els controls de qualitat necessaris i buscant la millora tecnològica per aconseguir la regularitat i qualitat del producte a mida de cada mercat i/o client.

És una empresa present en mercats europeus i mundials. Tenen una alta capacitat d'adaptar les seves col·leccions a les necessitats de cada un dels mercats.

5.3.1 Interpretació de la matriu

A partir de les dades extretes amb la matriu, podem saber que Aqpel Acabats de Qualitat, creada el 06/03/2013 és una empresa formada per sis homes i dones majors de 35 anys els quals tenen experiència professional prèvia i estudis relacionats amb el sector, però no tenen experiència empresarial prèvia.

La idea de negoci es basa en un tipus de producte ja existent, com és la producció i comercialització de pells. Es va fer un estudi de mercat específic, es va analitzar la competència, es va fer un anàlisi DAFO i també es va fer investigació i desenvolupament.

El seu servei va destinat a un segment concret de clients i ofereixen un producte que es troba a l'etapa de creixement i declinació de la vida d'un producte o servei. La distribució del producte és majorista, ja que no venen al client final sinó que venen el seu producte a altres empreses.

El seu producte està principalment destinat a la venda internacional. L'empresa té menys de 10 treballadors. Disposen d'un magatzem on guarden les existències. La seva previsió de costos del pla d'empresa va ser optimista.

Aqpel va ser primerament una Cooperativa per aprofitar la capitalització d'atur per part dels socis i les subvencions que es donaven per formar cooperatives. Van mantenir aquesta forma jurídica durant dos anys i després es van passar a la Societat Limitada. L'empresa es dedica a la preparació de cuir adobat i d'acabats de pell (CNAE-1511).

El finançament és propi i extern per mitjà de préstecs a llarg termini i subvencions. El capital inicial superava els 50.000€. En el pla econòmic i financer del pla d'empresa, es

va fer una previsió de la tresoreria, una previsió de pèrdues i guanys, es va calcular el punt mort del primer any i es va calcular l'obtenció de beneficis del segon any.

-Quina ha estat la clau principal de l'èxit de l'empresa?

Jaume Parareda (un dels fundadors de l'empresa): La clau principal de l'empresa ha estat les persones amb les quals hem format la societat i que comptaven amb una llarga experiència en el sector. Per tan els llocs de responsabilitat en les diferents àrees, fabricació, comercialització i enginyeria, estan ocupats per persones plenament implicades, ja que formen part de la societat.

Després de fer fallida l'empresa on treballàvem part dels socis, vam decidir muntar una nova societat i aprofitar el know-how⁷ adquirit durant anys. Per tant no comencem de zero sinó que comencem de nou.

Ja dominàvem clarament les principals àrees necessàries, fabricació, comercialització i enginyeria. Vam apostar per innovació i disseny en el producte, i en un màxim de 5 anys ser un dels referents en el nostre sector. Som capaços d'innovar tant en producte, com en maquinària, podem automatitzar o construir la nostra pròpia maquinària, això ens col·loca en clara avantatge sobre els nostres competidors. També ens fem les pròpies instal·lacions, això fa que tinguem un gran estalvi.

El nostres clients son marques del mon de la moda, el 98% del nostre producte és exportat, creiem que això també és una avantatge, ja que Espanya encara es veu arrossegada per una llarga crisi, potser més notable que en altres països.

5.3.2 Anàlisi d'estats comptables

Anàlisi horitzontal: D'aquesta empresa tan sols tenim el balanç de situació de dos anys, per tant, ens és més difícil fer l'anàlisi horitzontal de l'empresa. Els grans canvis que veiem en aquests dos anys són que ens augmenta molt el total de l'actiu i passiu. El primer dels quals és gràcies a l'actiu corrent, ja que ens han augmentat molt els comptes de existències i clients/deutors. Per la part del passiu, l'empresa té un augment dels fons propis.

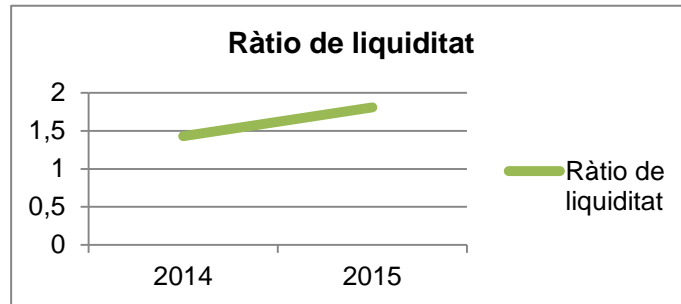
⁷ Traduït de l'anglès, "saber fer", és una forma de transferència de tecnologia i coneixement en general per mitjà de l'experiència

Fons de maniobra:

	2016	2015
FM	195.901	220.888

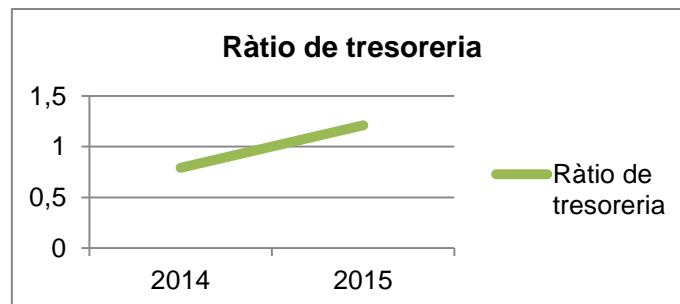
Durant aquests dos anys el fons de maniobra de l'empresa es manté fixat al voltant dels 20.000, per tant, es pot valorar que és una bona situació, ja que té actiu suficient per finançar tots els deutes a curt termini.

Ràtio de liquiditat: Amb les dades que tenim d'aquest dos anys, podem veure que milloren la liquiditat de l'empresa. El primer any era de 1,4, per tant, l'empresa tenia una mica més de passiu corrent del recomanable segons la ràtio. No obstant, el segon any han millorat aquesta situació i la liquiditat de l'empresa es situa a 1,83.



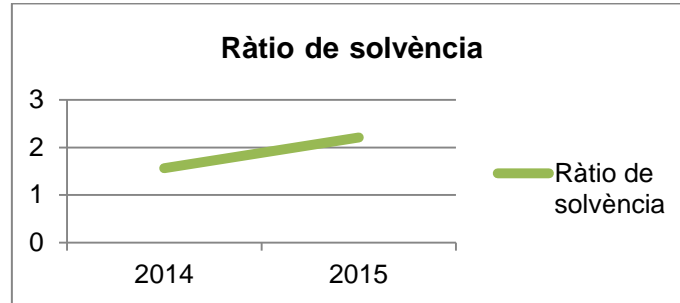
Gràfic núm. 19. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de tresoreria: La ràtio de tresoreria podem veure que presenta una situació semblant a la de liquiditat, durant aquests dos anys augmenta i es situa en més bon estat per poder pagar els deutes amb la liquiditat immediata que obtindrà l'empresa.



Gràfic núm. 20. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de solvència: La ràtio de solvència podem veure que també ha millorat durant aquests dos anys i la valoració és que l'empresa és sostenible a llarg termini, per tant, podrà fer front als seus deutes.

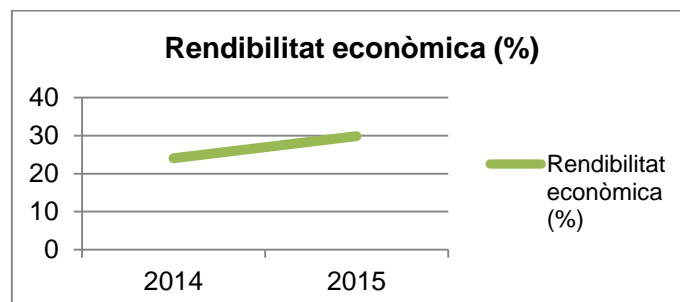


Gràfic núm. 21. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Endeutament i estructura del deute: La ràtio d'endeutament no és del tot correcte, tenim només la dada d'un any però podem veure que el seu valor es de 0,66. L'ideal per l'empresa seria reduir aquest valor, és a dir, reduir els deutes. No obstant, la pitjor dada respecte el deute de l'empresa és la seva qualitat. L'empresa ha de tornar pràcticament tot el deute a curt termini i això podria produir que faltés liquiditat per pagar-lo tot.

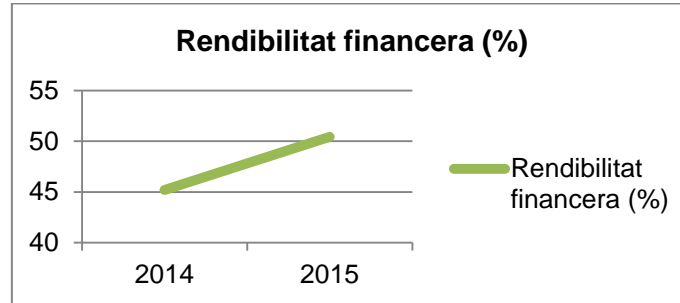
Endeutament	0,66
Estructura del deute	0,94

ROI: (Rendibilitat econòmica): La rendibilitat de les inversions i actius de l'empresa és molt elevada, podem veure que augmenta del 24% al 29% durant aquests dos anys. Això que significa que treu molt rendiment dels seus recursos per tant és una bona dada per aquesta empresa.



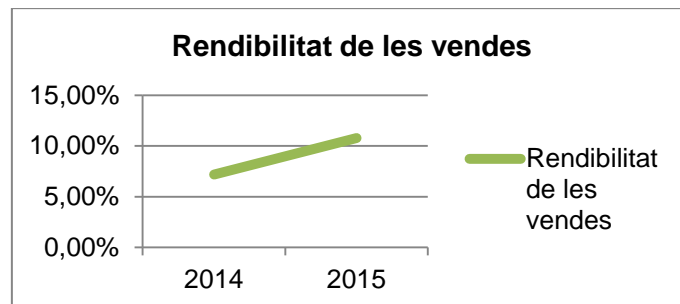
Gràfic núm. 22. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

ROE: (Rendibilitat financera): La rendibilitat que treu dels seus actius propis és molt bona ja que podem veure que el segon any arriba al 50%, per tant, aprofita al màxim el seu capital propi per obtenir un elevat benefici.



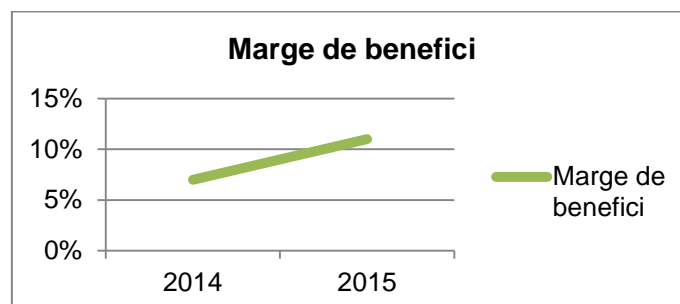
Gràfic núm. 23. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Rendibilitat de les vendes: En els dos anys analitzats l'empresa millora d'un 3% a un 10% la seva rendibilitat de les vendes. Per tant, l'empresa intenta aconseguir més benefici per cada venda obtinguda i està tenint un progrés positiu.



Gràfic núm. 24. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Marge de benefici: El marge de benefici veiem que també està augmentant i és força elevat els dos anys. Podria ser encara més elevat per així poder obtenir més benefici, però en qualsevol cas la seva situació actual ja és bona.



Gràfic núm. 25. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Resum i recomanacions: Seria ideal poder analitzar l'empresa al llarg de més anys per poder veure millor el seu recorregut, ja que al només tenir les dades de dos anys es fa més difícil d'apreciar el seu desenvolupament. Les conclusions al haver analitzat l'empresa, és que Aqpel és sostenible tant a curt com a llarg termini i que treu molta rendibilitat i marge en els seus negocis.

5.4 Mobles Limba

Empresa: Mobles Limba

Any de creació: 1973

Any de fallida: 15/02/2017

Localització: Manlleu

Número de socis: 2

Tipus d'empresa: Societat Anònima



L'empresa Mobles Limba es dedicava a la fabricació de mobles juvenils i infantils de gamma mitjana alta i va apostar per la fabricació del moble en sèrie. Als anys 80 van crear una divisió de col·lectivitats que els va portar, fa tres anys, a fer el mobiliari de la nova Masia del Futbol Club Barcelona. També han treballat per a la cadena hotelera NH o per la Universitat Rey Juan Carlos de Madrid.

A més, des de fa pocs anys també fabricava mobiliari del sector de la puericultura. Aquesta darrera línia els va permetre mantenir l'activitat en un moment en què el sector immobiliari va baixar en picat. Les vendes de l'empresa es van reduir a la meitat en els últims cinc anys. A causa d'aquesta reducció de les vendes, l'empresa va haver de reduir la plantilla i va passar a tenir de 120 a 64 treballadors. La negativa dels bancs davant l'empresa a renegociar el deute va portar a Mobles Limba a presentar un concurs de creditors i tancar l'empresa.

5.4.1 Interpretació de la matriu

A partir de les dades extretes amb la matriu, podem saber que Mobles Limba, creada el 21/07/1973, era una empresa formada per homes majors de 35 anys els quals tenen

experiència professional prèvia, experiència empresarial prèvia i un dels socis té estudis relacionats amb el sector.

La idea de negoci es basava en un tipus de producte ja existent, com és la fabricació de mobles. Es va fer un estudi de mercat general i es va analitzar la competència. En canvi, no es va fer un anàlisi DAFO ni es va fer investigació i desenvolupament.

El seu servei anava destinat a un segment general de clients, ja que els mobles que fabricaven eren per clients sense un perfil determinat. Oferien un producte que es trobava a l'etapa de maduresa de la vida d'un producte o servei. La distribució del producte era majorista, ja que no venien al client final sinó que venien el seu producte a altres empreses les quals tenien contacte directe amb els clients.

El seu producte estava principalment destinat a la venda local, regional i nacional. L'empresa tenia més de 10 treballadors. Disposaven d'un magatzem on guardaven les existències que encara no havien venut. La seva previsió de costos del pla d'empresa va ser optimista.

Mobles Limba és una Societat Anònima i es dedicava a la fabricació de mobles (CNAE-3109). El finançament era extern per mitjà de préstecs a llarg termini. El capital inicial superava els 50.000€, ja que el mínim per una S.A. són 60.000€. En el pla econòmic i financer del pla d'empresa, es va fer una previsió de la tresoreria, una previsió de pèrdues i guanys, es va calcular el punt mort del primer i del segon any i es va calcular l'obtenció de beneficis del segon i tercer any.

-Quin ha estat la principal causa de fallida?

(Un dels fundadors de l'empresa): És evident que l'empresa va ser referent en el sector del mobiliari durant anys. El principal problema que vam tenir, va ser provocat per la crisi immobiliària, ja que la baixada de vendes de pisos ens va afectar molt. El primer que vam fer va ser reduir la plantilla, però va ser insuficient.

5.4.2 Anàlisi d'estats comptables

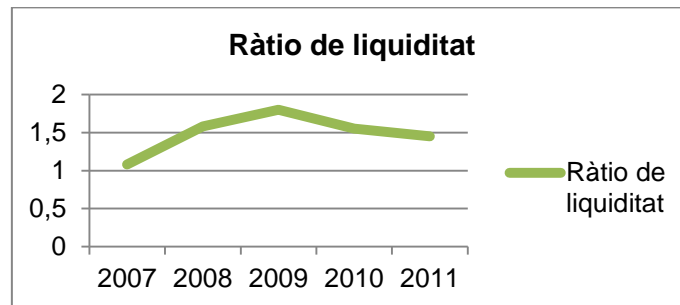
Anàlisi horitzontal: L'actiu i el passiu augmenten relativament poc durant els anys analitzats. En l'actiu podem comprovar que hi ha hagut un descens en el no corrent, en canvi, ens ha augmentat l'actiu corrent gràcies a l'increment d'existències.

Fons de maniobra:

	2011	2010	2009	2008	2007
FM	1.649.372	1.659.091	1.239.699	1.069.545	1.393.028

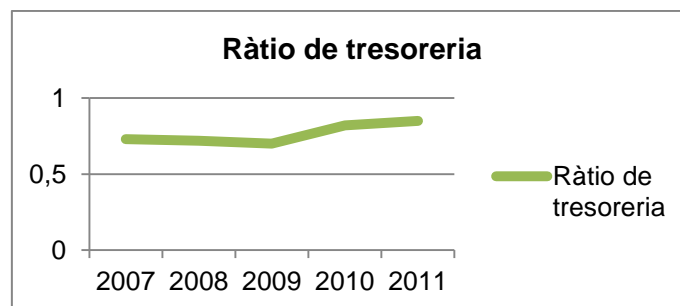
Com podem comprovar a la taula, el fons de maniobra de l'empresa augmenta durant els cinc anys analitzats. Per tant l'empresa té més actiu corrent que passiu per poder pagar els deutes a curt termini.

Ràtio de liquiditat: La ràtio de liquiditat de l'empresa és força bona, ja que augmenta durant els 5 anys i es manté al voltant de 1,5 durant el 2015. Per tant, si només mirem aquesta dada, l'empresa podria pagar els deutes amb el seu actiu.



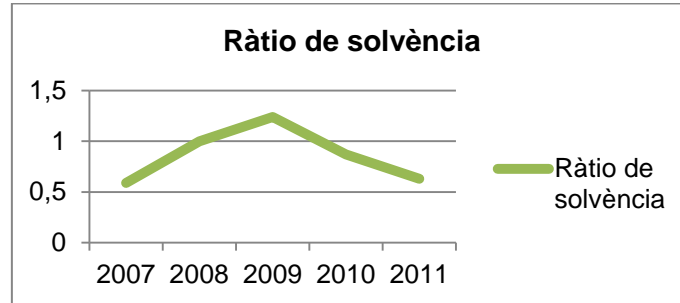
Gràfic núm. 26. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de tresoreria: Analitzant aquesta ràtio es pot començar a veure el problema de l'empresa. Com hem vist a l'anàlisi horitzontal, les existències han augmentat durant aquests cinc anys i això ha provocat que la ràtio de tresoreria (que no té en compte les existències perquè tan sols és la liquiditat immediata), tingui un valor per sota del recomanable, en tots els anys està al voltant de 0,8, per tant, ho hem de tenir en compte per poder seguir pagant tots els deutes.



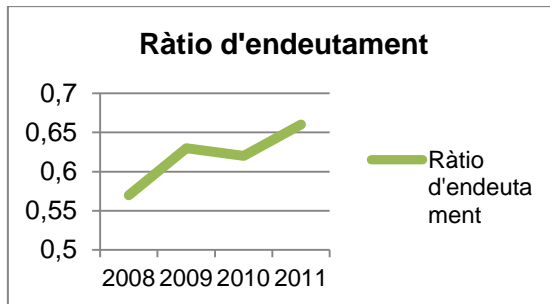
Gràfic núm. 27. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de solvència: En l'estabilitat a llarg termini encara veiem més els punts febles de l'empresa, la seva solvència està sempre per sota de l'òptim, per tant, a llarg termini segur que tindrà problemes de pagament de deutes.

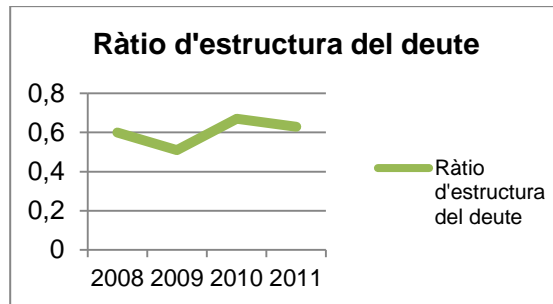


Gràfic núm. 28. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio d'endeutament i estructura del deute: La ràtio d'endeutament està constant al voltant de 0,6, per tant, és elevada però està dins de l'òptim, així que no ens hem de preocupar. En canvi, la qualitat del deute no és del tot bona, hauríem d'intentar tenir més deutes a llarg termini.



Gràfic núm. 29. Elaboració pròpia.
Font: Base de dades SABI.



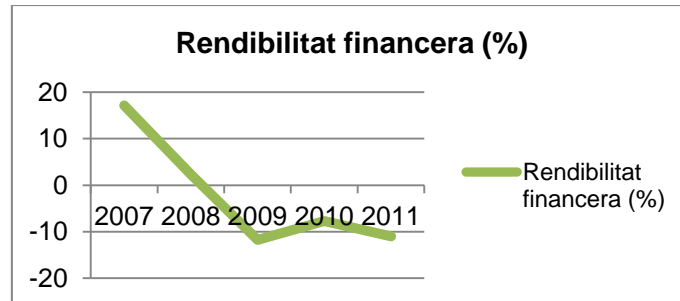
Gràfic núm. 30. Elaboració pròpia.
Font: Base de dades SABI.

ROI (Rendibilitat econòmica): Com podem comprovar la rendibilitat que l'empresa treu del seu actiu disminueix pronunciadament durant els tres primers anys, fins arribar a una rendibilitat negativa, per tant, és una situació molt dolenta per l'empresa. Quan una empresa mostra aquestes rendibilitats tan negatives i no es solucionen, vol dir que l'empresa no pot ser sostenible a llarg termini.



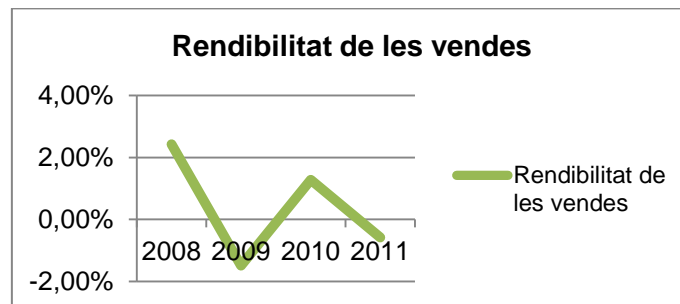
Gràfic núm. 31. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

ROE (Rendibilitat financera): Pel que fa la rendibilitat financera, veiem que és una situació molt semblant. El rendiment que treu dels seus recursos propis empitjora molt fins el 2009 fins que arriba a ser negativa, també. Fins el 2011 no aconsegueix remuntar i es queda amb les xifres per sota del zero.



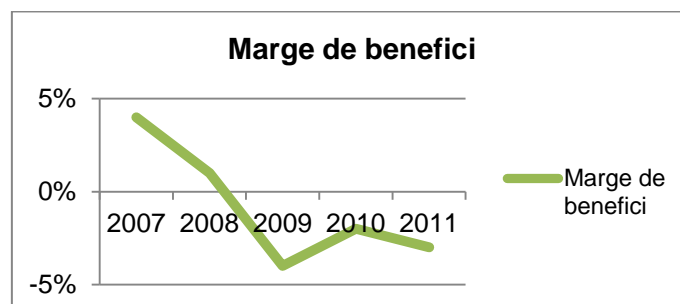
Gràfic núm. 32. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Rendibilitat de les vendes: La rendibilitat de les vendes en general és molt baixa en tots els anys, inclús el 2009 i el 2011 arriba a ser negativa. Es pot veure a la gràfica que la seva evolució és molt irregular. Les dades per sota del zero signifiquen que l'empresa ven a un preu inferior del què li ha costat produir el mobiliari. Per tant, és una situació insostenible.



Gràfic núm. 33. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Marge de benefici: A primera vista es veu clarament que l'evolució del benefici és negativa i arriba inclús a ser negativa a partir de l'any 2009. Aquesta dada ens indica que l'empresa té pèrdues amb la seva activitat ordinària.



Gràfic núm. 34. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Resum i recomanacions:

Finalment, havent analitzat l'empresa, podem concloure que totes les ràtios ens han portat al mateix lloc, és a dir, a la fallida de l'empresa. Ha quedat demostrat que Mobles Limba no era sostenible a curt termini i, a més, les seves rendibilitats eren negatives. El més segur és que l'empresa es va veure afectada per la recent crisi immobiliària, que va perjudicar a moltes empreses del seu sector. En aquest cas les recomanacions són difícils, ja que eren efectes externs que varen perjudicar a l'empresa.

5.5 Saladistra

Empresa: Saladistra

Any de creació: 1999

Any de fallida: 2017

Localització: Santa Eugènia de Berga

Número de socis: 2

Tipus d'empresa: Societat Limitada

Saladistra és una empresa situada a Santa Eugènia de Berga que es dedica al transport terrestre local i suburbà de mercaderies. Ha estat un referent en l'àmbit local durant els quasi 19 anys d'activitat. Pocs anys abans de tancar definitivament, l'empresa ja va haver d'acomiar bona part dels seus treballadors per causes econòmiques.

5.5.1 Interpretació de la matriu

A partir de les dades extretes amb la matriu, podem saber que Saladistra, creada el 22/07/1999 era una empresa formada per dos homes majors de 35 anys, els quals tenen experiència professional prèvia, però no tenen estudis relacionats amb el sector ni experiència empresarial prèvia.

La idea de negoci es basava en un tipus de servei ja existent, com és el transport urbà i suburbà de mercaderies. Es va fer un estudi de mercat general, però no es va

analitzar la competència, tampoc es va fer un anàlisi DAFO ni es va fer investigació i desenvolupament.

El seu servei anava destinat a un segment concret de clients i era detallista. Oferien un producte que es trobava a l'etapa de maduresa de la vida d'un producte o servei.

El seu producte estava principalment destinat a la venda local i regional. L'empresa tenia menys de 10 treballadors. No disposaven de cap magatzem perquè oferien un servei. La seva previsió de costos del pla d'empresa va ser optimista.

Saladistra és una Societat Limitada la qual es dedica al transport terrestre urbà i suburbà de mercaderies (CNAE-4931). Part del seu finançament és propi i part és extern. El capital inicial no superava els 50.000€. En el pla econòmic i financer del pla d'empresa, es va fer una previsió de la tresoreria, una previsió de pèrdues i guanys i es va calcular l'obtenció de beneficis del primer any, però no es va calcular el punt mort de cap any.

-Quin ha estat la principal causa de fallida?

(Un dels fundadors de l'empresa): Principalment crec que l'empresa va anar de més a menys en els últims anys. Vam haver de tancar perquè no sortien els números i continuar amb l'empresa ens hauria estat fatal pels deutes que acumulàvem. Saladistra és una empresa que feia quasi 19 anys que estava en funcionament i hem tingut alts i baixos en aquest període. Fins aquesta darrera davallada de clients de la qual no ens n'hem pogut sortir. Crec que sempre hem donat una bona imatge i els clients amb els que tractaven estaven satisfets de la nostra feina.

5.5.2 Anàlisi d'estats comptables

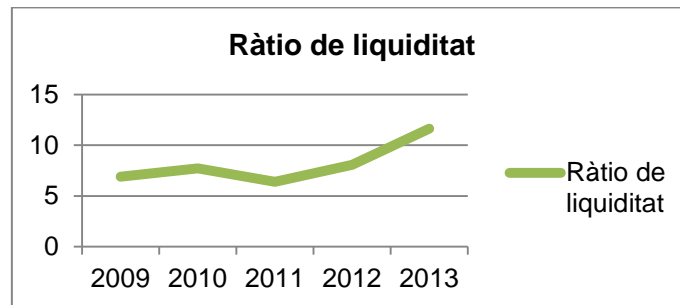
Anàlisi horitzontal: Si ens fixem en l'anàlisi de situació, veiem que l'empresa ha tingut una reducció força gran de l'actiu i el passiu des de l'any durant els anys analitzats. En el cas de l'actiu, podem veure que és per una disminució de l'actiu no corrent, més concretament l'immobilitzat material. Per altra banda, l'actiu corrent augmenta poc. Aquesta disminució es veu reflectida en el passiu, tant en el patrimoni net, en el passiu corrent com en el no corrent. Però el lloc on perd més valor és en el passiu no corrent per la disminució de deutes a llarg termini.

Fons de maniobra:

	2013	2012	2011	2010	2009
FM	18.210	9.776	12.475	17.069	15.159

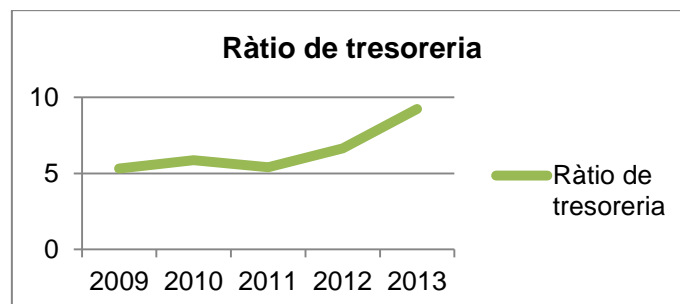
El fons de maniobra disminueix en els quatre primers anys, però a l'últim podem veure que augmenta i arriba ser el més alt de tots els cinc anys. Aquest augment ens ho podríem imaginar amb l'anàlisi horitzontal realitzat anteriorment. A priori, l'increment del fons de maniobra és una bona dada per l'empresa.

Ràtio de liquiditat: Podem veure a la gràfica que la liquiditat de l'empresa és molt elevada i augmenta considerablement cada any. Està molt per sobre de l'òptim, això significa que l'empresa té molts pocs pagaments pendents en comparació als cobraments que ha de tenir.



Gràfic núm. 35. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

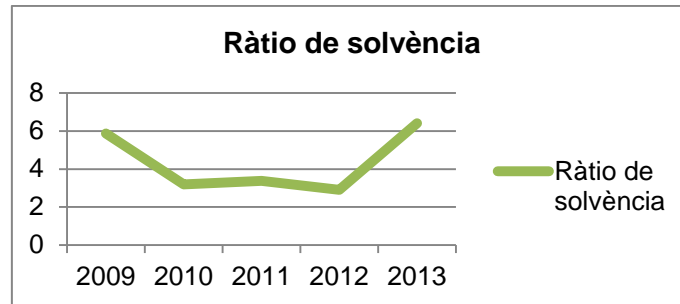
Ràtio de tresoreria: Aquesta ràtio presenta una situació molt igual. Cada any augmenta el seu valor i sempre està molt per sobre de l'òptim. Encara que l'empresa sigui solvent no és recomanable pel seu creixement.



Gràfic núm. 36. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

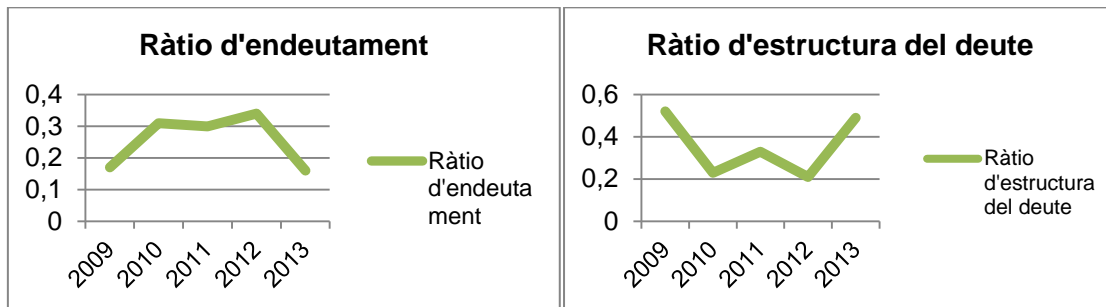
Ràtio de solvència: Si ens fixem en els pagaments a llarg termini, no varien les dades, ja que el pes de la seva estructura financera està concentrada al patrimoni net i

no al passiu a llarg termini (no corrent). Aquestes dades tan elevades segueixen sent dolentes per l'empresa.



Gràfic núm. 37. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio d'endeutament i estructura del deute: L'endeutament de l'empresa és molt petit, ja que es una empresa transportista i no te deutes a proveïdors, la qualitat del poc deute que té es molt bona. Es pot valorar poc aquesta ràtio en aquesta empresa.



Gràfic núm. 38. Elaboració pròpia.
Font: Base de dades SABI.

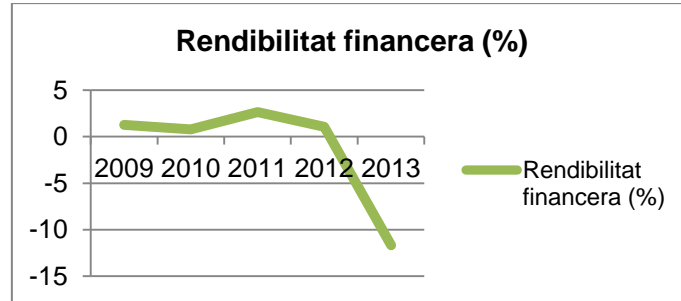
Gràfic núm. 39. Elaboració pròpia.
Font: Base de dades SABI.

ROI (Rendibilitat econòmica): Podem veure a la gràfica que la rendibilitat econòmica en els primers anys és molt petita, al voltant del 0% i l'1%. Però, l'últim any disminueix fins a -9%, que significa que l'empresa no aprofita bé els recursos que té per obtenir ingressos. Com que l'empresa no ha estat capaç de millorar aquestes xifres, no ha pogut ser sostenible.



Gràfic núm. 40. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

ROE (Rendibilitat financera): Respecte la rendibilitat financera observem que és un cas similar. L'empresa aprofitava poc els seus capitals propis, però l'últim any inclús ha estat un valor negatiu, per tant, una dada molt dolenta per l'empresa i fa que aquesta dinàmica negativa la perjudiqui i sigui una de les causes de la fallida.



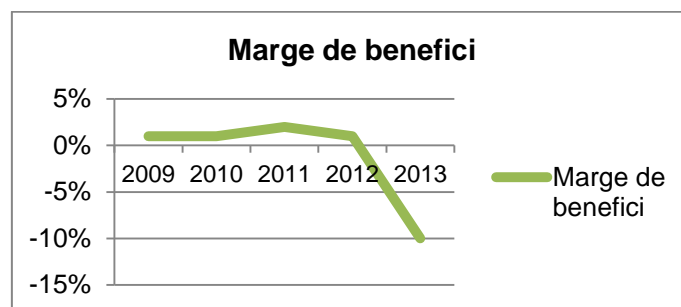
Gràfic núm. 41. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Rendibilitat de les vendes: Podem veure que la rendibilitat de les vendes també arriba a nivells negatius, per tant l'empresa no treu benefici de les seves vendes, és a dir, ven a preus inferiors del cost de producció.



Gràfic núm. 42. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Marge de benefici: Amb la poca inversió de l'empresa, i la gran quantitat de capital net sense utilitzar per intentar millorar, provoca que el seu marge de benefici sigui molt baix des del 2009 fins al 2012, en comptes de poder reduir els costos i millorar la producció. L'últim any és el més dolent dels cinc i provoca un marge negatiu del -10%.



Gràfic núm. 43. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Resum i recomanacions: Aquesta empresa tenia a priori molt bones ràtios davant dels pagaments, no obstant, aquets valors tan elevats l'han portat a unes rendibilitats molt baixes. L'empresa podria haver invertit més i haver-se endeutat per poder millorar el seu creixement, ja que amb tant patrimoni net no utilitzat pel desenvolupament de l'empresa l'han portat al tancament. Durant l'any 2013, l'empresa ha patit algun fenomen el qual desconeixem i que ha provocat el descens final de la rendibilitat de l'empresa. Això ha provocat pèrdues considerables i encara que pugui pagar els seus deutes en aquest moment, és difícil que en un futur l'empresa pogués seguir sent sostenible. La situació en la que es trobava indicava clarament la fallida.

5.6 Empresa Anònima

Empresa: Empresa Anònima

Any de creació: 1985

Any de fallida: 2013

Localització: Vic

Número de socis: 3

Tipus d'empresa: Societat Anònima

Aquesta empresa, la qual ha demanat de sortir de forma anònima, es dedicava a la fabricació de pell de conill domèstic espanyol criat en granges. Realitzen tots els processos de producció, des de l'adobament fins l'acabat, incloent-hi els processos especials. Aquesta empresa, en els seus anys d'esplendor gaudia del prestigi mundial com a empresa pionera en la pel·leteria de conill. El seu principal objectiu era oferir qualitat en tots els seus productes: pells i bandes tenyides i acabades.

L'empresa sempre ha apostat per una activitat industrial respectuosa amb el medi ambient. És per això que disposaven d'una planta depuradora pròpia d'aigües residuals i d'un sistema d'aspiració centralitzat de pols que en reté totes les partícules, d'aquesta manera es podia retornar l'aire completament net.

L'empresa en els darrers anys, tot i tenir comandes van acumular deutes els quals no van poder refinançar amb els bancs. Es va intentar trobar un inversor que permetés

capgirar l'estat en el que es trobava l'empresa. Les complicacions financeres es van agreujar fins arribar a tenir deutes d'uns 800.000€ a la Seguretat Social.

5.6.1 Interpretació de la matriu

A partir de les dades extretes amb la matriu, podem saber que aquesta empresa, creada el 01/02/1985 era una empresa formada per homes i dones majors de 35 anys els quals tenen experiència professional prèvia, experiència empresarial prèvia i tenen estudis relacionats amb el sector.

La idea de negoci es basava en un tipus de producte ja existent, com és la producció i comercialització de pells. Es va fer un estudi de mercat general i es va fer investigació i desenvolupament. En canvi, no es va analitzar la competència ni es va fer un anàlisi DAFO.

El seu servei anava destinat a un segment concret de clients i oferien un producte que es trobava a l'etapa de creixement i declinació de la vida d'un producte o servei. La distribució del producte era majorista, ja que no venien al client final sinó que venien el seu producte a altres empreses.

El seu producte estava principalment destinat a la venda internacional. En aquesta empresa hi treballaven més de 10 treballadors. Tenia un magatzem on guardaven les existències que encara no s'havien venut. La seva previsió de costos del pla d'empresa va ser optimista.

Aquesta empresa és una Societat Anònima i es dedicava a la preparació de cuir adobat i d'acabats de pell (CNAE-1511). El finançament era extern per mitjà de préstecs a llarg termini. El capital inicial superava els 50.000€, ja que el mínim de capital inicial per una S.A. són 60.000€. En el pla econòmic i financer del pla d'empresa es va fer una previsió de la tresoreria, una previsió de pèrdues i guanys i es va calcular l'obtenció de beneficis del primer, segon, i tercer any.

-Quin ha estat la principal causa de fallida?

Anònim (un dels fundadors de l'empresa): Sens dubte, una empresa d'èxit durant més de 25 anys, arriba al seu màxim sobre els anys 1998 als 2007. La possible causa del seu tancament, és una successió generacional mal planificada, agreujat per uns anys

de crisi acusada, que va dificultar trobar finançament. Sota el meu punt de vista, la successió de generacions és una de les dificultats més grans que es troba una empresa durant el seu cicle de vida. Fins i tot, potser més difícil de superar que els primers anys de la seva fundació.

5.6.2 Anàlisi d'estats comptables

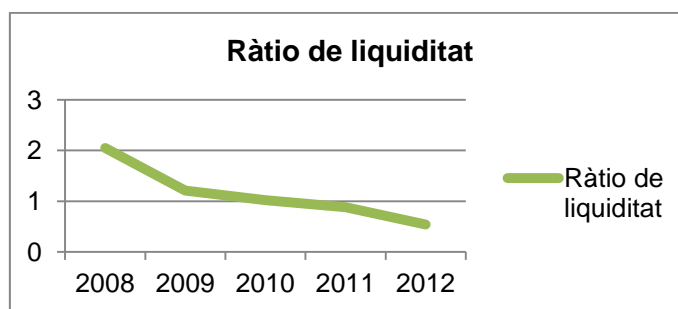
Anàlisi horitzontal: A primera vista, fent l'anàlisi horitzontal del balanç de l'empresa podem comprovar com el total d'actiu i passiu augmenta durant els primers anys, en canvi en els darrers, ha anat disminuint. Per part de l'actiu, s'ha vist afectat amb un increment de l'actiu no corrent, però en canvi una disminució d'actiu corrent que pot perjudicar la liquiditat de l'empresa, ho analitzarem seguidament amb les ràtios. Respecte el patrimoni net veiem que disminueix, però en canvi, augmenta tant el passiu corrent com el no corrent.

Fons de maniobra:

	2012	2011	2010	2009	2008
FM	-1.438.148	-509.222	117.458	889.551	2.186.759

El fons de maniobra veiem que té un descens constant cada any, inclús podem veure que els últims dos anys analitzats és negatiu. Quan el fons de maniobra és negatiu, significa que l'empresa té una situació patrimonial desequilibrada perquè hi ha el risc de no poder fer front a les obligacions de pagament a curt termini (passiu corrent), ja que l'actiu corrent és insuficient.

Ràtio de liquiditat: La liquiditat de l'empresa veiem que comença en uns bons valors, però es redueix exponencialment fins arribar a uns nombres insostenibles per l'empresa, indicant que no podrà efectuar els pagaments a curt termini.



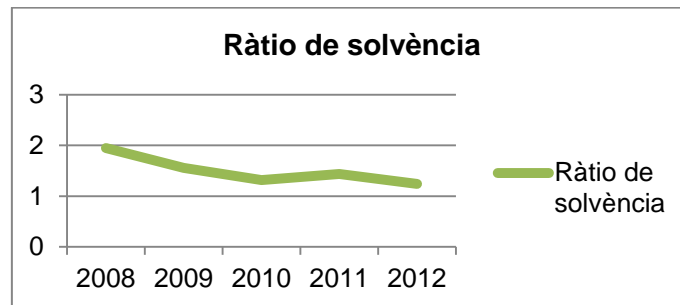
Gràfic núm. 44. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de tresoreria: És una situació similar a la ràtio anterior. Comença amb un valor molt bo, el més alt de tots els cinc anys (1,25). Amb el pas dels anys, però no aconsegueix mantenir-se al nivell del 2008 i disminueix cada any la seva capacitat de fer front als pagaments a curt termini.



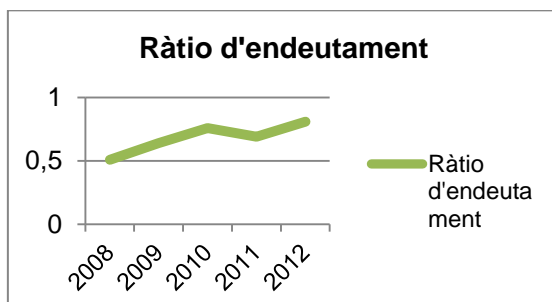
Gràfic núm. 45. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Ràtio de solvència: La solvència a llarg termini veiem que també redueix molt cada any. Les dades s'estavellen i acaben sent dolentes i difícilment sostenibles, encara que tot i això, són millors que en el curt termini.

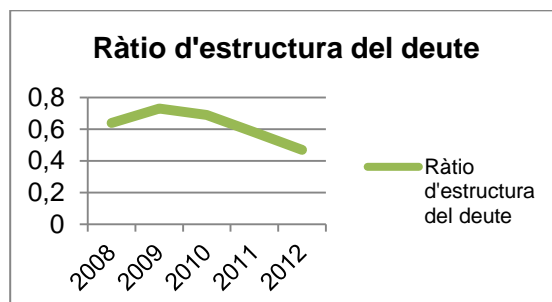


Gràfic núm. 46. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Rati d'endeutament i estructura del deute: L'endeutament de l'empresa augmenta cada any, els primers anys tenia una endeutament correcte però els últims anys el considerem per sobre del recomanable. En canvi, la seva qualitat no és del tot dolenta, és a dir, dins del deute bona part d'aquest és a llarg termini, no obstant, encara podria disminuir més el de curt termini i millorar més la qualitat.



Gràfic núm. 47. Elaboració pròpia.
Font: Base de dades SABI.



Gràfic núm. 48. Elaboració pròpia.
Font: Base de dades SABI.

ROI (rendibilitat econòmica): La rendibilitat que l'empresa obté dels seus actius veiem que és molt baixa des de bon principi. Es veu una forta baixada de la rendibilitat a partir de l'any 2011, que inclús arriba a ser negativa. Per tant, l'empresa obté un rendiment decreixent, el pitjor que pot tenir.



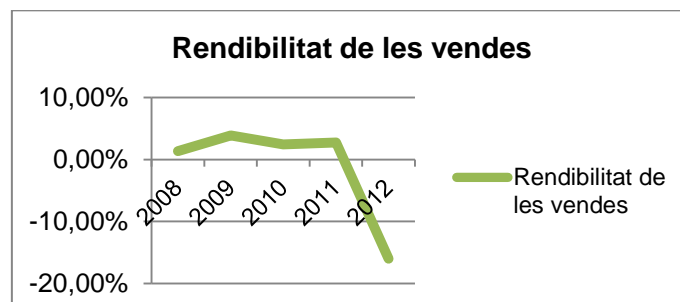
Gràfic núm. 49. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

ROE (rendibilitat financera): Respecte la rendibilitat financera de l'empresa veiem que és una situació molt semblant, incús encara més dolenta que l'econòmica, ja que veiem que l'any 2012 arriba a nivells de -100%. Aquesta és una xifra molt baixa la qual pot afectar a la sostenibilitat de l'empresa.



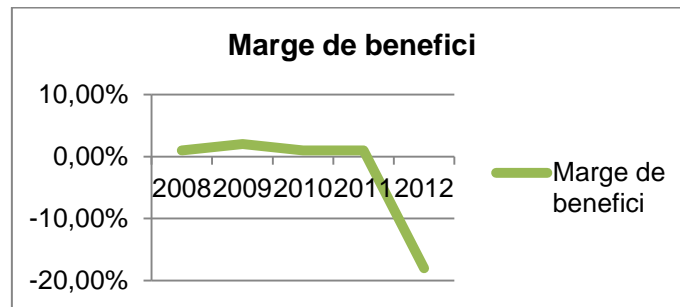
Gràfic núm. 50. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Rendibilitat de les vendes: És una situació molt similar a les altres dues rendibilitats. Com podem veure, l'empresa treia poc benefici de les seves vendes des de 2008, és a dir, venia barat o tenia un gran cost de producció. L'últim any, la seva rendibilitat arriba a ser negativa, per tant, ven a preu inferior del què li ha costat produir.



Gràfic núm. 51. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Marge de benefici: El marge de benefici de l'empresa és molt petit els primers 4 anys, i l'últim és d'un -18%, per tant l'empresa va acabar perdent diners per cada unitat que produïa. Aquest últim any, l'empresa ha reduït tots els seus valors i ara és insostenible.



Gràfic núm. 52. Elaboració pròpia. Font: Base de dades SABI.

Resum i recomanacions: En general l'empresa des de l'any 2008, que és el primer any analitzat que veiem, va força justa en tots els aspectes. Es manté en nivells molt baixos fins l'últim any, que per algun factor que desconeixem, va fer baixar totes les ràtios i va obligar a l'empresa a fer fallida, ja que no va poder assumir el seu deute i tenia totes les rendibilitats negatives. Aquestes xifres li asseguraven molt poques esperances de futur. Si haguessin mantingut les rendibilitats positives i haguessin pogut passar part del seu deute a llarg termini, potser hagués pogut ser sostenible i a hores d'ara l'empresa encara podria estar activa.

6. CONCLUSIONS

Un cop acabada la meva recerca, he pogut veure que la meva hipòtesi no era encertada. Abans de fer el treball pensava que un bon pla d'empresa era una garantia d'èxit, ja que és un document el qual permet fer una autoavaluació de tots els aspectes que es requereixen per iniciar un negoci. Com que amb el pla d'empresa es veuen els punts forts i febles estava convençuda que era una molt bona manera d'encaminar l'empresa i ser a temps de rectificar i modificar tot allò que no fos tel tot convincent o inclús descartar l'idea.

A partir de les entrevistes amb els especialistes, de la matriu que he emplenat amb els casos d'empreses reals i dels anàlisis financers, he pogut extreure molta informació amb la qual puc dir que la meva hipòtesi no era correcta.

Primerament, a través de les entrevistes he pogut fer-me una idea de com funciona el món de l'emprenedoria. He pogut arribar a la conclusió que amb la realització d'un pla d'empresa no tens una garantia d'èxit assegurada. El pla d'empresa no és una eina indispensable per iniciar un negoci. És el punt de partida a partir del qual reflexionem sobre l'idea de negoci i ens permet tenir més probabilitats de tirar endavant i èxit, perquè requereix un estudi de molts factors importants per el negoci, però en cap cas assegura èxit. També cal dir que és evident que sense un bon pla d'empresa les possibilitats d'acabar tenint èxit són més baixes.

També he pogut conèixer altres mètodes de reflexió diferents al pla d'empresa, els quals són més dinàmics, estètics i moderns, com el Canvas. No són tan estrictes ni segueixen un guió tan cenyit, sinó que s'adapten al tipus de negoci, a la personalitat dels emprenedors, a l'equip de treball, etc. És a dir, el pla d'empresa no és la única manera per desenvolupar una iniciativa empresarial i estudiar la viabilitat d'un projecte.

Moltes empreses les quals reben assessorament i realitzen un bon pla d'empresa, no acaben tenint èxit i fan fallida al poc temps d'iniciar l'empresa. El mercat és difícil d'analitzar i, per això, és molt difícil adaptar-se als clients. L'èxit depèn també de molts altres factors, no es basa només en fer un bon pla d'empresa.

Per altra banda, a partir de la matriu he pogut veure els processos fets abans d'iniciar el projecte de sis empreses diferents. L'objectiu era veure si havien fet totes un pla d'empresa i si hi havia diferències entre la seva realització. Ha donat la casualitat que totes elles havien fet un pla d'empresa previ, tant les que avui estan actives com les que no.

Cada pla d'empresa té unes característiques pròpies i no es poden extreure unes conclusions molt clares i definides. Tot i això, podríem destacar que de les tres empreses que han fet fallida, dues d'elles, els seus creadors no tenien estudis relacionats amb el sector. Tal i com em van dir els especialistes, una de les coses més importants per obrir un negoci tenir un bon coneixement del sector de l'empresa.

Continuant amb les conclusions, a partir de la matriu podem afirmar que totes les empreses que han fet fallida van fer un estudi de mercat general. No van fer un estudi específic i personalitzat per l'empresa. Per tant, un bon estudi de mercat ajuda a l'hora de preveure impediments per l'empresa i és important dedicar-hi atenció, fer-lo el més precís possible per conèixer la demanda actual i enfocar-lo molt bé al sector del projecte.

De cada empresa al fer l'anàlisi d'estats comptables hem pogut identificar els problemes i/o les virtuts de cada una. Per exemple, de la primera empresa analitzada, MCA Network Group, podem concloure que del 2012 al 2016 ha estat irregular tenint moments bons i moments dolents. Cal destacar que les dades de l'últim any analitzat són en gairebé les més dolentes de tots els anys. Això vol dir que l'empresa ha patit algun xoc el qual fa que no tregui prou benefici del seu projecte.

De la següent empresa, que és Rètols C3, podem dir que va de menys a més. El 2012 és el seu pitjor any dins dels analitzats. Progressa positivament cada any i acaba essent sostenible amb la liquiditat que té. Tot i les dades positives de l'últim any, segueixen sense ser esplèndides, per tant, intentar millorar-les per treure més benefici seria l'objectiu d'aquesta empresa. El més segur és que l'empresa s'estigui recuperant de la darrera crisi econòmica.

Aqpel és una empresa molt nova, de la qual només en tenim les dades financeres de dos anys i se m'ha fet més difícil fer-ne l'anàlisi i extreure'n conclusions. Tot i això, es pot veure que l'empresa és sostenible tant a curt com a llarg termini i també treu molta rendibilitat i benefici del seu projecte. Seria ideal que l'empresa seguís aquest ritme i anés millorant cada any com ho ha fet fins ara.

Seguidament, la primera empresa analitzada que va haver de tancar és Mobles Limba. Aquesta empresa acaba el 2016 amb símptomes clars de fallida. Queda demostrat que no és sostenible a curt termini i les seves rendibilitats acaben essent negatives. El més segur és que l'empresa es va veure durament afectada per l'última crisi immobiliària la qual l'ha portat al seu tancament definitiu.

De l'empresa Saladistra, que també és una de les que han fet fallida, ha acabat l'últim any, el 2013 amb unes dades molt dolentes, sobretot amb unes rendibilitats nefastes. L'empresa devia patir l'any 2013 algun fenomen el qual desconeixem, perquè va provocar la seva davallada final de les rendibilitats. Cal comentar que aquesta empresa presenta unes dades una mica contradictòries, ja que per les dades d'alguns ràtios no sembla que l'empresa hagi de fer fallida.

Per acabar, l'última empresa, té un desenvolupament negatiu al llarg dels últims cinc anys. Es manté en uns nivells molt baixos fins l'últim any, que baixen totes les ràtios per algun factor que va provocar que l'empresa fes fallida, ja que no va poder assumir el deute que tenia.

Després de tota la recerca, puc extreure una conclusió final i afirmar que un bon pla d'empresa no és una garantia d'èxit. Per molt que facis un bon pla d'empresa, hi continua havent el risc de fer fallida, com hem pogut veure a la matriu, ja que l'èxit depèn també de moltes altres variables.

És evident que fer un pla d'empresa té una part positiva, ja que és molt beneficiós pels emprenedors perquè poden veure la viabilitat del projecte, veure els punts forts i febles, per minimitzar els riscos... A part, també és beneficiós per presentar l'empresa a tercers i poder rebre ajuts econòmics, subvencions, etc.

A l'inici del treball em vaig angoixar una mica, ja que no sabia com començar ni com enfocar el treball, però tot i així crec que he sabut espavilar-me i tirar-lo endavant, per això n'estic molt satisfeta.

Gràcies a aquest treball, he après, a part de nous coneixements, a treure'm la vergonya i tenir el valor de trucar a persones per fer entrevistes, o per demanar informació pel treball, també he après que si vols una cosa has d'insistir i estar a sobre perquè de vegades no tot s'aconsegueix tan fàcilment.

Ha estat una experiència molt positiva per a mi tot i que en un principi no tenia gaires ganes de començar un treball que em trauria molt de temps. Personalment, considero que aquest treball m'ha ajudat a tenir clar les meves idees i poder dir clarament que em vull dedicar en un futur a empresarials o econòmiques.

7. BIBLIOGRAFIA

7.1 Pàgines web

Aqpel Acabats de qualitat. [en línia]. <http://www.aqpel.com/> [Consulta: desembre 2017]

Enciclopèdia.cat [en línia]. <http://www.enciclopedia.cat> [Consulta: desembre 2017]

Generalitat de Catalunya gencat.cat [en línia]. <http://www.gencat.cat> [Consulta: setembre 2017]

INS Europa. Economia per a estudiants de batxillerat [en línia]. <http://www.economiabatxillerat.weebly.com> [Consulta: desembre 2017]

MCA Network Group. [en línia]. Disponible des d'Internet a <https://www.mcaformacion.es/> [Consulta: desembre 2017]

Que Aprenderemos Hoy. Categoría Economía y Empresa [en línia]. <http://www.queaprendemoshoy.com/category/ecoyemp> [Consulta: desembre 2017]

Unidad Editorial Información Económica. Expansión.com [en línia]. <http://expansion.com/catalunya> [Consulta: octubre-desembre 2017]

7.2 Arxius pdf

Consell Insular de Menorca. *Guió per elaborar el Pla d'Empresa*. 2015 [Consulta: juny-setembre 2017]

Generalitat de Catalunya. Departament d'Empresa i Ocupació. *Guia del pla d'empresa*. 2012 [Consulta: juny-setembre 2017]

Generalitat de Catalunya. Departament d'empresa i d'Ocupació. *Les Claus per realitzar un bon pla d'empresa que t'apropi a l'èxit*. 2012 [Consulta: juny-setembre 2017]

RODRÍGUEZ, Lluís. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball. *Guia per a l'elaboració del Pla d'Empresa*. 2010 [Consulta: juny-setembre 2017]

7.3 Publicacions periòdiques digitals

El 9 Nou. *Mobles Limba, de Manlleu, presenta concurs de creditors i tancarà*. Manlleu. 2013. <http://el9nou.cat/osona-ripolles/actualitat/economia/mobles-limba-de-manlleu-presenta-concurs-de-creditors-i-tancara/> [Consulta: desembre 2017]

El 9 Nou. *Serpelsa acomiada a tots els treballadors i busca un inversor per remuntar*. Vic. 2013. <http://el9nou.cat/osona-ripolles/actualitat/economia/serpelsa-furs-acomiada-tots-els-treballadors-i-busca-un-inversor-per-remuntar/> [Consulta: desembre 2017]

7.4 Llibres consultats

PINA, Montserrat; GONZÁLEZ, Clara; ALFARO, Josep. *Economia de l'empresa 1: Batxillerat*. 2a ed. Barcelona: Mc Graw-Hill, 2012.

PINA, Montserrat; GONZÁLEZ, Clara; AFARO, Josep. *Economia de l'empresa 2: Batxillerat*. 2a ed. Barcelona: Mc Graw-Hill, 2013.

8. ANNEX I - ENTREVISTES

8.1 ENTREVISTA – Judit Saus

Nom: Judit Saus

Càrrec: Tècnic Emprenedoria de Creacció

-Què és i quin és l'objectiu de Creacció? Quines ajudes oferiu a les empreses?

Creacció és una agència d'innovació, d'emprenedoria i de coneixement. Està formada per l'Ajuntament de Vic, l'Ajuntament de Manlleu, la Universitat de Vic, el Consell Comarcal i també hi ha el Consell Empresarial d'Osona i la Cambra de Comerç. I com que hi ha el Consell Comarcal, en el fons hi ha tots els ajuntaments d'Osona representats.

El que vol, és incorporar tot l'assessorament que es feia des de la part pública per emprenedors i empreses, incorporar-hi l'eix del coneixement i de la innovació de la Universitat. Té una vocació de transformar i d'innovar. Per això intentem posar-nos al dia molt en metodologies i fer les coses diferents perquè no sigui el típic servei públic que té poc valor. Ens trobem que vénen molt emprenedors d'un nivell d'autoocupació, però estem treballant per arribar a emprenedors de més impacte o empresaris que fan la seva segona empresa.

Tot aquest treball neix de l'observatori socioeconòmic d'Osona, que és una eina d'anàlisi i recaptació de dades, que a més a més són públiques, analitzem l'entorn i la realitat perquè a partir d'aquí, puguem aplicar polítiques d'emprenedoria i d'empresa que vagin en aquesta línia.

En resum, la idea és innovar i estar al costat dels emprenedors i de les empreses des d'aquesta perspectiva de coneixement i aportació de coneixements.

-Què creus que és el més important per obrir un negoci?

Crec que és molt important l'equip. I que aquest tingui les competències adequades: motivació, aversió al risc, coneixement del mercat i de l'entorn, coneixement tècnic... Vull dir que si es tenen les conseqüències ben treballades a "lo" altre ja arribaràs o arribaràs a desestimar la idea inicial que tenies o la modificaràs però si jo soc competent l'èxit arribarà. A vegades es té molta aversió al fracàs, en canvi de vegades l'emprenedor que triomfa ha fracassat abans en dos o tres negocis. Per això, són

l'equip i les competències el que ajuda a tirar endavant en el negoci perquè en l'experiència vas aprenent i al final s'obté l'èxit.

-Hi ha algun factor no econòmic (emocional, motivació,...) que ajuda a emprendre un negoci?

Sí, és important, però també és important l'ecosistema, és a dir l'entorn. Com per exemple en els vivers d'empreses on es dur a terme el co-working⁸, on s'ha creat un equip de gent, de projectes i de contactes, d'informació, de novetats de coneixement... que aporta molt a aquestes empreses.

Que hi hagi un ecosistema d'empresaris potents fa que els negocis funcionin més. Són tota una colla d'ingredients que fa que hi hagi més gent amb bones competències per emprendre.

-La majoria d'emprenedors tenen coneixements empresarials?

Hi ha diferents perfils. Hi ha molt perfil d'autoocupació que el que sap fer bé és la seva competència tècnica i potser el que li falta són les competències transversals d'empresari i això fa que se'ls hi col·lapsi el negoci, perquè no saben gestionar bé el temps, no homogeneïtzen tasques, no entenen la capacitat comercial... Així són és la major part del empenedors que atenem nosaltres.

Els empresaris amb més projecció estan començant a venir, ja que Creacció poc a poc va agafant més prestigi. Els serveis públics d'assessorament d'empreses fins ara no tenien molt prestigi, en canvi, Barcelona Activa que és un referent a Barcelona si que té prestigi i és un servei públic que ha ajudat a empreses que han esdevingut molt potents.

Penso que la part del perfil d'autoocupació és molt abundant i també hi ha gent que saben fer molt bé la seva feina però d'altra banda, ho fan més per sortir del pas o per necessitat i decideixen obrir un negoci, ja que veuen una oportunitat. Aquí, però hi ha molt risc, tot i que ara s'ha obert una mica més el mercat laboral, ja no hi ha tanta crisi com fa uns anys enrere.

També hi ha gent amb vocació empresarial que venen aquí per altres temes, però ja tenen molt més clar altres elements.

Jo diria que podríem parlar d'un 75% dels casos que són del nivell d'autoocupació.

⁸ Professionals de diferents sectors, autònoms, empenedors i empresaris comparteixen el mateix espai físic per treballar en els seus propis projectes.

-Consideres el pla d'empresa indispensable? Per què?

No, no el considero indispensable. El pla d'empresa és un document de comunicació a l'hora d'anar a buscar finançament, o un soci o vols explicar una mica el teu projecte. El que considero indispensable és reflexionar amb els elements que planteja el pla d'empresa, estic d'acord amb els apartats, que són claus.

-Ho recomanaries a totes les formes jurídiques o només a les grans empreses?

A tots, tothom hauria de reflexionar-hi abans d'iniciar.

-Quins apartats del pla d'empresa són els més importants i cal fer amb més deteniment? Coincideixen en tots els tipus d'empreses? (Forma jurídica, sector en el mercat, béns o serveis que ofereixen...)

Els apartats més importants són el pla econòmic financer, l'estudi de mercat per conèixer bé els clients i llavors tota la part interna i de màrqueting. En el fons, la forma jurídica, com jo m'organitzi, ho haig d'adaptar molt a el què em demani el mercat. Ara per exemple, estan molt de moda les agrupacions, per exemple un autònom que s'ajunta amb diferents autònoms i col·laboren i acaben sent una entitat de projecte i venen el seu projecte en conjunt, però jurídicament no estan ajuntats. Com també el pla d'organització, de producció, etc. No tenen el mateix grau d'importància que els que he anomenat al principi.

Responent a la segona pregunta, hi ha els apartats bàsics que són essencials, però és clar, evidentment els altres apartats poden ser més o menys importants en segons quin tipus d'empresa. L'apartat d'organització serà més important per una empresa gran que per un autònom que aquest com a màxim s'haurà d'organitzar el temps.

Es treballa tot diferent, amb una altra intensitat i amb un altre coneixement. Evidentment no és el mateix un pla d'empresa que jo presenti a un banc per demanar 20.000€ o que el presenti per anar a fer una ronda d'inversió a inversors.

-Pel que fa a la viabilitat financera, com es finança un projecte (recursos propis o aliens) pot ser un factor important?

Sí, tot depèn de l'import. Seré humil aquí responent això, és la meva opinió. Jo demano 20.000€ per exemple, que els puc pagar amb la meva capitalització. Si no està ben estudiat el risc que tinc és que jo em quedi sense 20.000€, amb un deute i sense feina, és a dir em quedaria en una situació apurada.

Si jo tinc un projecte més gran em puc embarcar en crèdits més grans a ajudes d'inversors de fora, diners dels accionistes de l'empresa..., per tant l'aportació pròpia serà més petita. Crec que un mínim n'hi ha d'haver, però en aquest cas no es podria créixer només en base als teus recursos propis.

A vegades hi ha projectes que jo dic, estalvieu una mica abans de començar. Haig de tenir sempre present la meva supervivència personal, per no ofegar-me i perdre-ho tot.

-Quin és el llindar en el temps per poder dir que una empresa ha superat els riscos inicials (de supervivència)?

Crec que s'està allargant, es parlava de tres anys i ara es parla de cinc, però per exemple també depèn del sector, crec que no es pot dir en general.

El sector agrícola i rural per exemple està demostrat científicament podem parlar d'uns 3-5 anys, hi ha diferents fases: la de creixement i la de consolidació.

Amb empreses tecnològiques no m'atreviria a dir-ho perquè a vegades és molt més ràpid. Amb un o dos anys estàs a dalt de tot alguna altra cosa, perquè els inversors volen un retorn ràpid.

Crec que depèn del sector, però en general marcaria un llindar de cinc anys.

-Quin és el motiu principal de fallida de les empreses que es creen: viabilitat financera, comercial, tècnica, econòmica...?

La viabilitat, però aquesta està encoberta per altres motius al darrere i molts cops és un mal enfocament inicial, una mala ubicació del negoci. És molt important que un comerç estigui ben situat. No només s'ha de mirar el preu del lloguer. Es diu que el negoci no tira, però en realitat hi ha altres aspectes de previsió inicial que fallen. En el fons és l'enfocament inicial que no acaba d'encaixar amb la realitat de la demanda.

-Quins aspectes s'estudien per saber les possibilitats d'èxit de l'empresa?

Tots els elements clau del model de negoci. La viabilitat econòmica, l'estudi de mercat, conèixer molt bé la competència, conèixer com són els teus clients objectius, etc.

-Una bona idea de negoci és suficient per assegurar l'èxit d'un projecte empresarial?

No, l'equip és el més important. Els inversos valoren més un bon equip amb una idea mitja (que no sigui una mala idea). L'equip és fonamental.

-Respecte a la idea de negoci, quina té més possibilitats d'èxit?

- **Productes relacionats amb noves demandes.**
- **Buscar necessitats que no estan cobertes.**
- **Pensar amb modificacions de productes que ja estan creats.**
- **Analitzar necessitats d'un producte d'una zona a què s'adreçarà.**

Jo crec que totes les opcions poden tenir possibilitats. Tot és depèn d'on centris tu el focus. No podem dir-ne només una. Els productes relacionats amb noves demandes, podríem parlar de nous serveis ja que els usuaris canviem. Aquí hi ha oportunitat de negoci però també hi ha molt risc. Aquest és l'àmbit de les *Startups*⁹.

Hi ha moltes necessitats que ja estan cobertes, el que hauria de canviar és el com. La necessitat en si ja hi és.

El que s'ha de fer és analitzar el mercat i a partir d'aquí decidir, així assegures més l'èxit.

8.2 ENTREVISTA – Elisenda Tarrats

Nom: Elisenda Tarrats

Càrrec: Dra. En Administració i direcció d'empreses. Directora de la Unitat d'Emprenedoria de la Uvic-UCC.

-Quines són les teves funcions dins la UVIC?

En aquests moments estic a mitja jornada a la unitat d'emprenedoria de la Universitat de Vic, el que faig és ajudar als alumnes d'aquí la Universitat de Vic que tenen idees emprenedores a poder-les tirar endavant. Alumnes de qualsevol de les facultats, de salut, educació, d'empresa o de tecnologia. A part d'aquesta mitja jornada jo també sóc directora del departament d'economia i empresa i, per tant, també professora d'algunes assignatures d'ADE o de màrqueting.

Fent referència a l'emprenedoria, vaig començar i impulsar el projecte de Creació conjuntament amb un altre noi que actualment encara està a Creació, que és una entitat local. Ara per ara col·laboro amb Creació quan tinc un alumne emprenedor que necessita el servei de Creació, el derivo allà, sempre que és necessari.

⁹ Empreses emergents que es troben en fase de desenvolupament de productes i cerca de mercats.

-Què creus que és el més important per obrir un negoci?

Jo crec que és molt important haver fet investigació de mercat, i no només això, és que per mi el pla d'empresa és molt important, començo per aquí. És un exercici de reflexió sobre el coneixement d'un sector i per concretar el teu projecte per així saber el què aniràs a fer.

Els crítics dels plans de negoci ens diuen, i tenen raó, que moltes vegades tot el que tu planifiques no s'acaba complint. És aquest el problema, però l'exercici que tu has fet de conèixer la competència, de conèixer els preus del sector, de saber quina estratègia de la gent amb la que estàs competint, això ja és molt valuós.

Per tant, a l'hora d'obrir un negoci jo crec que és la capacitació en allò que tu vas a fer i focalitzar quina és la teva aportació de valor en aquell sector, perquè sinó et serà molt difícil competir.

-Respecte als fundadors de l'empresa, què és més important: coneixements tècnics (experiència prèvia en el sector), capacitat emprenedora, formació específica...?

Hi ha un autor que diu que quan a tu t'agafen com a director general d'una empresa, ells donen per suposat els coneixements que tu tens. Formen part d'un llindar. A partir d'aquí comencen a sorgir un conjunt de competències transversals que són les que realment fan que tu siguis un bon director general.

Evidentment, els coneixements tècnics són importants, és més, es donen per suposat, ja que si no tens una especialització et costarà molt competir. Estem en un mercat global, per tant, fes allò que saps fer i continua't formant, perquè ho necessitaràs, perquè el mercat és molt exigent i competitiu.

És que és molt important si ets un impulsor d'un projecte emprenedor és la capacitat comercial, si no la tens tu, busca algú que la tingui, perquè a l'inici d'un projecte emprenedor, un 70% són vendes. Si no hi ha aquesta capacitat comercial poden sorgir els problemes, perquè hi ha molta competència actualment.

I llavors, el que és molt important per mi és la formació contínua al llarg de la vida.

-Hi ha algun factor no econòmic (emocional, motivació,...) que ajuda a emprendre un negoci?

Tots es necessiten. Ser emprenedor és una equació complexa de moltes variables. Hi ha d'haver sens dubte molta motivació, molt coneixement tècnic, hi ha d'haver un bon projecte, hi ha d'haver habilitats comercials... La motivació és evidentment molt important, però darrere d'una bona motivació hi ha un bon projecte.

-La majoria d'emprenedors tenen coneixements empresarials?

Això és clar, hauriem d'anar a fer referència a alguna investigació. Una del Global Entrepreneurship Monitor que comenta que moltes vegades els emprenedors sí que tenen experiència prèvia i, a vegades, frustrades, que no han anat bé, però que els ha ensenyat. Però també n'hi ha molts que no tenen experiència empresarial prèvia. Penso que és un valor, el fet que tu hagis fet alguna cosa i hagis fracassat és molt positiu. El que passa que moltes vegades l'entorn cultural ho fa viure com un fracàs i llavors el problema és que tornar-te a aixecar costa molt. Tothom et diu que et tornaràs a equivocar. En aquestes situacions és molt important tenir suport emocional per part de la família, els amics... per tal que tu puguis tenir una segona oportunitat de negoci.

També hi ha el perfil d'emprenedor que anirà iniciant negocis al llarg de la seva vida, independentment de si li van bé o no.

També hi ha moments que la taxa d'emprenedoria creix, com per exemple en períodes de crisi. Molta gent emprèn per necessitat, ja que molta gent es queda sense feina.

Consideres el pla d'empresa indispensable? Per què?

Per mi sí, i sé que potser res s'acabarà complint, però crec que l'exercici de reflexió, el que tu analitzis en profunditat com la competència, encara que no es compleixi res, no passa res. L'aprenentatge que has adquirit amb la reflexió és clau. Jo penso que tothom hauria de fer un pla d'empresa.

Ho recomanaries a totes les formes jurídiques o només a les grans empreses?

Cada projecte emprenedor, en funció de les seves característiques ha de tenir una forma jurídica determinada. Realitzant el pla d'empresa ja vas encarant el negoci segons quina forma jurídica és la més adequada. Es determina segons el capital inicial, el número de socis, els objectius... No és que hi hagi una única forma jurídica que recomanem sempre de fer, sinó que dependrà de cada projecte.

La Societat Limitada, però és la que se sol utilitzar amb més freqüència.

-Quins apartats del pla d'empresa són els més importants i cal fer amb més deteniment? Coincideixen en tots els tipus d'empreses? (Forma jurídica, sector en el mercat, béns o serveis que ofereixen...)

Considero que tots els apartats del pla d'empresa són molt importants. Cada un d'ells ens serveix per reflexionar sobre un aspecte diferent. Encara que no s'acabin complint, havent reflexionat sobre el tema ens serà de gran valor pel futur del nostre negoci. Tot i així, els que més ens poden ajudar per començar bé el negoci, són el pla de màrqueting, fer un bon estudi de mercat i analitzar la competència. També el pla econòmic i financer, ja que la liquiditat de l'empresa és el que al cap i a la fi porta a fer totes les altres coses. Sense capital no es pot fer gran cosa.

-Pel que fa a la viabilitat financera, com es finança un projecte (recursos propis o aliens) pot ser un factor important?

Sempre que hi ha uns recursos externs, bancaris o no bancaris, has de buscar col·laboracions. Si és bancari, això vol dir que tu estaràs estancat econòmicament, i una mica no passa res. També t'he de dir que els bancs no donen gaire res o sigui, o bé el projecte és molt bo o costa molt. Tot depèn del projecte. Si és un projecte bo, encara que necessiti molt finançament, el trobarà. Perquè de diners n'hi ha, i molts. Llavors el que passa és que si el projecte no és interessant, ningú hi invertirà, llavors el que hauràs de fer és invertir-hi tu. Això vol dir demanar un crèdit bancari, o amb diners de socis o el que sigui.

-Quin és el llindar en el temps per poder dir que una empresa ha superat els riscos inicials (de supervivència)?

Home, jo seria prudent i et diria quatre o cinc anys. Però també pot ser que un projecte creixi molt molt molt ràpidament i de seguida esdevingui una gran empresa. Però tot i així els riscos són importants.

Tres anys ho trobo una mica just, perquè a vegades un emprenedor petit, el primer any no es paga salari, el segon any continua sense cobrant salari, el tercer any potser a vegades comença a cobrar el seu salari i llavors és clar, li calen dos anys més per consolidar-se.

-Quin és el motiu principal de fallida de les empreses que es creen: viabilitat financera, comercial, tècnica, econòmica...?

També dependrà del projecte. No hi ha només una resposta. A veure, el tema comercial és molt important, perquè si tu no saps arribar al mercat no factures. La única raó de ser d'una empresa és el client, per tant, la part comercial és fonamental. Aconseguir vendes el més aviat possible. Però també és veritat que si tu no estàs en una bona situació financera et pots trobar que també pots caure per això. Moltes vegades el problema pot venir d'una tresoreria mal programada i que llavors tu et quedes sense diners, perquè no has fet una correcta previsió del teu projecte. Per això és tan important per mi el pla d'empresa, ja que fas una previsió d'ingressos i despeses a 3-5 anys i també fas la tresoreria del primer any.

-Quins aspectes s'estudien per saber les possibilitats d'èxit de l'empresa?

Normalment, el més important és primerament justificar que hi ha necessitat, perquè quan tu crees una empresa vol dir que dóna resposta a unes necessitats determinades, i a partir d'aquí veure que la demanda és real i fer la planificació de vendes. També pots fer enquestes als clients sobre el que tu vas a oferir, per així entrar més segur al mercat. Si jo no faig aquest anàlisi no ho sabré i potser m'equivocaré.

És molt important també conèixer el sector en el qual el teu negoci va dirigit i conèixer la competència, a quin preu venen, quins serveis tenen, quins són els seus canals, etc.

A partir d'aquí, amb tot el que tu has après comences a dissenyar el teu projecte i a donar-li forma. Fins anar evolucionant i tinguis una proposta de valor molt interessant i puguis arribar als clients.

Cal fer tres escenaris, un de positiu, un de negatiu i un de realista.

Seguint aquest seguit de passos puc ajustar les condicions del meu negoci per tal de que acabi sent viable.

-Una bona idea de negoci és suficient per assegurar l'èxit d'un projecte empresarial?

No, no n'hi ha prou en tenir una bona idea. És una cosa important, però les bones idees s'han de dur a terme. Has d'elaborar el projecte, tenir l'equip adequat, conèixer amb profunditat el que vas a fer, has de tenir bons proveïdors, has d'analitzar el teu client... o sigui hi ha molts aspectes. Una bona idea no és suficient, és un inici. Està

molt bé tenir bones idees, però crec que tots en tenim de bones idees, això no ens fa emprenedors.

-Respecte a la idea de negoci, quina té més possibilitats d'èxit?

- **Productes relacionats amb noves demandes.**
- **Buscar necessitats que no estan cobertes.**
- **Pensar amb modificacions de productes que ja estan creats.**
- **Analitzar necessitats d'un producte d'una zona a què s'adreçarà**

Serien bones línies interessants per plantejar-se un projecte. Cada una d'elles sempre que tu arribis en el moment oportú. Si jo anticipo molt aquesta nova demanda i la gent encara no és conscient que té aquella demanda futura, no comprarà per tant, he d'estar-hi en el moment oportú.

Buscar necessitats que no estan cobertes, és molt interessant, és una bona via.

Pensar amb modificacions de productes que ja estan creats, això ho utilitza molt l'empresa, agafem un producte que ja està inventat i el modifiquem, perquè la gent ho vol d'una manera concreta, perquè l'envàs ja no serveix, perquè els clients ho volen més gran o més petit... A vegades, però si ets un emprenedor i fas un negoci on no hi ha un canvi substancial respecte el que ja hi havia, és difícil d'aconseguir l'èxit.

En definitiva, jo crec que totes elles podrien ser potents en general, potser una mica menys la de pensar en modificacions de productes que ja estan creats, però en tot cas dependria del projecte.

8.3 ENTREVISTA – Aïda Bravo

Nom: Aïda Bravo

Càrrec: Càtedra d'Emprenedoria i directora del departament d'Economia i Organització d'Empreses

-Quines són les teves funcions dins la UB?

Coordino el Barcelona Institut d'Emprenedoria de la Universitat de Barcelona, que promou la cultura emprenedora en la comunitat universitària. Promovem accions de sensibilització, de formació i d'acompanyament, orientades a l'alumnat que vol emprendre un projecte.

-Què creus que és el més important per obrir un negoci?

Probablement ganes, il·lusió, determinació, i una mica de 'cap'. Cal tenir dissenyada una bona proposta de valor i haver fet un anàlisi econòmic (ni que sigui petit).

-Respecte als fundadors de l'empresa, què és més important: coneixements tècnics (experiència prèvia en el sector), capacitat emprenedora, formació específica...?

Tot ajuda. Cal conèixer el sector, cal tenir certes habilitats, cal saber detectar les pròpies febleses i ser capaç d'envoltar-se d'aquelles persones que complementin l'equip.

-Hi ha algun factor no econòmic (emocional, motivació,...) que ajuda a emprendre un negoci?

Diria que tots. Per emprendre cal disposar de recursos econòmics, però no són pas el més important. De fet aquests es poden obtenir si es disposa de competències emprenedores com ara la iniciativa, l'autoconfiança, la gestió de les emocions, la capacitat estratègica i innovadora, i també si es disposa d'informació i de contactes.

-La majoria d'emprenedors tenen coneixements empresarials?

Moltes persones emprenedores coneixen com desenvolupar la seva professió, però sovint no han cursat assignatures relacionades amb l'empresa. És necessari disposar d'aquests coneixements (d'aquí de l'existència d'unitats com el Barcelona Institut d'Emprenedoria que els promouen) per poder fer una correcta planificació, o bé reconèixer que cal rodejar-se de gent que els tingui, a fi de sostenir el projecte.

-Consideres el pla d'empresa indispensable? Per què?

Malgrat no és garantia d'èxit, en algun moment cal elaborar un pla d'empresa. Cal conceptualitzar, analitzar la viabilitat des d'una visió objectiva i crítica, definir les línies estratègiques i el full de ruta, anticipar-se a algunes situacions, etc. Però no és l'única eina existent per valorar si la proposta de negoci és una oportunitat o no de negoci. N'hi ha d'altres de molt bones i complementàries. I de fet de plans d'empresa n'hi ha de molts tipus i orientacions: adreçats a proveïdors, clients, inversors, al propi equip, plans d'empresa més llargs, més curts, etc.

-Ho recomanaries a totes les formes jurídiques o només a les grans empreses?

Tothom hauria d'elaborar un pla d'empresa coherent amb la seva proposta. De fet, cal ser conscient que, sovint, per sol·licitar capital en una entitat bancària o demanar una subvenció a l'administració, cal presentar un pla d'empresa.

-Quins apartats del pla d'empresa són els més importants i cal fer amb més deteniment? Coincideixen en tots els tipus d'empreses? (Forma jurídica, sector en el mercat, béns o serveis que ofereixen...)

Dependrà del tipus d'empresa, del producte i/o servei que ofereixen, de si requereix molt personal o no, de si és manufacturat o no, etc. Però dos apartats que sovint són clau són el de màrqueting i l'econòmic-financer.

-Pel que fa a la viabilitat financera, com es finança un projecte (recursos propis o aliens) pot ser un factor important?

No té perquè. La manera de finançar-se sovint respon als valors, a l'estratègia de l'equip emprenedor, a les necessitats de capital de l'empresa i a les possibilitats. Cal ser coherents. Hi ha moltes fonts de finançament diferents, i totes elles poden ser vàlides si estan ben fonamentades i els riscos que s'assumeixen (independentment de la via que s'esculli) són calculats.

-Quin és el llindar en el temps per poder dir que una empresa ha superat els riscos inicials (de supervivència)?

Es fa difícil de dir. Segons la literatura que revisis, la unitat de promoció de l'emprenedoria que consultis i també el sector de l'empresa, les dades poden variar. Però en general és bastant acceptat el termini de 42 mesos (3 anys i mig) –que proposa l'Informe GEM- per dir que una empresa s'ha consolidat. Caldria afegir que amb el benentès que el punt d'equilibri s'ha assolit abans (als dos anys i mig, per exemple).

-Quin és el motiu principal de fallida de les empreses que es creen: viabilitat financera, comercial, tècnica, econòmica...?

Possiblement els motius perquè una empresa no vagi endavant (jo no en diria 'fallida') són diversos: des de la falta de paciència i determinació a l'error en la planificació i en el disseny i configuració del projecte. No haver sabut detectar a temps allò que sol·licitava el mercat i no 'pivotar' doncs a temps. I també, no haver sabut calcular el temps que l'empresa necessitava per consolidar-se, durant el qual l'equip emprenedor ha de sobreviure.

-Quins aspectes s'estudien per saber les possibilitats d'èxit de l'empresa?

Primer caldria definir què significa èxit d'una empresa i aleshores podríem estudiar els diferents aspectes i analitzar-ne les possibilitats. Tota empresa neix (o hauria de néixer) amb una *missió* (quina és la raó de ser de l'empresa? què dona sentit a l'organització?), una *visió* (on volem ser d'aquí uns anys?) i uns *valors* (quins principis ens representen?). Les accions a desenvolupar han de ser coherents amb aquesta base i si al cap dels anys es van acomplint les respostes que havíem donat a aquestes preguntes, aleshores podem dir que aquella empresa ha assolit l'èxit.

-Una bona idea de negoci és suficient per assegurar l'èxit d'un projecte empresarial?

Tenir una bona idea o haver detectat una oportunitat de negoci no és suficient per assegurar l'èxit del projecte. De fet, podríem dir que una idea per si sola no val res. El que importa és com s'executa i la capacitat i habilitats de l'equip per dur-la a terme.

-Respecte a la idea de negoci, quina té més possibilitats d'èxit?

- **Productes relacionats amb noves demandes.**
- **Buscar necessitats que no estan cobertes.**
- **Pensar amb modificacions de productes que ja estan creats.**
- **Analitzar necessitats d'un producte d'una zona a què s'adreçarà**

Totes elles poden ser exitoses, sempre i quan estiguin ben plantejades, ben treballades i darrera hi hagi un bon equip i un nínxol de mercat suficient.

8.4 ENTREVISTA – Josep Puntí

Nom: Josep Puntí

Càrrec: Graduat Social i propietari de la gestoria Puntí Assessors.

-Quines ajudes proporcioneu a les empreses des de la gestoria?

Les assessorem amb tot el que és el pla laboral, fiscal i mercantil majorment aquí a la nostra gestoria, i si tenen algun tema jurídic també oferim un servei jurídic. El que més fem, és portar les assegurances socials i tots els problemes i avantatges que tenen

amb els treballadors. En quan els impostos, que ho tinguin tot apunt i al corrent cada més, ja sigui una gran empresa o una petita empresa, sigui mensual o trimestral.

-Què creus que és el més important per obrir un negoci?

Tenir clar el negoci que vulguis fer, això per començar. Jo entenc que hi ha molta gent que de vegades et ve i vol obrir un negoci, però realment no sap ni si funcionarà, ni com ho canalitzarà ni com ho farà. Nosaltres hem obert moltes empreses que al cap d'un any ja s'han hagut de tancar, perquè no tenen viabilitat o perquè el moment polític o el moment social ja no és l'adiant per aquelles coses o s'han fet coses molt en voler fer volar coloms. Això passa molt avui, perquè hi ha gent que sí que és emprenedora, però tampoc no fa ni un estudi de mercat ni un projecte de futur, llavors és clar, no duren ni dues setmanes que ja han de tancar, això ho estem veient molt. Per això s'obren trenta botigues cada mes i se'n tanquen vint-i-vuit, vull dir això és el pa del dia ara.

A part d'això, un altre problema de l'empresa avui en dia són els lloguers, que són caríssims. Se'n va un 50% o 60% dels ingressos de la botiga com a mínim pels lloguers. Llavors és clar, entre la botiga, el tema impostos que és bàsic i necessari, el personal... per això és difícil de que se'n surtin. Botigues de roba que guanyen dos euros per peça, no generen prou per tirar endavant.

En el sector de les noves tecnologies, sí que hi ha un altre canvi. Quan una persona et ve a obrir un tema sobre ordinadors o telèfons, temes tècnics, aquestes si que normalment no s'obren i es tanquen. A més a més aquestes abans de començar ja han estudiat el tema, el mercat... Tot aquell negoci que té un estudi previ, pot funcionar. El 90% d'empreses que no fan cap estudi previ, acaben sense èxit.

-Respecte als fundadors de l'empresa, què és més important: coneixements tècnics (experiència prèvia en el sector), capacitat emprenedora, formació específica...?

Depèn del que es vulgui obrir i el que es vulgui fer. Jo sense capacitat emprenedora no veig que es pugui tirar endavant, ja es pot tenir molta formació tècnica, una carrera excepcional... però si no ets emprenedor et serà molt més difícil. Has de tenir moltes ganes, t'ha d'agradar el que facis i prèviament, el que dèiem abans, un estudi sobre el que vulguis fer, tot i que també pot fallar, però almenys s'ha estudiat i hi ha més possibilitats de que vagi bé, no és sense solta ni volta, això ho veig cada dia jo.

-Hi ha algun factor no econòmic (emocional, motivació,...) que ajuda a emprendre un negoci?

Sí, jo penso que sí. Precisament quan parlem dels emprenedors són aquests. La persona que té inquietuds, té ganes de fer una cosa, potser per família o pel que sigui són gent de negocis de tota la vida... però vaja hi ha gent que no han fet mai negocis i també triomfen. De fet triomfen perquè hi ha ganes, són gent amb inquietuds sobretot i coneixedors del què volen fer. Ganes i coneixement sobre el què es vol fer.

-La majoria d'emprenedors tenen coneixements empresarials?

No, jo veig que no. Hi ha gent que ha estudiat una carrera i tot plegat s'il·luminen, per dir-ho d'alguna manera, i decideixen fer una cosa totalment diferent del que han estudiat i se'n surten molt bé. Jo això ho he vist amb clients nostres. Que havien fet una carrera d'econòmiques i s'han posat amb el tema tècnic de tal cosa o de qualsevol tema el qual no necessita estudi previ i se n'han sortit perfectament bé. I gent amb grans carreres i volen obrir un negoci sobre el que han estudiat i fracassen. Al posar-ho a la pràctica no ho saben gestionar. Una cosa és l'estudi i l'altra la pràctica.

Les coses són més difícils ara, el mercat és més complicat.

-Consideres el pla d'empresa indispensable? Per què?

Sí, perquè si no hi ha un pla d'empresa, un coneixement de la viabilitat d'allò que vols anar a fer, és molt difícil que te'n surtis. Els temps han canviat molt. Fa cinquanta anys, el meu pare mateix, va començar amb un negoci i es va guanyar molt bé la vida i es va fer ric en certa forma. Avui això és impossible, fer el que feia ell en aquella època. La comparació de fa setanta anys amb ara no té res a veure. Avui en dia has de ser coneixedor del mercat, has d'estar molt inspirat... abans també era més fàcil obtenir un crèdit, sabent qui erets es podien fiar i sabien que els tornaries (o no), però te'l concedien. Avui en dia si demanes un crèdit et demanen què vols fer i un pla de viabilitat o un estudi. Si no hi ha això, malament.

No és que sigui imprescindible, però sí que és molt necessari. Sempre hi ha que se'n surt sense, ja sigui perquè veuen les coses clares o perquè tenen sort, però si ha de començar amb ajudes d'altres entitats o d'altra gent, també li demanaran sempre el pla d'empresa. És com un cercle viciós. Avui penso que és necessari.

-Ho recomanaries a totes les formes jurídiques o només a les grans empreses?

Ho recomanaria a totes les empreses. Per la seva seguretat, per la seva tranquil·litat i per saber una mica allà on va. Perquè avui en dia, per mi, és imprescindible.

-Quins apartats del pla d'empresa són els més importants i cal fer amb més deteniment?

Més que tot, penso que el més important és elaborar un bon estudi de mercat i la part de finançament, que avui és importantíssima. Sense diners no es pot fer res, tot i que hi ha coses que es poden començar amb molt pocs diners, s'ha de tenir molt en compte com es gestionen.

Saber què es necessita pel negoci i de quants diners disposem, tenir les coses previstes i que no ens vinguin de cop i no s'estigui apunt.

-Pel que fa a la viabilitat financera, com es finança un projecte (recursos propis o aliens) pot ser un factor important?

Dependrà molt del que anem a fer, perquè si per exemple anem a fer un bar, sabrem que el capital no serà molt elevat i no es necessitaran recursos aliens.

Per altra banda hi ha negocis que per obrir-los es necessiten un munt de diners, per això, per rebre ajudes externes és imprescindible tenir un pla d'empresa.

-Quin és el llindar en el temps per poder dir que una empresa ha superat els riscos inicials (de supervivència)?

També depèn molt del tipus d'activitat, però jo considero que menys d'un any no és suficient per creure que el negoci està fora de perill. Segons el tipus d'empresa recomanaria que cada mes fes un estudi de com l'hi ha anat per tenir un seguiment constant. Segons el tipus d'activitat, perquè sigui primavera, perquè sigui tardor o perquè sigui estiu no ho sabrà fins el cap de l'any. Hi ha coses que fins el cap de tres o quatre anys no se sap.

Depèn molt de l'activitat que anem a fer i del què desenvolupem. Hi ha coses que amb pocs dies es veu com anirà, com per exemple el restaurant que han obert sota casa meva. No durarà ni dues setmanes, no hi va ningú. A no ser que inventi un menú molt econòmic o un menú que cridi l'atenció. Però si segueix com fins ara, haurà de tancar.

-Quin és el motiu principal de fallida de les empreses que es creen: viabilitat financera, comercial, tècnica, econòmica...?

La falta de previsió, sobretot del tema econòmic i en quan a l'estudi de mercat. Amb l'estudi de mercat també ens podem equivocar i això ens pot provocar la fallida, però si hi ha un bon estudi de mercat difícilment no veurem els errors allà on són. El més important és saber el que volem i allà on hem d'anar abans d'engegar. Si això ho tenim clar tindrem unes ganes de lluitar que no ens les traurà ningú i aquesta lluita farà que ens vagi bé. Si no és així, fallida segura.

El tema capital també és imprescindible, per això amb l'estudi de mercat ja tenim el capital que volíem, ja sabem amb el que comptàvem, i amb els imponderables que ens podíem trobar, per això havíem comptat una mica llarg per poder-ho suportar. Va tot lligat, evidentment.

-Quins aspectes s'estudien per saber les possibilitats d'èxit de l'empresa?

La viabilitat, estar convençut del què es va a fer, de que allò que anem a realitzar ens serà positiu. Amb el tema econòmic, amb el tema de producció, amb el tema social, amb el tema de mercat... és complicat.

Tot deriva en el mateix, en fer un bon estudi, amb els coneixements de la persona sobre allò que vol fer i amb les ganes de fer i amb la lluita i treball.

-Una bona idea de negoci és suficient per assegurar l'èxit d'un projecte empresarial?

Bé, una bona idea no sabem si és bona fins que no en veiem els resultats. La bona idea no se sap mai. Una persona pot pensar que té una bona idea i potser acaba malament, vull dir, les bones idees són bones si resulten ser al final. Hi ha moltes bones idees que no han tingut viabilitat. És complicat.

-Respecte a la idea de negoci, quina té més possibilitats d'èxit?

- **Productes relacionats amb noves demandes.**
- **Buscar necessitats que no estan cobertes.**
- **Pensar amb modificacions de productes que ja estan creats.**
- **Analitzar necessitats d'un producte d'una zona a què s'adreçarà**

Totes quatre poden ser boníssimes, coses per triomfar a la vida. Ara, si mirem les grans empreses que han triomfat és perquè han creat coses noves. Normalment el 80% o el 90% són noves creacions. Si que em diràs per exemple el del Mango ha fet coses que ja existien, sí, però les ha fet diferent. Ha utilitzat una nova línia, una nova estratègia.

Les grans fortunes, normalment han estat per crear coses noves. La base d'aquestes quatre és la invenció. Que té a veure amb la invenció de coses que fan falta.

En definitiva, els negocis més importants són aquells on hi ha la creació. Això sí que ho tinc clar.

9. ANNEX II - BALANÇOS DE SITUACIÓ

A continuació hi ha els estats financers de les empreses que he analitzat. A partir d'aquests documents he fer l'anàlisi horitzontal i he pogut calcular totes les ràtios, rendibilitats i el marge de benefici.

Aquestes dades les he obtingut a partir de la bases de dades SABI de la Universitat de Vic.

Les empreses analitzades són:

- MCA Network Group
- Rètols C3
- Aqpel Acabats de Qualitat
- Mobles Limba
- Saladistra
- Empresa Anònima

9.1 MCA NETWORK GROUP

MCA NETWORK GROUP					
Empresas sin accionistas y participadas identificadas			31/12/2014		
Cuentas No Consolidadas					
08500 Vic (Barcelona) Código NIF: B60704012 Empresa privada	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
Activo					
A) Activo no corriente	9.118	11.262	13.757	13.303	14.666
I Inmovilizado intangible	750	750	750	750	803
II Inmovilizado material	7.768	9.912	12.407	11.953	13.862
III Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	600	600	600	600	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Activo corriente	27.101	57.878	44.589	43.732	41.359
I Existencias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	17.617	38.674	33.164	34.029	34.668
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	17.617	38.674	33.164	34.029	34.668
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	17.617	38.674	33.164	34.029	34.668
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Otros deudores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones financieras a corto plazo	n.d.	n.d.	531	531	n.d.
V Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	9.483	19.204	10.893	9.172	6.691
Total activo (A + B)	36.219	69.140	58.346	57.035	56.025
Pasivo					
A) Patrimonio neto	5.753	25.718	11.124	8.931	-3.764
A-1) Fondos propios	5.753	25.718	11.124	8.931	-3.764
I Capital	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
1. Capital escriturado	56.000	56.000	56.000	56.000	56.000
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Reservas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Reserva de capitalización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otras reservas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Resultados de ejercicios anteriores	-30.282	-44.876	-47.069	-59.764	-61.555
VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	-19.965	14.594	2.194	12.695	1.791
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

B) Pasivo no corriente	1.606	3.278	4.871	n.d.	n.d.
I Provisiones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudas a largo plazo	1.606	3.278	4.871	n.d.	n.d.
1. Deudas con entidades de crédito	1.606	3.278	4.871	n.d.	n.d.
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Otras deudas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C) Pasivo corriente	28.860	40.144	42.350	48.104	59.789
I Provisiones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Deudas con entidades de crédito	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Otras deudas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	28.860	40.144	42.350	48.104	59.789
1. Proveedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	36.219	69.140	58.346	57.035	56.025
Cuenta de pérdidas y ganancias					
1. Importe neto de la cifra de negocios	96.999	131.618	103.733	108.704	109.840
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Aprovisionamientos	-17.500	-15.800	-17.100	-10.740	-8.400
5. Otros ingresos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	7.000	n.d.
6. Gastos de personal	-64.205	-61.138	-55.224	-62.813	-70.701
7. Otros gastos de explotación	-33.093	-36.733	-27.204	-27.485	-23.953
8. Amortización del inmovilizado	-2.143	-2.676	-1.931	-1.963	-5.384
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
12. Otros resultados	236	-462	14	n.d.	383
A) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	-19.706	14.809	2.290	12.704	1.785
13. Ingresos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Otros ingresos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	6
14. Gastos financieros	-154	-215	-96	-8	n.d.
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
16. Diferencias de cambio	-105	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
17. Deterioro y resultado por	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

enajenaciones de instrumentos financieros					
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Incorporación al activo de gastos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Resto de ingresos y gastos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Resultado financiero (13 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-259	-215	-96	-8	6
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	-19.965	14.594	2.194	12.695	1.791
19. Impuestos sobre beneficios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
D) Resultado del ejercicio (C + 18)	-19.965	14.594	2.194	12.695	1.791

9.2 RÈTOLS C3

RETOLS C 3 SL					
08500 VIC (BARCELONA, ESPANA)		Código NIF		B60704012	
Empresa privada		Fecha últimas cuentas		31/12/2016	
Esta empresa es independiente (pero no es matriz global de un grupo corporativo)					
Balance/Estado de resultados					
Cuentas No Consolidadas	31/12/2016	31/12/2015	31/12/2014	31/12/2013	31/12/2012
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
Activo					
A) Activo no corriente	43.579	48.423	53.605	57.163	64.732
I Inmovilizado intangible	330	330	n.d.	n.d.	n.d.
II Inmovilizado material	42.390	47.233	52.746	57.103	64.673
III Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	59	859	859	859	59
VI Activos por impuesto diferido	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Activo corriente	139.189	143.986	191.357	187.202	150.438
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Existencias	89.495	92.905	128.701	127.751	121.277
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	48.740	50.089	61.444	58.515	28.029
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	48.740	50.089	61.392	58.312	27.879
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	27.879	48.740	50.089	61.392	58.312
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

3. Otros deudores	150	n.d.	n.d.	52	202
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	401	422
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	953	991	1.212	535	710
Total activo (A + B)	182.768	192.408	244.962	244.365	215.170
Pasivo					
A) Patrimonio neto	94.127	91.090	88.396	86.975	85.400
A-1) Fondos propios	94.127	91.090	88.396	86.975	85.400
I Capital	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
1. Capital escriturado	65.000	65.000	65.000	65.000	65.000
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Reservas	27.945	27.945	28.102	27.945	27.945
1. Reserva de capitalización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otras reservas	27.945	27.945	n.d.	n.d.	n.d.
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Resultados de ejercicios anteriores	-1.855	-4.549	-6.127	-7.544	n.d.
VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	3.037	2.694	1.421	1.574	-7.544
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Pasivo no corriente	5.881	9.480	0	11.999	25.676
I Provisiones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudas a largo plazo	5.881	9.480	n.d.	11.999	25.676
1. Deudas con entidades de crédito	5.881	9.480	n.d.	11.999	25.676
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Otras deudas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C) Pasivo corriente	82.760	91.838	156.567	145.391	104.094
I Pasivos vinculados con	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

activos no corrientes mantenidos para la venta						
II Provisiones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas a corto plazo	17.976	33.521	33.181	45.985	49.199	
1. Deudas con entidades de crédito	29.427	27.606	40.367	40.942	9.302	
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
3. Otras deudas a corto plazo	4.094	5.575	5.618	8.257	8.674	
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	49.239	58.657	110.581	96.192	86.118	
1. Proveedores	17.885	13.145	19.202	22.158	20.128	
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
b) Proveedores a corto plazo	17.885	13.145	19.202	22.158	20.128	
2. Otros acreedores	36.094	39.455	88.424	76.065	68.234	
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)						
Cuenta de pérdidas y ganancias						
1. Importe neto de la cifra de negocios						
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación						
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	24.000	
4. Aprovisionamientos						
5. Otros ingresos de explotación	12	5	n.d.	0	3.439	
6. Gastos de personal	-95.396	-93.106	82.151	77.411	-80.984	
7. Otros gastos de explotación	-44.929	-48.277	43.971	38.408	-41.822	
8. Amortización del inmovilizado	-5.690	-6.457	-4.358	-7.569	-8.151	
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	n.d.	n.d.	n.d.	420	n.d.	
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
n.d.	13. Otros resultados	9.151	48.469	n.d.	n.d.	
A) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)						
14. Ingresos financieros	n.d.	n.d.	6	n.d.	18	
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	
b) Otros ingresos financieros	18	n.d.	n.d.	6	n.d.	
15. Gastos financieros	-3.653	-3.182	-4.988	-5.494	-4.288	
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	

17. Diferencias de cambio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Incorporación al activo de gastos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Resto de ingresos y gastos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	-3.653	-3.182	-4.982	-5.494	-4.270
C) Resultado antes de impuestos (A + B)					
20. Impuestos sobre beneficios	-394	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
D) Resultado del ejercicio (C + 19)	3.037	2.694	1.421	1.574	-7.544

9.3AQPEL ACABATS DE QUALITAT

AQPEL ACABATS DE QUALITAT SL		
08551 TONA (BARCELONA, ESPANA)	Código NIF	B66055070
Empresa privada	Fecha últimas cuentas	31/12/2015
Balance/Estado de resultados		
Cuentas No Consolidadas	31/12/2015	31/12/2014
EUR	12 meses	12 meses
Activo		
A) Activo no corriente	61.444	82.451
I Inmovilizado intangible	186	260
II Inmovilizado material	61.258	82.191
III Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	n.d.	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	n.d.	n.d.
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.
B) Activo corriente	357.353	221.030
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.
II Existencias	65.423	18.678
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	160.525	106.784
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	139.649	84.361
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	139.649	84.361
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.
3. Otros deudores	20.875	22.423
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	1.400	1.430
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	130.005	94.137
Total activo (A + B)	418.797	303.480
Pasivo		
A) Patrimonio neto	247.800	161.568
A-1) Fondos propios	247.800	161.568
I Capital	100.000	100.000
1. Capital escriturado	100.000	100.000
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.

II Prima de emisió	n.d.	n.d.
III Reservas	41.568	n.d.
1. Reserva de capitalizació	n.d.	n.d.
2. Otras reservas	41.568	n.d.
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d.	n.d.
V Resultados de ejercicios anteriores	n.d.	-588
VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	106.232	62.156
B) Pasivo no corriente	9.545	n.d.
I Provisiones a largo plazo	n.d.	n.d.
II Deudas a largo plazo	9.545	n.d.
1. Deudas con entidades de crédito	9.545	n.d.
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.
3. Otras deudas a largo plazo	n.d.	n.d.
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	n.d.	n.d.
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.	n.d.
C) Pasivo corriente	161.452	141.913
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.
II Provisiones a corto plazo	n.d.	n.d.
III Deudas a corto plazo	366	n.d.
1. Deudas con entidades de crédito	366	n.d.
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.
3. Otras deudas a corto plazo	n.d.	n.d.
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	161.087	141.913
1. Proveedores	129.913	115.773
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	129.913	115.773
2. Otros acreedores	31.174	26.140
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	418.797	303.480
Cuenta de pérdidas y ganancias		
1. Importe neto de la cifra de negocios	1.171.326	1.069.093
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	n.d.	n.d.
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d.	n.d.
4. Aprovisionamientos	-659.754	-704.703
5. Otros ingresos de explotación	1.451	12.000
6. Gastos de personal	-238.471	-188.893
7. Otros gastos de explotación	-123.065	-98.812
8. Amortización del inmovilizado	-25.192	-11.183
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	n.d.	n.d.
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	n.d.	-726
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d.	n.d.
13. Otros resultados	n.d.	n.d.
A) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	126.295	76.776
14. Ingresos financieros	n.d.	4
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.	n.d.
b) Otros ingresos financieros	n.d.	4
1.475		
17. Diferencias de cambio	1.365	-2.283
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	n.d.	n.d.
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	n.d.	n.d.

a) Incorporación al activo de gastos financieros	n.d.	n.d.
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	n.d.	n.d.
c) Resto de ingresos y gastos	n.d.	n.d.
B) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	-1.316	-3.755
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	124.979	73.021
20. Impuestos sobre beneficios	-18.747	-10.865
D) Resultado del ejercicio (C + 19)	106.232	62.156

9.4 MOBLES LIMBA

MUEBLES LIMBA SA (EXTINGUIDA)					
08560 MANLLEU (BARCELONA, ESPANA)	Código NIF			A08360679	
Empresa privada	Fecha últimas cuentas			31/12/2011	
Empresas sin accionistas y participadas identificadas					
Balance de resultados					
Cuentas No Consolidadas	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009	31/12/2008	31/12/2007
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
Activo					
A) Activo no corriente	1.288.070	1.142.488	1.270.619	1.311.675	n.d.
I Inmovilizado intangible	236.898	65.617	34.153	52.176	n.d.
1. Desarrollo	222.393	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Concesiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Patentes, licencias, marcas y similares	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Fondo de comercio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Aplicaciones informáticas	14.505	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Investigación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Propiedad intelectual	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
9. Otro inmovilizado intangible	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Inmovilizado material	864.911	919.894	1.139.432	1.188.017	n.d.
1. Terrenos y construcciones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	864.911	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Inmovilizado en curso y anticipos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Terrenos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Construcciones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.	51.357	51.357	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	33.937	34.629	12.192	20.125	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	12.420	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a terceros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	20.021	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	1.497	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	152.324	122.348	33.486	n.d.	n.d.
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Activo corriente	1.964.969	2.095.829	1.745.497	1.562.696	n.d.
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Existencias	1.112.661	921.671	548.055	571.319	n.d.
1. Comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	689.532	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Materias primas y otros aprovisionamientos a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Productos en curso	136.324	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	136.324	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Productos terminados	286.805	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	286.805	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Anticipos a proveedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	734.641	944.109	994.542	819.329	n.d.
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	711.875	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	711.875	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Deudores varios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Personal	500	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Activos por impuesto corriente	5.661	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	16.605	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	2.975	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	80.956	37.773	72.619	138.831	n.d.
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	36.711	192.276	130.281	30.242	n.d.
1. Tesorería	36.711	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total activo (A + B)	3.253.039	3.238.317	3.016.117	2.874.371	n.d.
Pasivo					
A) Patrimonio neto	1.108.845	1.224.697	1.119.950	1.226.131	n.d.
A-1) Fondos propios	1.004.776	1.096.845	1.032.737	1.130.736	n.d.
I Capital	174.774	174.774	156.263	156.263	n.d.
1. Capital escriturado	174.774	174.774	156.263	156.263	n.d.
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisión	116.749	116.749	n.d.	n.d.	n.d.
III Reservas	1.295.220	1.295.220	1.295.220	1.275.287	n.d.
1. Legal y estatutarias	31.253	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otras reservas	1.263.967	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Reserva de revalorización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Reserva de capitalización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV (Acciones y	-35.738	-35.738	-35.738	-35.738	n.d.

participaciones en patrimonio propias)					
V Resultados de ejercicios anteriores	-454.160	-383.008	-285.009	-285.009	n.d.
1. Remanente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	-454.160	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	-92.069	-71.152	-97.999	19.932	n.d.
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
I Activos financieros disponibles para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Operaciones de cobertura	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Diferencia de conversión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Otros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	104.069	127.851	87.213	95.394	n.d.
B) Pasivo no corriente	790.088	663.063	928.243	658.115	n.d.
I Provisiones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Actuaciones medioambientales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Provisiones por reestructuración	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Otras provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudas a largo plazo	755.398	518.257	796.484	615.470	n.d.
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	440.933	212.442	404.312	268.529	n.d.
3. Acreedores por arrendamiento financiero	212.746	305.814	392.172	245.222	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	101.719	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	101.719	101.719	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	34.690	43.088	30.040	42.644	n.d.
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C) Pasivo corriente	1.354.106	1.350.557	967.924	990.126	n.d.

I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Provisiones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otras provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas a corto plazo	694.952	651.642	363.303	311.700	n.d.
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	601.724	558.774	305.248	265.913	n.d.
3. Acreedores por arrendamiento financiero	93.227	92.867	58.055	45.787	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	649.410	698.916	604.621	678.426	n.d.
1. Proveedores	197.930	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	197.930	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Acreedores varios	161.591	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	63.977	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Pasivos por impuesto corriente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	225.912	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Anticipos de clientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	9.745	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	3.253.039	3.238.317	3.016.117	2.874.371	n.d.
Cuenta de pérdidas y ganancias					
A) Operaciones continuadas					
1. Importe neto de la cifra de negocios	3.959.189	4.106.368	3.355.773	3.994.330	n.d.
a) Ventas	3.919.429	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Prestaciones de servicios	39.760	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	131.867	17.963	1.246	-37.846	n.d.

3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	181.197	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Aprovisionamientos	-1.066.411	-1.317.674	-1.149.256	-1.487.107	n.d.
a) Consumo de mercaderías	1.829	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-1.058.787	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Trabajos realizados por otras empresas	-9.454	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros ingresos de explotación	7.615	19.994	1.365	30.339	n.d.
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	7.615	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Gastos de personal	-2.106.674	-1.707.208	-1.281.910	-1.311.007	n.d.
a) Sueldos, salarios y asimilados	-1.628.138	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Cargas sociales	-478.536	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Otros gastos de explotación	-1.006.595	-863.831	-741.090	-838.380	n.d.
a) Servicios exteriores	-983.324	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Tributos	-8.496	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-14.775	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
d) Otros gastos de gestión corriente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
8. Amortización del inmovilizado	-165.622	-249.479	-265.191	-264.537	n.d.
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	31.710	11.716	19.994	n.d.	n.d.
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	n.d.	n.d.	7.759	n.d.	n.d.
a) Deterioro y pérdidas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado de las sociedades holding	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
13. Otros resultados	10.732	34.831	1.245	11.299	n.d.
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 +	-22.992	52.681	-50.065	97.092	n.d.

10 + 11 + 12 + 13)					
14. Ingresos financieros	6.166	858	1.572	2.151	n.d.
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) En empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) En terceros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	6.166	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) De empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De terceros	6.166	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
15. Gastos financieros	-105.689	-64.828	-83.784	-70.769	n.d.
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Por deudas con terceros	-105.689	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Por actualización de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Cartera de negociación y otros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
17. Diferencias de cambio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	n.d.	-83.545	n.d.	n.d.	n.d.
a) Deterioros y pérdidas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Incorporación al activo de gastos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Resto de ingresos y gastos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	-99.523	-147.515	-82.212	-68.617	n.d.
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	-122.515	-94.834	-132.277	28.474	n.d.
20. Impuestos sobre beneficios	30.446	23.682	34.278	-8.542	n.d.
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	-92.069	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Operaciones interrumpidas					
21. Resultado del	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos					
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	-92.069	-71.152	-97.999	19.932	n.d.

9.5 SALADISTRA

SALADISTRA SL					
08507 SANTA EUGENIA DE BERGA (BARCELONA, ESPANA)		Código NIF		B62007083	
Empresa privada		Fecha últimas cuentas		31/12/2013	
Balance/Estado de resultados					
Cuentas No Consolidadas	31/12/2013	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2009
	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
Activo					
A) Activo no corriente	10.130	60.021	48.411	58.531	40.901
I Inmovilizado intangible	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Inmovilizado material	10.130	60.021	48.411	58.531	40.901
III Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Activo corriente	87.931	80.974	81.598	71.131	65.586
I Existencias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	18.210	9.776	12.475	17.069	15.159
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	18.210	9.636	12.361	16.876	15.133
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	18.210	9.636	12.361	16.876	15.133
2. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Otros deudores	n.d.	140	115	192	26
III Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones financieras a corto plazo	69.360	66.762	69.123	54.063	50.428
V Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	360	4.435	n.d.	n.d.	n.d.
Total activo (A + B)	98.060	140.995	130.009	129.662	106.487
Pasivo					
A) Patrimonio neto	82.768	92.440	91.461	89.050	88.340
A-1) Fondos propios	82.768	92.440	91.461	89.050	88.340

I Capital	16.227	16.227	16.227	16.227	16.227
1. Capital escriturado	16.227	16.227	16.227	16.227	16.227
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisi3n	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Reservas	73.801	72.823	72.823	72.112	71.269
1. Reserva de capitalizaci3n	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otras reservas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Resultados de ejercicios anteriores	2.411	2.411	n.d.	n.d.	n.d.
VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	-9.671	979	2.411	711	843
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Pasivo no corriente	7.738	38.520	25.776	31.382	8.661
I Provisiones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudas a largo plazo	7.738	38.520	25.776	31.382	8.661
1. Deudas con entidades de cr3dito	7.738	21.638	3.638	4.144	8.661
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	16.882	22.138	27.238	n.d.
3. Otras deudas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con caracter3sticas especiales a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C) Pasivo corriente	7.555	10.035	12.772	9.230	9.487
I Provisiones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudas a corto plazo	n.d.	n.d.	5.500	2.600	982
1. Deudas con entidades de cr3dito	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Acreedores por arrendamiento financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Otras deudas a corto plazo	n.d.	n.d.	5.500	2.600	982
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	7.555	10.035	7.272	6.630	8.505
1. Proveedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otros acreedores	7.555	10.035	7.272	6.630	8.505
V Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Deuda con caracter3sticas especiales a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	98.060	140.995	130.009	129.662	106.487
Cuenta de p3rdidas y ganancias					
1. Importe neto de la cifra de	89.087	92.680	97.504	103.291	106.525

negocios					
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Aprovisionamientos	n.d.	-1.478	-6.000	-6.315	-7.150
5. Otros ingresos de explotación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Gastos de personal	-4.386	-19.819	-12.570	-10.538	-5.289
7. Otros gastos de explotación	-62.352	-54.636	-63.941	-69.530	-76.528
8. Amortización del inmovilizado	-6.810	-9.126	-10.120	-14.025	-14.025
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-19.542	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
12. Otros resultados	n.d.	-276	n.d.	n.d.	n.d.
A) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12)	-4.003	7.345	4.872	2.883	3.533
13. Ingresos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Otros ingresos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
14. Gastos financieros	-5.669	-6.366	-2.461	-2.173	-2.408
15. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
16. Diferencias de cambio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
17. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
18. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Incorporación al activo de gastos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Resto de ingresos y gastos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Resultado financiero (13 + 14 + 15 + 16 + 17 + 18)	-5.669	-6.366	-2.461	-2.173	-2.408
C) Resultado antes de impuestos (A + B)	-9.671	979	2.411	711	1.124
19. Impuestos sobre beneficios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-281
D) Resultado del ejercicio (C + 18)	-9.671	979	2.411	711	843

9.6 EMPRESA ANÓNIMA

EMPRESA ANÓNIMA, SA					
08500 VIC (BARCELONA, ESPANA)	Código NIF			A08880171	
Empresa privada	Fecha últimas cuentas			31/12/2012	
Balance/Estado de resultados					
	31/12/2012	31/12/2011	31/12/2010	31/12/2008	31/12/2008
Cuentas No Consolidadas	EUR	EUR	EUR	EUR	EUR
	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses	12 meses
Activo					
A) Activo no corriente	6.462.420	6.789.432	6.320.387	3.791.119	2.053.992
I Inmovilizado intangible	1.279.783	1.380.595	801.969	430.207	134.438
1. Desarrollo	698.871	798.636	n.d.	n.d.	125.481
2. Concesiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Patentes, licencias, marcas y similares	580.572	580.572	n.d.	n.d.	n.d.
4. Fondo de comercio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Aplicaciones informáticas	340	1.386	n.d.	n.d.	8.958
6. Investigación	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Propiedad intelectual	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
9. Otro inmovilizado intangible	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Inmovilizado material	4.021.786	4.586.889	4.709.073	2.667.711	1.256.275
1. Terrenos y construcciones	100.936	104.491	n.d.	n.d.	73.410
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	3.920.850	4.482.398	n.d.	n.d.	881.983
3. Inmovilizado en curso y anticipos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	300.882
III Inversiones inmobiliarias	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Terrenos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Construcciones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo	1.044.653	703.603	334.867	93.250	93.250
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	334.867	n.d.	n.d.	93.250
2. Créditos a empresas	1.044.653	368.736	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a largo plazo	28.930	29.930	395.338	528.397	520.324
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a terceros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	500.167
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	28.930	29.930	n.d.	n.d.	20.157
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Activos por impuesto diferido	87.268	88.416	79.140	71.554	49.705
VII Deudas comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Activo corriente	1.672.843	3.732.063	7.118.378	5.063.713	4.272.007
I Activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Existencias	639.059	2.389.121	3.824.288	2.597.186	2.614.610
1. Comerciales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	176.186	749.236	n.d.	n.d.	918.174
a) Materias primas y otros aprovisionamientos a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Productos en curso	462.873	1.639.885	n.d.	n.d.	885.584
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	462.873	1.639.885	n.d.	n.d.	885.584

4. Productos terminados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	810.851
a) De ciclo largo de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De ciclo corto de producción	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	810.851
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Anticipos a proveedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	1.018.207	1.203.809	2.905.191	1.989.703	859.455
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	716.546	683.765	n.d.	n.d.	419.644
a) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	716.546	683.765	n.d.	n.d.	419.644
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	233.336	460.508	n.d.	n.d.	408.156
3. Deudores varios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Personal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Activos por impuesto corriente	n.d.	720	n.d.	n.d.	2.502
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	68.325	58.816	n.d.	n.d.	29.152
7. Accionistas (socios) por desembolsos exigidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo	3.946	62.923	n.d.	n.d.	n.d.
1. Instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	3.946	41.053	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	21.870	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Inversiones financieras a corto plazo	461	44.186	80.731	369.134	699.134
1. Instrumentos de patrimonio	461	4.425	n.d.	n.d.	n.d.
2. Créditos a empresas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Valores representativos de deuda	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros activos financieros	n.d.	39.761	n.d.	n.d.	699.134
6. Otras inversiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	7.214	13.055	31.855	99.543	73.353
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	3.955	18.969	276.313	8.146	25.455
1. Tesorería	3.955	18.969	n.d.	n.d.	25.455
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total activo (A + B)	8.135.263	10.521.495	13.438.765	8.854.833	6.325.999
Pasivo					
A) Patrimonio neto	1.567.052	3.215.218	3.227.930	3.168.294	3.075.082
A-1) Fondos propios	1.567.052	3.215.218	3.227.930	3.168.294	3.075.082
I Capital	270.663	185.660	205.143	205.143	205.143
1. Capital escriturado	270.663	185.660	205.143	205.143	205.143
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Reservas	3.029.558	2.923.815	3.246.785	3.153.573	3.122.664
1. Legal y estatutarias	47.558	47.558	n.d.	n.d.	47.558
2. Otras reservas	2.982.000	2.876.257	n.d.	n.d.	3.075.106
3. Reserva de revalorización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Reserva de capitalización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d.	n.d.	-283.634	-283.634	-283.634
V Resultados de ejercicios anteriores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Remanente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	-1.733.170	105.743	59.636	93.212	30.908
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
I Activos financieros disponibles para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Operaciones de cobertura	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Diferencia de conversión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Otros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Pasivo no corriente	3.457.221	3.064.993	3.209.915	1.512.376	1.165.669
I Provisiones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Actuaciones medioambientales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Provisiones por reestructuración	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Otras provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudas a largo plazo	2.972.093	2.541.401	2.567.736	1.474.333	1.155.020
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	1.419.563	1.349.046	2.099.040	464.001	514.624
3. Acreedores por arrendamiento financiero	189.081	221.014	348.696	390.333	20.396
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	1.363.449	971.341	n.d.	n.d.	620.000
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	423.674	472.981	583.785	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	61.454	50.611	58.394	38.043	10.649
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	7.214	13.055	31.855	99.543	73.353
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	3.955	18.969	276.313	8.146	25.455
1. Tesorería	3.955	18.969	n.d.	n.d.	25.455
2. Otros activos líquidos equivalentes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total activo (A + B)	8.135.263	10.521.495	13.438.765	8.854.833	6.325.999
Pasivo					
A) Patrimonio neto	1.567.052	3.215.218	3.227.930	3.168.294	3.075.082
A-1) Fondos propios	1.567.052	3.215.218	3.227.930	3.168.294	3.075.082
I Capital	270.663	185.660	205.143	205.143	205.143
1. Capital escriturado	270.663	185.660	205.143	205.143	205.143
2. (Capital no exigido)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Prima de emisión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Reservas	3.029.558	2.923.815	3.246.785	3.153.573	3.122.664
1. Legal y estatutarias	47.558	47.558	n.d.	n.d.	47.558
2. Otras reservas	2.982.000	2.876.257	n.d.	n.d.	3.075.106
3. Reserva de revalorización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Reserva de capitalización	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV (Acciones y participaciones en patrimonio propias)	n.d.	n.d.	-283.634	-283.634	-283.634
V Resultados de ejercicios anteriores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Remanente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. (Resultados negativos de ejercicios anteriores)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

VI Otras aportaciones de socios	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Resultado del ejercicio	-1.733.170	105.743	59.636	93.212	30.908
VIII (Dividendo a cuenta)	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IX Otros instrumentos de patrimonio neto	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-2) Ajustes por cambios de valor	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
I Activos financieros disponibles para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Operaciones de cobertura	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Activos no corrientes y pasivos vinculados, mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
IV Diferencia de conversión	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Otros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A-3) Subvenciones, donaciones y legados recibidos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
B) Pasivo no corriente	3.457.221	3.064.993	3.209.915	1.512.376	1.165.669
I Provisiones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Obligaciones por prestaciones a largo plazo al personal	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Actuaciones medioambientales	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
3. Provisiones por reestructuración	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
4. Otras provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Deudas a largo plazo	2.972.093	2.541.401	2.567.736	1.474.333	1.155.020
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	1.419.563	1.349.046	2.099.040	464.001	514.624
3. Acreedores por arrendamiento financiero	189.081	221.014	348.696	390.333	20.396
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	1.363.449	971.341	n.d.	n.d.	620.000
III Deudas con empresas del grupo y asociadas a largo plazo	423.674	472.981	583.785	n.d.	n.d.
IV Pasivos por impuesto diferido	61.454	50.611	58.394	38.043	10.649
V Periodificaciones a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Acreedores comerciales no corrientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
C) Pasivo corriente	3.110.991	4.241.285	7.000.920	4.174.162	2.085.248
I Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
II Provisiones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
1. Provisiones por derechos de emisión de gases de efecto invernadero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Otras provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
III Deudas a corto plazo	1.574.973	1.089.361	3.272.148	2.499.175	1.168.595
1. Obligaciones y otros valores negociables	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Deudas con entidades de crédito	1.511.120	1.018.777	3.262.740	2.166.187	1.106.991
3. Acreedores por arrendamiento financiero	54.445	61.176	n.d.	85.989	11.604
4. Derivados	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros pasivos financieros	9.408	9.408	n.d.	n.d.	50.000
IV Deudas con empresas del grupo y asociadas a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
V Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	1.536.018	3.151.924	3.728.772	1.674.987	916.653
1. Proveedores	1.170.435	2.885.641	n.d.	n.d.	716.922
a) Proveedores a largo plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Proveedores a corto plazo	1.170.435	2.885.641	n.d.	n.d.	716.922
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	15.771	n.d.	n.d.	n.d.	94.366
3. Acreedores varios	31.969	59.119	n.d.	n.d.	n.d.

4. Personal (remuneraciones pendientes de pago)	239.691	30.487	n.d.	n.d.	29.712
5. Pasivos por impuesto corriente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
6. Otras deudas con las Administraciones Públicas	78.152	176.678	n.d.	n.d.	75.652
7. Anticipos de clientes	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VI Periodificaciones a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
VII Deuda con características especiales a corto plazo	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Total patrimonio neto y pasivo (A + B + C)	8.135.263	10.521.495	13.438.765	8.854.833	6.325.999
Cuenta de pérdidas y ganancias					
A) Operaciones continuadas					
1. Importe neto de la cifra de negocios	9.271.278	18.505.896	13.711.195	4.919.571	4.382.443
a) Ventas	6.689.606	18.274.499	n.d.	n.d.	4.224.335
b) Prestaciones de servicios	2.581.672	231.397	n.d.	n.d.	158.108
c) Ingresos de carácter financiero de las sociedades holding	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
2. Variación de existencias de productos terminados y en curso de fabricación	-1.702.092	n.d.	485.037	453.201	202.893
3. Trabajos realizados por la empresa para su activo	n.d.	255.747	960.044	160.432	182.428
4. Aprovisionamientos	-4.363.957	-	-9.547.661	-2.750.288	-2.186.411
a) Consumo de mercaderías	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	-16.521
b) Consumo de materias primas y otras materias consumibles	-3.966.405	-	n.d.	n.d.	-1.459.618
c) Trabajos realizados por otras empresas	-397.551	-794.844	n.d.	n.d.	-710.272
d) Deterioro de mercaderías, materias primas y otros aprovisionamientos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
5. Otros ingresos de explotación	289.525	79.439	42.254	92.991	32.241
a) Ingresos accesorios y otros de gestión corriente	277.968	47.033	n.d.	n.d.	2.150
b) Subvenciones de explotación incorporadas al resultado del ejercicio	11.557	32.406	n.d.	n.d.	30.091
6. Gastos de personal	-2.395.461	-2.915.409	-2.816.466	-1.290.751	-1.169.908
a) Sueldos, salarios y asimilados	-1.718.163	-2.299.504	n.d.	n.d.	-903.124
b) Cargas sociales	-677.298	-615.904	n.d.	n.d.	-266.784
c) Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
7. Otros gastos de explotación	-1.797.761	-2.314.097	-2.285.212	-1.264.134	-1.305.770
a) Servicios exteriores	-1.686.916	-2.280.900	n.d.	n.d.	-1.282.847
b) Tributos	-32.780	-28.549	n.d.	n.d.	-22.923
c) Pérdidas, deterioro y variación de provisiones por operaciones comerciales	-78.065	-4.648	n.d.	n.d.	n.d.
d) Otros gastos de gestión corriente	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
e) Gastos por emisión de gases de efecto invernadero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
8. Amortización del inmovilizado	-540.344	-380.115	-260.470	-140.763	-93.131
9. Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero y otras	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	275
10. Excesos de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
11. Deterioro y resultado por enajenaciones del inmovilizado	-247.000	67.736	n.d.	n.d.	-654
a) Deterioro y pérdidas	-247.000	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	n.d.	67.736	n.d.	n.d.	-654
c) Deterioro y resultados por enajenaciones del inmovilizado de las sociedades holding	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.

12. Diferencia negativa de combinaciones de negocio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
13. Otros resultados	4.071	1.871	43.061	11.920	15.185
A1) Resultado de explotación (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	-1.481.740	513.316	331.782	192.179	59.590
14. Ingresos financieros					
14. Ingresos financieros	313	1.148	4.190	10.667	23.479
a) De participaciones en instrumentos de patrimonio	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) En empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) En terceros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) De valores negociables y otros instrumentos financieros	313	1.148	n.d.	n.d.	23.479
a) De empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1.675
b) De terceros	313	1.148	n.d.	n.d.	21.804
c) Imputación de subvenciones, donaciones y legados de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
15. Gastos financieros	-227.509	-367.194	-265.893	-102.579	-61.039
a) Por deudas con empresas del grupo y asociadas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Por deudas con terceros	-227.509	-367.194	n.d.	n.d.	-61.039
c) Por actualización de provisiones	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
16. Variación de valor razonable en instrumentos financieros	-3.964	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Cartera de negociación y otros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Imputación al resultado del ejercicio por activos financieros disponibles para la venta	-3.964	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
17. Diferencias de cambio	-11.962	-7.820	2.321	-1.511	1.712
18. Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros	-179	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Deterioros y pérdidas	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Resultados por enajenaciones y otras	-179	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
19. Otros ingresos y gastos de carácter financiero	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
a) Incorporación al activo de gastos financieros	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
b) Ingresos financieros derivados de convenios de acreedores	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
c) Resto de ingresos y gastos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A2) Resultado financiero (14 + 15 + 16 + 17 + 18 + 19)	-243.301	-373.866	-259.381	-93.422	-35.848
A3) Resultado antes de impuestos (A1 + A2)	-1.725.041	139.450	72.401	98.756	23.743
20. Impuestos sobre beneficios	-8.128	-33.707	-12.766	-5.544	7.166
A4) Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas (A3 + 19)	-1.733.170	105.743	n.d.	n.d.	30.908
B) Operaciones interrumpidas					
21. Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
A5) Resultado del ejercicio (A4 + 20)	-1.733.170	105.743	59.636	93.212	30.908

