

DOSSIER

Guia per a la Viabilitat i Gestió empresarial de Projectes d'Economia Cultural i Creativa

culturalicreativa.cat

Impulsat per:



Consorci de la
Vall del Ges, Orís i
Bisaura

OPE

Oficina de
Promoció Econòmica
Ajuntament de Manlleu

Amb el suport de:



Diputació
Barcelona

SOC

Servei d'Ocupació
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya



SERVICIO PÚBLICO
DE EMPLEO SOCIAL
SEPE

Aquest projecte està subvencionat pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc del programa de suport al desenvolupament local

Crèdits

Som-hi Consulting

Impulsat per:



Consorci de la
Vall del Ges, Orís i
Bisaura

OPE Oficina de
Promoció Econòmica
Ajuntament de Manlleu

Amb el suport de:



Diputació
Barcelona

SOC / Servei d'Ocupació
de Catalunya



Generalitat
de Catalunya

 MINISTERIO
DE TRABAJO
Y ECONOMÍA SOCIAL
SEPE

Aquest projecte està subvencionat pel Servei d'Ocupació de Catalunya en el marc del programa de suport al desenvolupament local

ESTRUCTURA

- 1. Introducció**
- 2. Ets creatiu, però també empresari**
- 3. La informació comptable: una obligació o una necessitat?**
- 4. Quina informació financera necessito?**
 - 4.1. Balanç de Situació
 - 4.2. Compte de Resultats
 - 4.3. Control de Tresoreria
 - 4.4. Indicadors clau (KPI) i Quadre de Comandament
- 5. Eines de Gestió i aplicació pràctica**

1. Introducció

L'economia cultural i creativa abasta sectors com el disseny, les arts escèniques, l'audiovisual, la música, la publicitat i altres activitats basades en la cultura i el patrimoni natural, la creativitat artística, la comunicació i el disseny i serveis creatius.

La viabilitat d'un projecte en aquest sector implica assegurar-se que el model de negoci és sostenible i que es pot mantenir financerament a llarg termini. Davant la demanda canviant, la competència diversa i la rapidesa amb què tot evoluciona a dia d'avui és important conèixer les **eines bàsiques de gestió econòmica i financera per controlar la viabilitat del negoci** i prendre les decisions oportunes en base a dades objectives.

Aquest dossier està dissenyat per proporcionar a les empreses i professionals de l'economia cultural i creativa aquestes eines i coneixements i veure com aplicar-les en la seva gestió diària.

La gestió empresarial sovint es percep com un àmbit allunyat de la cultura i la creativitat, però en realitat és clau per donar suport, professionalitzar i fer créixer els projectes creatius, per això iniciem aquesta guia reflexionant sobre aquesta falsa dicotomia entre ser creatiu i ser empresari.

A continuació entrarem a definir els informes financers bàsics, indicadors clau (KPI) i eines de control de gestió comprenent en què consisteixen, com es poden aplicar a les entitats de l'economia cultural i creativa amb les corresponents recomanacions pràctiques de cara a l'anàlisi i veient per què ens pot ser útil cadascuna.

Finalment mencionarem quines opcions tenim disponibles per a portar a la pràctica aquesta recollida d'informació, confecció d'informes i anàlisi per ajudar en la gestió econòmica del projecte.

L'objectiu és clar: ajudar a transformar l'economia cultural i creativa en una activitat viable i rendible, capaç d'impactar tant a nivell cultural com econòmic.

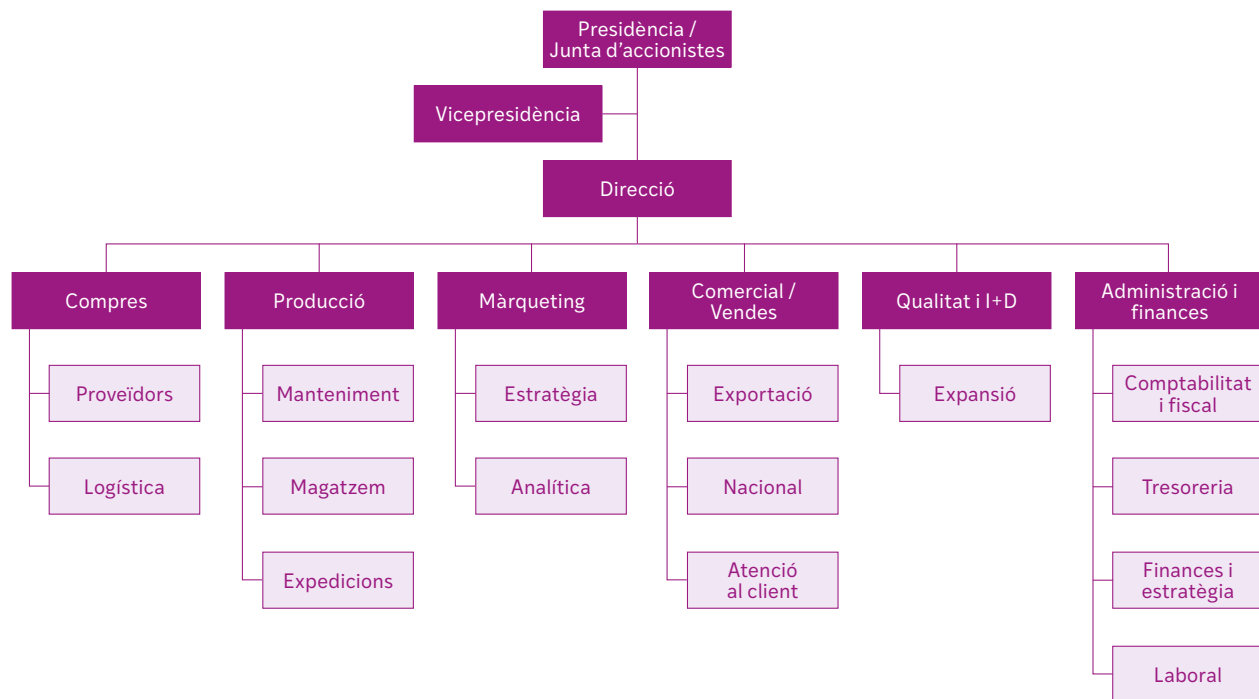
2.

Ets creatiu, però també empresari

Moltes vegades hi ha la percepció cultural i social que ser empresari i creatiu són dues facetes oposades per les creences preconcebudes que la creativitat és una activitat impulsada per la passió i l'art i el rol empresarial té un enfocament més racional i econòmic, però l'objectiu d'aquest dossier és trencar aquest mite ja que els creatius poden ser excel·lents empresaris i tenen dret a professionalitzar la seva passió.

L'economia cultural i creativa, tot i ser un sector amb les seves peculiaritats i tractar-se de projectes molt orientats a la part més social, humanística i artística, no podem deixar de banda que per a subsistir ha de ser viable i que com a qualsevol altre projecte empresarial s'ha de portar a terme un bon control de gestió i una organització dels processos òptima.

En qualsevol projecte empresarial hi ha certes funcions o tasques que es desenvolupen independentment del volum de facturació del negoci, del número de persones que hi col·laborin o de si es genera un producte (obra d'art, article de moda, llibre...) o s'ofereix un servei (festival o concert, obra de teatre, esdeveniment cultural, servei de disseny...). Aquestes funcions comunes en tota iniciativa empresarial es poden agrupar en les diferents àrees del següent organigrama de mostra:



Algunes de les funcions que desenvolupa cada àrea són les següents:

- **Compres:** realitzar comandes de compra de materials o mercaderies, contractar serveis o professionals externs, negociar els preus d'aquestes adquisicions o contractacions, controlar-ne l'estoc, l'emmagatzematge i la logística d'aprovisionament, gestionar els subministraments d'energia o de material d'oficina.

- **Producció:** en el cas d'oferir un producte inclou tasques des de la ideació dels materials a crear, passant per la pròpia creació i transformació i l'emmagatzematge fins a l'expedició o lliurament al client. En el cas d'oferir un servei inclou les tasques d'execució del mateix.
- **Màrqueting:** definir l'estratègia de màrqueting i posar en pràctica la mateixa mitjançant campanyes publicitàries, fer accions de fidelització, comunicar

a través de xarxes socials, gestionar la relació amb els clients, mesurar l'impacte de les campanyes

- **Comercial/venes:** identificar clients potencials i contactar-hi, negociar preus i condicions comercials, gestionar les comandes dels clients, fer l'atenció potsvenda del client i mantenir la relació.
- **Qualitat:** controlar i garantir de la qualitat, gestionar les normatives i certificacions.
- **I+D:** Cercar nous materials, tecnologies o processos per desenvolupar nous productes o serveis o millorar-los. Crear prototips i innovar.
- **Administració i Finances:** Controlar la comptabilitat i fiscalitat del negoci, controlar la tresoreria i fer negociacions amb entitats financeres.
- **Laboral:** gestionar la contractació de persones i coordinar els col·laboradors
- **Direcció:** Coordinar i supervisar les diferents àrees (operativa, financera, etc). Establir objectius i estratègies a curt, mitjà i llarg termini i gestionar els recursos necessaris per assolir-los.
- **Presidència o Junta d'accionistes:** Portar a terme decisions estratègiques i estructurals, aprovar els comptes i els pressupostos, supervisar l'estratègia i fer tasques de representació

A continuació mencionem alguns exemples d'aquestes tasques en 3 tipus de projectes culturals o artístics:

ÀREA	FESTIVAL DE MÚSICA	EDITORIAL INDEPENDENT	PINTOR
COMPRES	Comprar equip de so i llums; contractar càterering; gestionar subministraments elèctrics.	Comprar paper d'alta qualitat per impressió; negociar amb traductors externs.	Comprar llenços, pintures i eines de treball; negociar amb proveïdors de materials artístics.
PRODUCCIÓ	Organitzar els concerts; gestionar l'aprovisionament d'equips als espais.	Coordinar la impressió i la distribució de llibres; gestionar els terminis de producció.	Crear les obres d'art segons els encàrrecs; preparar-les per a exposicions o enviaments a galeries.
MÀRQUETING	Planificar campanyes en xarxes socials; promocionar artistes amb entrevistes; fidelitzar assistents.	Publicitar noves publicacions en mitjans especialitzats; organitzar llançaments d'autors.	Publicar obres acabades en xarxes socials i portals d'art; organitzar exposicions per captar clients.
COMERCIAL/VENDES	Pactar col·laboracions amb patrocinadors; vendre tiquets en línia; gestionar la venda d'entrades.	Negociar distribució en llibreries; atendre comandes de distribuïdors.	Vendre obres directament a clients o galeries; negociar preus per encàrrecs personalitzats.
QUALITAT	Verificar la qualitat de l'acústica i la il·luminació dels escenaris; fer revisions dels equips tècnics.	Revisar la impressió final dels llibres; garantir l'adequació a normatives de drets d'autor.	Assegurar que les obres compleixin amb els estàndards desitjats; revisar cada detall abans del lliurament.
I+D	Experimentar amb nous formats d'escenaris immersius.	Investigar noves tecnologies d'impressió sostenible; crear versions digitals innovadores.	Explorar noves tècniques artístiques, materials sostenibles o estils per evolucionar la seva obra.

ADMINISTRACIÓ I FINANCES	Planificar pressupostos per edicions; controlar ingressos per entrades i patrocinis; gestionar pagaments a proveïdors; garantir el compliment fiscal.	Planificar costos dels llibres; calcular marges de benefici; gestionar tresoreria amb distribuïdors	Gestionar ingressos per vendes; controlar fluxos de caixa; justificar subvencions.
PERSONAL	Contractar tècnics i voluntaris; coordinar equips durant l'esdeveniment.	Seleccionar traductors, dissenyadors i editors.	Col·laborar amb assistents per preparar obres o exposicions; coordinar amb galeries.
DIRECCIÓ	Planificar estratègies a llarg termini per ampliar audiències; supervisar totes les àrees del festival.	Definir objectius de creixement per al catàleg editorial; coordinar les àrees creatives i comercials.	Decidir quines col·leccions crear o exposar; gestionar la producció i promoció per maximitzar l'impacte.
PRESIDÈNCIA	Aprovar l'expansió del festival a més ciutats; buscar inversions institucionals per al creixement.	Aprovar comptes i pressupostos anuals; decidir si invertir en plataformes digitals pròpies.	Decidir quins encàrrecs acceptar o quines exposicions preparar; supervisar l'impacte del seu treball global.

Tant si es tracta de grans empreses del sector com per exemple Abacus Cooperativa (distribució de productes culturals i educatius) o Grup Godó (mitjans de comunicació) amb uns ingressos d'exploració al 2023 de 130 i 171 milions d'euros respectivament, com d'un empresari individual cantant, il·lustrador o escriptor en tots els casos han d'exercir aquestes funcions. La diferència és que ens els primers aquestes funcions es desenvolupen per part de moltes persones diferents mentre que en els últims una sola persona executa aquestes funcions o n'és responsable.

Per tant, **quan una persona emprèn un projecte en l'àmbit de l'economia cultural i creativa, sovint assumeix múltiples rols**. Per això se sol dir que les persones autònomes han de ser polivalents i capaces de posar-se diferents barrets en funció de les tasques que estan desenvolupant ja que elles mateixes són caps de compres, financeres, gerents o comercials.

Cal ser conscient que liderar un projecte empresarial no sols comporta realitzar molt bé el producte o servei que s'ofereix si no també responsabilitzar-se de totes les altres àrees organitzatives. Amb això no



volem dir que aquestes persones hagin d'executar totes i cadascuna de les funcions fins a l'últim detall, ja que és molt recomanable envoltar-se de bons professionals que els ajudin, però han de tenir sempre present que ells en són els últims responsables. Aquest concepte sol estar bastant clar en les àrees més organitzatives o productives, de manera que poca gent es planteja deixar exclusivament en mans externes la negociació amb proveïdors o la venda directa a clients, mentre que no és tan evident en les tasques comptables, financeres o fiscals.

Tot i que una gestoria pot ser un suport valuós per als aspectes comptables i fiscals, el promotor és qui realment ha de tenir el control de la seva activitat empresarial i un error força comú és responsabilitzar a l'assessoria externa del control de gestió de la companyia.

Una gestoria pot ajudar amb la comptabilitat, la presentació d'impostos, la gestió de nòmines o els tràmits administratius, però no pot determinar per si sola si el projecte és viable ni si està avançant en la direcció correcta. Això recau exclusivament en la persona promotora, que ha d'avaluar regularment l'estat del negoci mitjançant la revisió de dades clau com els ingressos, les despeses, el marge de benefici o el flux de caixa, tal com veurem més endavant.

Si l'empresari no té una visió clara de la salut financera del seu projecte, pot trobar-se amb problemes que podrien haver estat previsibles. Una anàlisi

periòdica permet detectar desviacions respecte als objectius inicials i adoptar mesures correctores abans que la situació es compliqui. Això pot incloure ajustar preus, renegociar condicions amb proveïdors o buscar noves fonts d'ingressos.

Un projecte empresarial pot comparar-se a **una nau que navega en un oceà d'incerteses**. Tu n'ets el capità, l'única persona capaç de dirigir-la cap a un port segur o cap a noves destinacions plenes d'oportunitats, per això necessites aquestes eines i competències:

- **La Informació:** Per prendre decisions encertades, necessites un mapa detallat (les dades financeres i operatives del projecte) i una brúixola fiable (els indicadors clau de rendiment o KPI). Sense aquesta informació, la nau pot perdre's o topar amb obstacles inesperats.
- **Reacció a Temps:** Si el capità detecta un problema, com una tempesta (problemes de tresoreria o caiguda d'ingressos), pot ajustar el rumb per evitar el perill. Això només és possible si observa constantment l'entorn i entén els senyals que li arriben, tal com tu has de revisar periòdicament el balanç de situació, el compte de resultats i el control de tresoreria.
- **Gestió Proactiva:** Una nau ben gestionada no només evita perills, sinó que aprofita els vents



favorables per avançar més ràpidament. Així mateix, un projecte ben analitzat permet identificar oportunitats per créixer, com la creació de nous serveis o l'entrada en nous mercats.

En última instància, **tu ets el màxim responsable de l'èxit o fracàs del seu projecte. Adquirir coneixements bàsics de gestió, comptabilitat i finances no només és recomanable, sinó imprescindible**. Tot i que hi ha eines i professionals que poden facilitar el camí, tu ets qui ha d'interpretar la informació i utilitzar-la per decidir cap a on dirigir la nau.

Prendre el timó significa acceptar el repte d'entendre les dinàmiques del negoci, reconèixer els senyals d'alerta i aprofitar les oportunitats que sorgeixen al llarg del viatge. Només així es pot garantir que el projecte arribi al seu destí amb èxit i es mantingui en el temps.

3.

La informació comptable: una obligació o una necessitat?

Tota activitat econòmica s'ha de constituir legalment sota un model societari o forma jurídica. A Catalunya hi ha diferents formes jurídiques reconegudes, per exemple:

- **Empresari Individual** (Autònom)
- **Societats Mercantils**
 - Societat Limitada (SL)
 - Societat Anònima (SA)
 - Societat Limitada Nova Empresa (SLNE)
 - Societat Cooperativa (SCCL)
 - Societat Comanditària
 - Societats Laborals (SLL i SAL)

- **Societats Civils i Altres**
 - Societat Civil Privada (SCP)
 - Comunitat de Béns
- **Altres Figures Rellevants a Catalunya**
 - Associacions
 - Fundacions
 - Societats Agràries de Transformació (SAT)

Quan es comença un projecte en l'economia creativa, **escollir la forma jurídica adequada és fonamental**. La decisió de constituir un projecte empresarial amb una o altra forma jurídica depèn de factors com el nombre de socis, el capital inicial, el risc assumit o els

objectius del projecte, per exemple, les associacions i fundacions no tenen com a objectiu principal l'obtenció de beneficis econòmics si no que estan orientades a activitats sense ànim de lucre

En aquest enllaç de la Plataforma PYME del Govern d'Espanya es detallen les diferents formes jurídiques segons el grau de responsabilitat o risc, el nombre mínim de socis i els capital social mínim: <https://plataformapyme.es/ca-es/herramientas-digitales/Paginas/formas-juridicas.aspx>

A continuació mostrem una comparativa de les 4 formes jurídiques més comunes:

	AUTÒNOM Empresari individual	SCP Societat Civil Privada	SL Societat de Resp. Limitada	SA Societat Anònima
Núm. Socis		 +	 +	 +
Capital Mínim	–	–	1€	60.000€
Responsabilitat	Il·limitada	Il·limitada	Limitada	Limitada
Fiscalitat sobre beneficis	IRPF	IRPF o Impost Societats	Impost Societats	Impost Societats
Comptabilitat	Llibres factures emeses i rebudes	Depenent del tipus (objecte mercantil)	Comptabilitat mercantil	Comptabilitat mercantil

La forma jurídica escollida determina també les obligacions legals en quant al registre i presentació d'informació comptable i financera de l'empresa i en quant a la fiscalitat o impostos aplicables.

D'aquesta manera els tipus de societats més senzills com els empresaris individuals tenen menys exigències ja que a nivell comptable només han de portar a terme registres de factures emeses i rebudes i béns d'inversió, mentre que altres formes mercantils com les SL, SA o Cooperatives tenen més exigències comptables, com portar llibres oficials de comptabilitat i presentar els comptes anuals. Les entitats sense ànim de lucre (Asso-

ciacions, Fundacions) poden tenir requisits simplificats però han de complir amb normatives específiques com memòries econòmiques o socials obligatòries per exemple en el cas de les Fundacions i també les Cooperatives.

Per molts empresaris individuals tenir menys exigències legals a nivell comptable és un alleugeriment però no tenen present que disposar d'informació financera i comptable, tot i no ser una obligació, si que és una necessitat per una millor gestió del negoci i la presa de decisions.

Tal com hem vist anteriorment, els empresaris individuals tenen les mateixes funcions i responsabilitats

que una gran empresa i per tant també tenen **el dret i la necessitat de disposar d'informació periòdica i útil sobre el seu negoci**. Varis estudis demostren que les empreses que porten a terme un control de gestió tenen més èxit en els seus negocis.

4.

Quina informació financera necessito?

Fins aquí hem posat consciència a la importància de disposar d'informació útil del nostre negoci per prendre decisions encertades i no anar a la deriva. Ara l'objectiu és veure quina és aquesta informació, com analitzar-la i entendre amb què ens pot ajudar.

Les principals fonts d'informació financera de l'empresa són les següents:

- Balanç de Situació
- Compte de Resultats
- Control de Tresoreria
- Indicadors clau o KPI

El Balanç de Situació i el Compte de Resultats formen part dels Comptes Anuals que la majoria de societats mercantils estan obligades a dipositar en el Registre Mercantil i s'extreuen a partir de la comptabilitat o transcripció de totes les transaccions econòmiques de l'entitat mitjançant assentaments comptables.

Totes aquestes eines financeres poden plasmar-se o resumir-se en un Quadre de Comandament per tenir una visió global de gestió de l'empresa.



4.1. BALANÇ DE SITUACIÓ

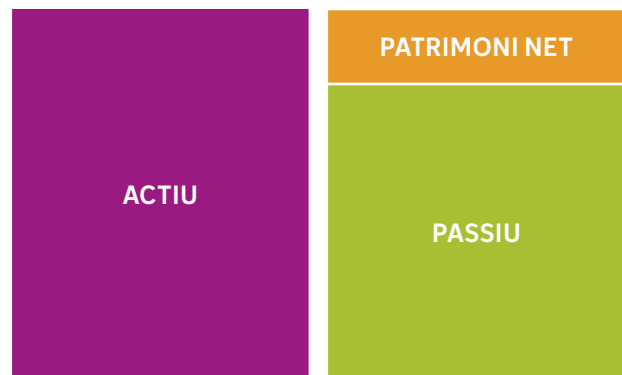


4.1.1. En què consisteix?

El Balanç de Situació ens mostra la situació financera i patrimonial del negoci en un moment concret. Representa la fotografia en un moment determinat del conjunt de béns, drets i obligacions que té l'empresa.

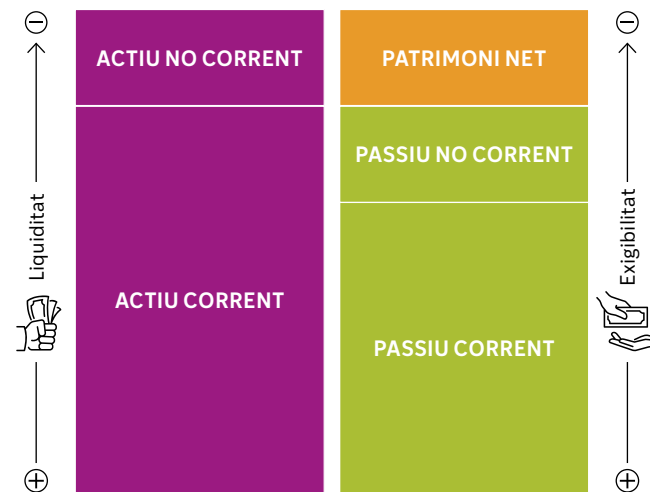
S'estructura en 2 apartats diferenciats, Actiu i Passiu + Patrimoni Net:

Aquests 2 apartats poden definir-se des de diferents òptiques:



- **Béns, drets i obligacions.** Els béns i drets s'agrupen a l'Actiu mentre que les obligacions consten al Passiu. Els béns són les possessions de l'empresa que ajuden a generar ingressos (edificis, maquinària, estoc, marques, diners en efectiu), els drets són diners que altres persones o organitzacions deuen a l'empresa (factures pendents de cobrar, subvencions pendents de rebre) i les obligacions són els deutes que l'empresa té amb tercers (factures de proveïdors pendents de pagar, préstecs, impostos pendents de pagar)
- **Origen i Destí dels recursos.** L'Actiu mostra tot allò que té l'empresa (immobilitzats o inversions, existències o diners als comptes bancaris per exemple) i el Passiu com ho ha finançat, indicant l'origen dels recursos (aportacions de socis, préstecs i pòlisses per exemple). Per tant, en el Passiu hi ha l'origen dels diners i en l'Actiu el destí o aplicació d'aquests.
- **Estructura.** L'Actiu indica l'estructura econòmica i el Passiu l'estructura financera.

El Balanç de Situació té la següent composició i criteris d'ordenació de les diferents partides.



Les partides que componen l'**Actiu** s'ordenen en funció de la seva **liquiditat**, de menor a major liquiditat, entenent per liquiditat el temps en què trigaran a convertir-se en diner. Amb aquest criteri l'Actiu es divideix entre Actiu no corrent (Immobilitzat que està previst que romangui a l'empresa més d'un any) i Actiu corrent o circulat que estarà menys d'un any a l'empresa. Per exemple una màquina es preveu que s'utilitzi i estigui a l'empresa més d'un any i que es vengui o s'amortitzi a llarg termini mentre que un producte en estoc se sol vendre abans d'un any o el deute d'un client també es cobrarà abans d'un any. És important analitzar quins actius poden convertir-se ràpidament en efectiu (actius líquids) en cas de necessitat.

Per la seva banda el **Passiu** es classifica en funció del seu origen, el Patrimoni Net prové d'aportacions de socis o beneficis reinvertits mentre que el Passiu són recursos aliens que s'han de retornar. S'ordena de menys a més **exigibilitat**, per tant el Passiu corrent s'haurà de retornar abans d'un any mentre que el Passiu no corrent haurà de ser reemborsat en un període superior a l'any. El Patrimoni Net és la partida menys exigible de l'empresa ja que es preveu que les aportacions dels socis es mantinguin a l'empresa a llarg termini. A mode d'exemple la part d'un préstec que es retorna a més d'un any es comptabilitza al Passiu no corrent mentre que les quotes amb venciment en els propers 12 mesos es deixen al Passiu corrent. Classificar els passius en funció del venciment (curt o llarg termini) permet una millor planificació de tresoreria.

4.1.2. Un model de balanç aplicat a l'Economia Cultural i Creativa

A continuació es mostra un exemple molt senzill d'un Balanç de Situació i es fa una pinzellada amb alguns exemples de conceptes que un projecte cultural o creatiu podria tenir en un Balanç:

ACTIU NO CORRENT	8.000 €	46%
Immobilitzat Intangible	1.000 €	6%
Immobilitzat Material	1.000 €	6%
Inversions Immobiliàries	1.000 €	6%
Inversions Financeres a llarg termini	5.000 €	29%
ACTIU CORRENT	9.500 €	54%
Existències	1.500 €	9%
Matèries Primeres	500 €	3%
Mercaderies	500 €	3%
Productes acabats	500 €	3%
Realitzable	1.000 €	6%
Clients	200 €	1%
Inversions a curt termini	500 €	3%
Deutes Administracions Públiques	300 €	2%
Disponible	7.000 €	40%
Bancs i entitats de crèdit	5.000 €	29%
Caixa o efectiu	2.000 €	11%
TOTAL ACTIU	17.500 €	100%

PATRIMONI NET	7.500 €	43%
Capital	4.000 €	23%
Reserves	500 €	3%
Resultats exercicis anteriors	2.000 €	11%
Resultat de l'exercici	1.000 €	6%
PASSIU NO CORRENT	5.000 €	29%
Efectes a pagar a llarg termini	2.000 €	11%
Deutes a bancs a llarg termini	3.000 €	17%
		0%
		0%
PASSIU CORRENT	5.000 €	29%
Proveïdors i creditors	2.000 €	11%
Deutes a bancs a curt termini	2.600 €	15%
Hisenda Pública creditora	200 €	1%
Remuneracions pendents	200 €	1%
		0%
		0%
TOTAL PASSIU + PATRIMONI NET	17.500 €	100%

- **Immobilitzat Intangible:** Marques registrades d'un festival, drets d'autor d'una obra teatral o cinematogràfica, programari de disseny gràfic adquirit. Són immaterials
- **Immobilitzat Material:** Equipament tècnic (càmeres, projectors de cinema, equips de so), decorats i escenografies fixes d'una companyia de teatre, vehicles per al transport de materials o mobiliari d'un despatx d'arquitectes, un edifici comprat per utilitzar-lo com a galeria o museu. Es tracta d'inversions que s'utilitzen per la pròpia activitat de l'empresa
- **Inversions Immobiliàries:** Locals en propietat llogats per obtenir rendes. Es tracta d'habitatges o finques adquirides amb el propòsit de ser venudes i no intervenen en l'activitat productiva de l'empresa.
- **Inversions Financeres a Llarg Termini:** Participacions en altres empreses culturals, fons d'inversió destinats a la producció d'un espectacle a llarg termini.
- **Existències:** Material artístic per a produccions (pintures, llenços, vestuari), llibres no venuts en una editorial independent, productes promocionals, obres d'art. S'inclouen els béns que tenim emmagatzemats siguin matèries primeres utilitzades per produir un article o els productes finals disponibles per a la venda.
- **Clients:** Factures pendents de cobrament per la

venda d'un projecte de disseny gràfic, institucions culturals que deuen diners per encàrrecs o col·laboracions.

- **Inversions a Curt Termini:** Dipòsits bancaris destinats a una exposició pròxima, compres temporals de valors financers a curt termini.
- **Deutes Administracions Públiques:** IVA suportat pendent de devolució, subvencions aprovades però encara no pagades.
- **Bancs i Entitats de Crèdit:** Saldo positiu en comptes corrents de l'empresa cultural.
- **Caixa o Efectiu:** Diners en efectiu a la taquilla del teatre o en un esdeveniment cultural.
- **Capital:** Aportacions inicials dels socis per crear la productora o l'editorial.
- **Reserves o Resultats d'exercicis anteriors:** Beneficis acumulats d'anys anteriors no distribuïts, destinats a projectes futurs.
- **Resultat de l'Exercici:** Benefici o pèrdua obtinguda en el darrer any per la venda d'entrades o productes artesans creatius. Inclou els ingressos i despeses acumulats aquest any fins a la data d'obtenció del Balanç.
- **Efectes a Pagar a Llarg Termini:** Pagarés emesos per finançar l'adquisició d'equipaments tècnics.
- Deutes a Bancs a Llarg Termini: Préstec per a la compra d'un local o estudi d'art.
- **Proveïdors i Creditors:** Factures pendents de pagament per serveis de tècnics de so, artistes

externs, gestoria o reparació de la furgoneta de l'empresa.

- **Deutes a Bancs a Curt Termini:** Saldos disposats en pòlisses de crèdit, quotes dels préstecs a retornar abans d'un any.
- **Hisenda Pública Creditora:** Impostos com l'IVA, l'IRPF o les quotes a la Seguretat Social pendents de liquidació.
- **Remuneracions Pendents:** Salaris pendents de pagament a treballadors o col·laboradors artístics.

La suma de tots els comptes d'Actiu ha de ser igual a la dels comptes de Patrimoni Net i Passiu, ja que tota inversió s'ha finançat amb un origen de recursos. Qualsevol transacció econòmica que realitzi l'empresa té efecte com a mínim a 2 comptes comptables de manera que l'Actiu i el Passiu sempre quadrin.

Alguns exemples del reflex que algunes transaccions habituals tenen en el Balanç són els següents:

Compra d'una forn per assecar la ceràmica que pagarem a 30 dies

ACTIU NO CORRENT	1.000 €
Immobilitzat Material	1.000 €
ACTIU CORRENT	0 €
TOTAL ACTIU	1.000 €

PATRIMONI NET	0 €
PASSIU NO CORRENT	0 €
PASSIU CORRENT	1.000 €
Proveïdors i creditors	1.000 €
TOTAL PASSIU + PATRIMONI NET	1.000 €

Aportació de capital inicial al constituir una cooperativa que s'ingressa al banc

ACTIU NO CORRENT	0 €
ACTIU CORRENT	3.000 €
Bancs i entitats de crèdit	3.000 €
TOTAL ACTIU	3.000 €

PATRIMONI NET	3.000 €
Capital social	3.000 €
PASSIU NO CORRENT	0 €
PASSIU CORRENT	0 €
TOTAL PASSIU + PATRIMONI NET	3.000 €

Venda d'un projecte de disseny d'interiors que cobrarem en 15 dies

ACTIU NO CORRENT	0 €
ACTIU CORRENT	500 €
Clients	500 €
TOTAL ACTIU	500 €

PATRIMONI NET	500 €
Resultat de l'exercici	500 €
PASSIU NO CORRENT	0 €
PASSIU CORRENT	0 €
TOTAL PASSIU + PATRIMONI NET	500 €

Formalització d'un préstec per les obres d'ampliació d'un museu que ens ingressen al banc

ACTIU NO CORRENT	0 €
ACTIU CORRENT	3.000 €
Bancs	3.000 €
TOTAL ACTIU	3.000 €

PATRIMONI NET	0 €
PASSIU NO CORRENT	2.000 €
Deutes a bancs a llarg termini	2.000 €
PASSIU CORRENT	1.000 €
Deutes a bancs a curt termini	1.000 €
TOTAL PASSIU + PATRIMONI NET	3.000 €

Cobrament d'una factura de serveis d'arquitectura

ACTIU NO CORRENT	0 €
ACTIU CORRENT	0 €
Clients	-1.500 €
Caixa	1.500 €
TOTAL ACTIU	0 €

PATRIMONI NET	0 €
PASSIU NO CORRENT	0 €
PASSIU CORRENT	0 €
TOTAL PASSIU + PATRIMONI NET	0 €

Pagament d'un proveïdor de marxandatge

ACTIU NO CORRENT	0 €
ACTIU CORRENT	-250 €
Bancs	-250
TOTAL ACTIU	-250 €

PATRIMONI NET	0 €
PASSIU NO CORRENT	0 €
PASSIU CORRENT	-250 €
Proveïdor	-250 €
TOTAL PASSIU + PATRIMONI NET	-250 €

Per tant, el Balanç de Situació resumeix totes les transaccions de l'empresa realitzades fins una data concreta de manera acumulativa generant una fotografia de la situació econòmica i financera en aquell moment concret.

4.1.3. Recomanacions pràctiques de cara a l'anàlisi

- Com a mínim s'hauria d'analitzar anualment tenint en compte el **Balanç de Situació a 31 de desembre de l'exercici**.
- Analitzar-lo **comparativament amb l'any anterior** ens dona molta informació de l'evolució econòmica del negoci al llarg de l'últim any
- És important indicar el **pes que suposa cada partida sobre el total de l'Actiu o Passiu** a través de percentatges. Una opció molt pràctica és fer una representació gràfica del balanç en percentatges per masses patrimonials fins al nivell de detall que sigui útil, per exemple:

ACTIU NO CORRENT 45%	PATRIMONI NET 40%
ACTIU CORRENT 55%	PASSIU NO CORRENT 30%
	PASSIU CORRENT 30%

- El principal **inconvenient** del Balanç de Situació és que és **molt complex de confeccionar si no es porta una comptabilitat oficial** ja que s'alimenta de les transaccions econòmiques plasmades dia a dia en el llibre diari que conté els assentaments comptables. Aquest és un dels principals motius pels quals és un document no accessible a Empresaris Individuals no obligats a confeccionar els estats comptables.

4.1.4. Per què ens pot ser útil?

Aquest informe financer proporciona una visió de la capacitat de l'empresa per afrontar les seves obligacions, detectant possibles desequilibris i així poder establir accions correctores quan sigui necessari. L'anàlisi del Balanç ens pot proporcionar informació útil per aquests aspectes:

Endeutament

El Balanç permet analitzar el nivell d'endeutament i és un instrument imprescindible de cara a l'avaluació del risc per part dels Bancs abans d'atorgar un finançament a una empresa. Comparar el pes del Patrimoni Net o Recursos Propis amb el pes del Passiu és un indicatiu de l'endeutament. Hi ha sobreendeutament si l'empresa té molts més deutes (Passiu) que Recursos Propis ja que augmenta el risc financer i tenim més dependència financera.

Una companyia de teatre amb molts deutes a

llarg termini que vol obrir un nou espai escènic haurà de valorar si té capacitat per assumir nous préstecs sense posar en risc la viabilitat del negoci.

Qualitat del deute

Comparar el Passiu no corrent amb el Passiu corrent ens dona informació de la qualitat del deute. És desitjable que més del 60% del deute venci a més d'un any, així la part que s'ha de retornar a curt termini és menor i evitem problemes de liquiditat.

Liquiditat i Solvència

El Balanç ens proporciona informació sobre la capacitat de l'empresa per afrontar les seves obligacions a curt termini (liquiditat) i a llarg termini (solvència).

El Fons de Maniobra (Actiu corrent – Passiu corrent) ha de ser positiu ja que els actius que es convertiran en líquids abans d'un any ens han de permetre pagar els deutes que vencen en aquest mateix termini. Si els Deutes a curt termini són superiors a l'Actiu corrent es generaran tensions de tresoreria.

Un festival de música que necessita pagar als artistes i proveïdors abans de cobrar les entrades pot tenir problemes de tresoreria o liquiditat.

Valor de l'empresa

El Balanç de Situació és una eina dins dels diferents mètodes de valoració de les empreses ja que indica clarament el valor dels Actius de què disposa això

com els deutes que té podent calcular el seu valor net comptable.

Creixement i capacitat de generar beneficis

Una empresa capaç de generar beneficis de manera sostinguda al llarg dels anys incrementarà el pes del seu Patrimoni Net i augmentarà del valor d'aquesta.

Si el Patrimoni Net es redueix al llarg dels anys és una senyal de dificultats que pot acabar en insol·vència financera o fins hi tot amb la dissolució de l'empresa si les pèrdues acumulades són superiors el capital de l'empresa.

Desajustos de finançament

Una bona estratègia de finançament per mantenir l'equilibri del Balanç és finançar els Actius a llarg termini amb endeutament a llarg termini i les necessitats de liquiditat puntuals a curt termini a través d'eines com pòlisses de crèdit.

Un estudi de disseny gràfic que vol adquirir equips informàtics més potents per projectes complexos haurà de valorar si té recursos propis suficient o si caldrà recórrer a finançament extern.

Morositat

Controlar el volum de clients pendents de cobrament és un indicador de la morositat, per tant, l'objectiu seria reduir el saldo de clients de manera que triguem menys a cobrar dels clients.

Tots aquests aspectes es poden analitzar a partir de ràtios o indicadors, tal com veurem més endavant.

El Balanç de Situació és una eina especialment útil de cara a alguna d'aquestes situacions:

- **Negociació d'un finançament amb una entitat bancària**
- **Accedir a algunes subvencions públiques**
- **Entrada de nous inversors a l'empresa o possibles aliances**
- **Venda o traspàs del negoci**

4.2. COMPTE DE RESULTATS

Compte de resultats

INGRESOS

—

DESPESES

=

BENEFICI / PÈRDUA

4.2.1. En què consisteix?

El Compte de Resultats mostra el rendiment econòmic d'una empresa durant un període de temps determinat i permet veure la composició o origen d'aquest resultat en forma d'ingressos i despeses.

S'utilitzen diferents terminologies per fer referència a aquest mateix concepte com Compte de Pèrdues i Guanyos o Compte d'Explotació.

Es presenta en forma de llista, amb els ingressos o beneficis amb signe positiu i les despeses o pèrdues amb signe negatiu. La diferència entre ingressos i despeses és el resultat net de l'empresa. Si és positiu, l'empresa ha obtingut beneficis i si és negatiu, ha tingut pèrdues.

Els resultats dins del Compte d'Explotació es poden classificar segons la seva naturalesa distingint:

Resultats d'Explotació: els ingressos i despeses provinents de l'activitat habitual de l'empresa així com també els extraordinaris o puntuals com multes, sancions o vendes d'immobilitzat. Estan vinculats a les activitats continuades de l'empresa. Permet veure la rendibilitat de les activitats pròpies de l'empresa independentment de la gestió financera de la mateixa.

Resultats Financers: els ingressos i despeses derivats de la gestió financera de l'empresa relacionats amb activitats d'inversió i operacions de finançament. També estan vinculats a les activitats continuades de l'empresa. Permet conèixer la influència de les activitats financeres de l'empresa sobre els resultats globals.

Resultats d'activitats interrompudes: a diferència dels dos primers, aquests són derivats per exemple de la venda d'actius mantinguts per a la venda i que no formen part del negoci propi de l'empresa.

L'anàlisi econòmica d'una empresa es centra en l'anàlisi dels resultats de la seva activitat continuada, ja que els resultats de les activitats interrompudes no acostumen a ser representatius de l'activitat realitzada, per això a partir d'ara obviarem aquest tipus d'activitats interrompudes.

El Compte de Pèrdues i Guany és un dels Estats Comptables obligatoris per la majoria de societats i té una estructura "oficial" definida semblant a la següent:

	Import (€)	%
A. OPERACIONS CONTINUADES		
1. Import net del volum de negoci	400.000	100%
Vendes	100.000	25%
Prestacions de serveis	300.000	75%
2. Variació d'existències de productes acabats i en curs	5.000	1%
3. Treballs realitzats per l'empresa per al seu actiu	20.000	5%
4. Aprovisionaments	-73.000	-18%
Consum de mercaderies	-15.000	-4%
Consum de primeres matèries i altres matèries consumibles	-30.000	-8%
Treballs realitzats per unes altres empreses	-25.000	-6%
Deteriorament de mercaderies, primeres matèries i altres	-3.000	-1%
5. Altres ingressos d'explotació	50.000	13%
Ingressos accessoris i altres de gestió corrent	10.000	3%
Subvencions d'explotació incorporades al resultat	40.000	10%
6. Despeses de personal	-200.000	-50%
Sous i salaris	-150.000	-38%
Seguretat Social a càrrec de l'empresa	-50.000	-13%
7. Altres despeses d'explotació	-83.000	-21%
Serveis exteriors	-60.000	-15%
Tributs	-10.000	-3%
Pèrdues, deteriorament i provisions comercials	-5.000	-1%
Altres despeses de gestió corrent	-8.000	-2%
8. Amortització de l'immobilitzat	-20.000	-5%
9. Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer	5.000	1%
10. Excessos de provisions		
11. Deteriorament i resultat per alineacions de l'immobilitzat		
A1. RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	104.000	26%
1. Ingressos financers	2.000	1%
2. Despeses financeres	-5.000	-1%
3. Diferències de canvi		
A2. RESULTAT FINANCER	-3.000	-1%
A3. RESULTAT ABANS D'IMPOSTOS	101.000	25%
Impost sobre beneficis	-25.250	-6%
A4. RESULTAT DESPRÉS D'IMPOSTOS	75.750	19%
B. OPERACIONS INTERROMPUDES		
A5. RESULTAT DE L'EXERCICI	75.750	19%

4.2.2. Un model adaptat a cada empresa

El model anterior és el que se sol utilitzar per la presentació dels Comptes Anuals però a nivell de gestió de cada projecte és important **adaptar l'estructura del Compte de Resultats a cada model de negoci i a les necessitats d'informació de l'empresa**. D'aquesta manera, per un negoci que es dediqui a la venda de productes com per exemple roba de disseny o llibres serà important tenir en compte el marge brut (vendes – compres) però una empresa que només ofereixi serveis no necessita aquest indicador.

A continuació mostrem dues estructures de Compte d'Explotació adaptades a dos models de negoci diferents: *una editorial que es dedica a la venda de llibres contraposat a un model de negoci orientat a la prestació de serveis de disseny gràfic:*

Editorial

	Import (€)	%	Observacions
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ			
Vendes	250.000	89%	Venda de llibres físics i eBooks.
Subvencions d'explotació	30.000	11%	Ajuts per a la producció editorial.
Total ingressos	280.000	100%	
APROVISIONAMENTS			
Compra de materials	-60.000	-21%	Paper, tinta, embalatge.
Impressió i maquetació	-40.000	-14%	Costos d'impressió i disseny extern.
Transport i distribució	-15.000	-5%	Enviament a llibreries i clients.
Costos de venda	-115.000	-41%	
MARGE BRUT	165.000	59%	Diferència entre ingressos i costos directes.
DESPESES D'EXPLOTACIÓ			
Despeses de personal	-70.000	-25%	Sous de redactors, editors, maquetadors interns.
Publicitat i promoció	-20.000	-7%	Màrqueting, xarxes socials i campanyes de promoció.
Lloguer d'oficines	-10.000	-4%	Espai físic per a l'equip editorial.
Subministraments	-5.000	-2%	Aigua, llum, internet.
Total despeses d'explotació	-105.000	-38%	
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	60.000	21%	Benefici abans de despeses financeres i impostos.

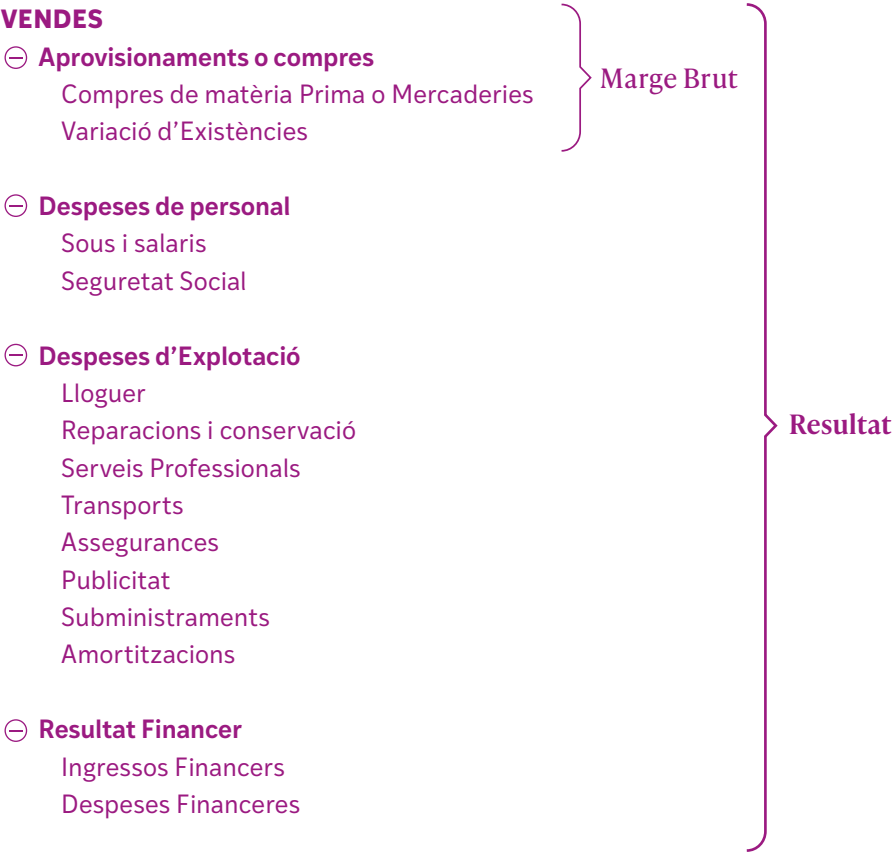
En aquest cas, el cost dels aprovisionaments (compres) suposen un 41% del total de les vendes, mentre que la resta de despeses són el 38% i el benefici final un 21%. Aquí és important diferenciar els costos directes (aprovisionaments) dels costos d'estructura. Més endavant ja entrarem en detall amb tots aquests conceptes.

Dissenyadora gràfica

	Import (€)	%	Observacions
INGRESSOS D'EXPLOTACIÓ			
Prestacions de serveis	80.000	100%	Projectes de disseny per a clients (logos, cartells, etc.).
Total ingressos	80.000	100%	
DESPESES D'EXPLOTACIÓ			
Sou del propi dissenyador	-25.000	-31%	Retribució personal pel temps dedicat als projectes.
Despeses de personal (col·laboradors)	-10.000	-13%	Pagament de col·laboradors externs.
Programari i subscripcions	-5.000	-6%	Licències d'Adobe, Canva Pro, etc.
Publicitat	-2.000	-3%	Xarxes socials, campanyes d'Instagram i Google Ads.
Subministraments	-1.000	-1%	Electricitat, internet.
Lloguer d'espai de coworking	-3.000	-4%	Espai físic compartit per treballar.
Total despeses d'explotació	-46.000	-58%	
RESULTAT D'EXPLOTACIÓ	34.000	43%	Benefici abans de despeses financeres i impostos.

En aquest supòsit no són tan importants les compres si no que l'estructura de les despeses es centra en els costos del personal que ofereix aquests serveis i en altres despeses d'explotació com el programari per desenvolupar els dissenys.

En alguns casos en que el model de negoci és molt intensiu en personal també ens pot interessar aïllar les despeses de personal de la resta de Despeses d'Explotació per analitzar-les separatament unint per exemple a la partida de personal tan el personal intern com extern. Aquí tenim una esquema d'una estructura de Compte d'Explotació separant les despeses de personal de la resta de despeses d'Explotació



Anem per passos i analitzem separatament cada partida i concepte del Compte de Resultats.

Abans però cal mencionar que per a obtenir un Compte d'Explotació es pot fer a partir de la comptabilitat, en el cas de les empreses que la portin a terme, però en el cas d'empresaris individuals o entitats que no registrin una comptabilitat es pot confeccionar aquest informe manualment.

En cadascun dels següents apartats es donaran indicacions de com obtenir la informació corresponent si no disposa d'una comptabilitat oficial.

Aquestes indicacions es destaquen en un quadre de color .

4.2.3. Vendes

El volum de negoci d'una empresa es genera habitualment per dos tipus de fonts d'ingressos:



En l'economia creativa, poden provenir a més, d'altres fonts com drets d'autor o subvencions.

És fonamental diferenciar els tipus d'ingressos per avaluar quins són més rendibles o sostenibles.

Ingressos per serveis: Són activitats amb menys dependència de materials físics però més intensives en treball i creativitat. L'ingrés s'obté per la prestació d'un servei i en general prové de multiplicar un preu/hora per les hores facturables de dedicació a aquest servei. Per tal d'incrementar la facturació es pot incidir en les

hores de dedicació, en la tarifa horària aplicada i en la productivitat o eficiència per produir el mateix servei en menys hores.

Algunes modalitats d'aquests tipus d'ingressos són:

- **Quota per ús d'un servei:** Es cobra per l'ús d'un servei i com més s'utilitza més es paga. *És el cas d'entrades a representacions d'arts escèniques, sessions fotogràfiques, visites guiades a espais arqueològics o tallers artesanals.*
- **Quota de subscripció:** Es cobra de manera recurrent per accedir a un servei de manera ininterrompuda durant un període de temps. *Per exemple accés a biblioteques digitals, subscripcions a publicacions digitals, accés a plataformes d'aprenentatge.*
- **Préstec, lloguer o Leasing:** concessió temporal d'un dret a ús d'un actiu durant un temps a canvi d'una tarifa. *Com ara ingressos per lloguers de decorats o vestuaris a altres companyies teatrals, préstec temporal d'equips de so a tercers o lloguer de sales del nostre local.*
- **Concessió de llicències:** concessió per utilitzar una propietat intel·lectual. *Tal com llicències per l'ús de cançons, imatges o dissenys gràfics o la cessió de drets de llibres per a adaptacions al cinema.*
- **Despeses de corretatge:** serveis d'intermediació entre 2 o més parts. *Una mostra d'això seria comissions per la gestió de contractacions d'artis-*

tes, mediació en la venda d'obres d'art o comissions per la distribució de llibres en llibreries.

- **Publicitat:** Cobraments per promocionar continguts en diferents formats. *Per exemple ingressos per espais publicitaris en esdeveniments, inclusió d'espots publicitaris en continguts audiovisuals, patrocinis o col·laboracions com a influencers.*

Vendes de productes: Es centren en elements físics o digitals que generalment tenen un cost de compra o de producció associat. L'ingrés s'obté per la venda d'un producte físic o digital i prové de multiplicar el preu de cada producte per la quantitat venuda del mateix. Per tant, per tal d'incrementar la facturació es pot incidir en el volum (quantitat venuda) o en la fixació del preu dels productes. Alguns exemples d'ingressos per venda de productes en l'economia cultural i creativa serien el *marxandatge de concerts o festivals, CDs o vinils, llibres o eBooks, obres d'art o àlbums fotogràfics.*

Altres Ingressos per subvencions: Les subvencions són ingressos excepcionals que provenen de recursos públics o privats, amb l'objectiu de recolzar activitats o projectes específics. En el context de l'economia cultural i creativa, aquestes ajudes són una font rellevant d'ingressos que contribueixen a finançar projectes amb un alt valor cultural, social o educatiu, que sovint tenen dificultats per ser rendibles només amb els ingressos comercials.

Per optimitzar les vendes és crucial establir un **mètode de fixació de preus** adequat i que ens assegurí cobrir costos i obtenir la rendibilitat desitjada.

A l'hora d'establir els preus de venda es pot utilitzar un mètode enfocat a cost, a la demanda o a la competència. També hi ha factors determinants com la capacitat de negociació si s'estableix un cost diferent per cada projecte o servei que s'ofereix, la qualitat i els elements diferencials del producte o el volum d'unitats venudes.

En el cas del **mètode de fixació de preus enfocat a cost** hi ha varies opcions:

Fixació dels preus/hora: A l'hora de determinar el preu per hora a cobrar per exemple per part d'un freelance cal tenir en compte la jornada laboral, quins festius es faran al llarg de l'any, quin percentatge del temps no es podrà facturar (reunions, gestions internes, pressupostos), quines despeses mensuals es tenen (lloguers, quotes d'autònoms, fibra) i quin sou fix es voldria obtenir a final de mes. A Internet es poden trobar pàgines web on especificant aquestes variables es calcula la tarifa mínima a aplicar als clients, per exemple: <https://www.calculadorafreelance.com/> En aquests casos és crucial tenir un bon registre o control de les hores dedicades a cada projecte o servei ofert per assegurar que es facturem totes, controlant també les hores no facturables per poder avaluar l'eficiència per exemple d'un projecte.

Preu per Projecte: En alguns casos, especialment per a projectes d'una durada determinada, pot ser més convenient oferir un preu tancat. En aquests casos cal fer un pressupost el màxim d'acurat tenint en compte les hores previstes aplicant-hi el preu per hora calculat a l'apartat anterior. Aquest preu hauria de cobrir tots els costos directes i indirectes, a més de garantir un marge de benefici. És important definir clarament l'abast del projecte per evitar despeses imprevistes.

Fixació dels preus dels productes: Per determinar els preus de venda dels productes cal tenir en compte si són articles de compra-venda o si són transformats per la pròpia empresa a partir de la compra de matèries primeres:

- **Venda de mercaderies:** A l'hora de fixar el preu de venda es té en compte el cost de compra d'aquests productes afegint-hi un marge que permeti cobrir tots els costos d'estructura o despeses d'explotació i un percentatge de benefici.
- **Productes propis:** Es té en compte el preu de compra de la matèria prima afegint els costos de les hores dedicades a la fabricació i dels materials auxiliars incorporats. És important fer un escandall detallant les quantitats i costos de tots els elements incorporats al producte al llarg de la seva fabricació i controlar les hores dedicades, a més d'afegir-hi un marge per cobrir l'estructura i el benefici desitjat. Treballar amb ordres de fabricació on es vagin registrant els materials i

hores de treball per cada projecte pot ser molt útil. També és crucial tenir ben definits els segments de mercat als que ens dirigim així com una proposta de

valor que satisfaci les necessitats dels nostres clients, de manera que orientem la nostra activitat al client coneixent bé el mercat, el producte o servei que oferim i la competència.

Control dels Ingressos (Factures Emeses)

La manera de registrar els ingressos o les vendes per configurar el Compte d'Explotació periòdicament és a partir de les factures emeses.

Abans de decidir quins camps incloure en el registre de les factures cal fer-se algunes preguntes sobre quina informació voldré poder analitzar de les meves vendes:

- Vull diferenciar els meus ingressos per tipus de producte o servei?
- Vull tenir informació de les vendes per a cada client?
- Vull tenir informació també dels volums o quantitats venudes?

Una manera senzilla de registrar les vendes pot ser la següent:

Núm. Fra	Data Factura	Client	Base Imposable	% IVA	% IRPF	Quota IVA	IRPF	Total Factura	Data Cobrament
24/001	15/01/2024	SOL MARTÍNEZ	5.000,00	21%		1.050,00	0,00	6.050,00	24/02/2024
24/002	27/02/2024	PAU CANIGÓ	2.000,00	21%		420,00	0,00	2.420,00	30/03/2024
24/003	15/03/2024	MARTINA SOLER	3.000,00	21%		630,00	0,00	3.630,00	
24/004	16/04/2024	OT SANTIAGO	15.000,00	21%		3.150,00	0,00	18.150,00	16/05/2024
24/005	15/05/2024	RUTH BOU	2.000,00	21%		420,00	0,00	2.420,00	14/06/2024
24/006	16/06/2024	SUSANA PONS	3.000,00	21%		630,00	0,00	3.630,00	16/07/2024

Es poden afegir tots els camps que creiem que pot interessar analitzar com ara el producte, el tipus de projecte, les unitats venudes, les hores facturades, etc. Afegir més camps ens pot permetre identificar patrons de consum, estacionalitats i ens permetrà poder tenir el rendiment per client o tipus de producte.

4.2.4. Compres o aprovisionaments

L'apartat de compres i aprovisionaments d'un Compte d'Explotació recull totes les despeses directes relacionades amb la compra de materials, mercaderies i serveis necessaris per a l'elaboració de productes o la prestació de serveis de l'empresa. Aquests costos es consideren variables perquè depenen directament del volum de producció.

Compres de mercaderies: Inclou la compra de productes que es revendran sense modificacions significatives, com per exemple la compra de llibres en una editorial per distribuir a llibreries, la compra de samarretes de marxandatge per un festival o de fotografies d'arxiu per il·lustrar una publicació.

Compres de matèries primeres: Es tracta de materials destinats a ser transformats o utilitzats en la producció de béns o serveis, com és el cas de pintures, llenços i materials per a artistes plàstics o teixits i fils per empreses de moda.

Consumibles o materials auxiliars: Engloba tots materials auxiliars necessaris per a l'activitat, però que no formen part directa del producte final, per exemple utensilis i eines per a tallers artesanals, material d'oficina per un dissenyador gràfic o compra d'embalatges per l'enviament de llibres.

Treballs realitzats per altres empreses: Són serveis subcontractats relacionats amb el procés productiu, com ara contractació de tècnics de so i llum per a concerts o els serveis externs d'impressió per una editorial.

Transports: Inclou les despeses associades al transport dels materials adquirits, com per exemple serveis de transport de peces de museu o exposicions o de decorats en obres de teatre.

En qualsevol negoci l'objectiu és minimitzar aquests costos però en empreses amb un elevat percentatge de costos variables pren especial importància.

Tal com hem vist en l'apartat de fixació de preus l'escandall de costos és una bona eina per calcular els costos directes d'un producte i el valor de les compres un element fonamental dins d'aquest càlcul.

En alguns models de Compte d'Explotació s'inclou dins d'aquest apartat també la mà d'obra directa, és a dir, els costos del personal que dedica el 100% del seu temps a la producció o la proporció del cost de les persones que hi ocupen gran part de la seva dedicació.

Control de les Compres (Factures de proveïdors)

La manera de registrar les compres o aprovisionaments per configurar el Compte d'Explotació és a partir de les factures de compra rebudes dels nostres proveïdors.

Abans de decidir quins camps incloure en el registre cal fer-se algunes preguntes sobre quina informació voldré poder analitzar de les meves compres:

- Vull diferenciar els meus costos per família o tipus de producte?
- Vull tenir informació de les compres per cada proveïdor per poder millorar la meva negociació?
- Vull tenir informació també dels volums o quantitats comprades o de les hores dels serveis que subcontracto?



Una manera senzilla de registrar-ho pot ser la següent:

Núm Fra	Data Factura	Proveïdor	Concepte	Base Imposable	% IVA	Quota IVA	% Ret IRPF	Quota IRPF	Total Factura	Data Pagament
590	27/01/2024	Proveïdor A	02. Compres de Mercaderies	1.800,00	21%	378,00		0,00	2.178,00	27/01/2024
580	01/01/2024	Proveïdor MP	01. Compres de Matèria Primera	300,00	21%	63,00		0,00	363,00	
904	27/01/2024	Proveïdor C	03. Compres d'altres aprovisionaments	42,00	21%	8,82		0,00	50,82	27/01/2024
633	26/02/2024	Proveïdor A	02. Compres de Mercaderies	450,00	21%	94,50		0,00	544,50	26/02/2024
266	26/02/2024	Proveïdor C	03. Compres d'altres aprovisionaments	48,00	21%	10,08		0,00	58,08	26/02/2024
825	27/03/2024	Proveïdor A	02. Compres de Mercaderies	2.000,00	21%	420,00		0,00	2.420,00	27/03/2024
388	27/03/2024	Proveïdor C	03. Compres d'altres aprovisionaments	60,00	21%	12,60		0,00	72,60	27/03/2024

Com en el cas de les vendes afegir més informació a aquests registres ens permet més opcions d'anàlisi i la possibilitat de veure la rendibilitat per diferents projectes o sectors.

4.2.5. Marge Brut

El **Marge Brut** és un dels indicadors clau per mesurar la rendibilitat d'una empresa a nivell de les seves operacions bàsiques. Representa la diferència entre els ingressos per vendes i el cost directe associat a produir els productes o serveis venuts.

El Marge Brut es pot calcular com a valor o com a percentatge:

Import de Marge Brut

VENDES – COST DE LES VENDES

Costos directament associats amb la producció dels béns o serveis venuts

% Marge Brut

% MARGE BRUT =
$$\frac{\text{VENDES – COST DE LES VENDES}}{\text{VENDES}}$$

L'anàlisi del Marge Brut permet avaluar l'eficiència en la producció de manera que un marge alt indica major eficiència en la producció, amb costos controlats en relació als ingressos, mentre que si aquest és baix pot reflectir problemes com costos elevats o preus de venda massa baixos.

En negocis amb % de marges bruts baixos l'estratègia serà augmentar el volum de vendes, en canvi, en negocis amb marges alts, es pot invertir més en qualitat o diferenciació del producte.

En el cas d'empreses amb importants volums, variacions o valor dels estocs cal tenir en compte la **variació d'existències** en el càlcul del Marge Brut, això és rellevant per a empreses com *editorials, galeries d'art o productores d'artesanía, on els estocs juguen un paper clau.*

El càlcul del Marge Brut tenint en compte la Variació d'Existències és el següent:

$$\% \text{ MARGE BRUT} = \frac{\text{VENDES} - \text{COST DE LES VENDES} + / - \text{VAR. EXISTÈNCIES}}{\text{VENDES}} \times 100$$

La variació d'existències es calcula per la diferència entre el valor de les existències inicials a l'inici del període que analitzem i el valor de les existències al final del període.

Si les existències finals són inferiors a les inicials significa que s'ha consumit part de l'estoc i per tant més cost de les vendes (menor Marge Brut). És típic en períodes d'alta activitat. *Per exemple, una editorial comença l'any amb 20.000 € en estoc (llibres) i acaba amb només 10.000 €. Això vol dir que s'han extret llibres de l'estoc per valor de 10.000 €, incrementant així el cost.*

Si les existències finals són superiors a les inicials significa que s'han produït més estocs dels que s'han venut i es redueix el cost de les vendes (major Marge Brut). És típic en un període d'acumulació i preparació d'estoc per a vendes futures. *Una empresa artesana comença l'any amb un estoc de productes per valor de 5.000 €, però al final del període acumula 15.000 € en estoc. Això vol dir que s'han afegit 10.000 € a les existències i s'ha d'incloure l'increment al Marge Brut.*

Si no es tingués en compte la variació d'existències en èpoques de molta venda i consum d'estoc ens sortirien molts beneficis i en períodes d'acumulació d'estoc per vendes futures tindríem pèrdues. El fet d'incloure les variacions d'estoc al Marge Brut fa que aquest reflecteixi de manera més precisa la realitat de l'empresa i evitar l'efecte de l'estacionalitat.

Algunes estratègies per millorar el Marge Brut són les següents:

- **Reducció de costos directes:**
 - Negociar millors els preus amb els proveïdors.
 - Optimitzar l'ús de materials i recursos.
- **Incrementar el preu de venda:**
 - Justificar un preu més alt amb un valor percebut superior (exclusivitat, qualitat).
- **Millorar l'eficiència productiva:**
 - Automatitzar processos o subcontractar tasques específiques.
- **Control d'estocs:**
 - Evitar sobreproducció o estocs excessius que generen costos innecessaris.

Càlcul a partir del control de vendes i compres

Tenint en compte els registres dels ingressos i les compres mencionats en els 2 apartats anteriors es pot obtenir el marge brut per la diferència dels totals del període que estiguem analitzant.

4.2.6. Despeses de Personal

Les despeses de personal són una de les partides més importants i sensibles en el compte d'explotació, especialment en empreses creatives i culturals, ja que sovint el capital humà és el recurs més valuós per a la producció i prestació de serveis. Aquestes despeses inclouen tots els costos associats a la retribució dels treballadors. Les partides que configuren les despeses de personal són les següents:

Sous i salaris: Inclou les retribucions fixes i variables que perceben els treballadors contractats per l'empresa. Es té en compte el Sou Brut, és a dir, abans de les retencions d'IRPF i quotes a la Seguretat Social per part del treballador. *Seria el cas de retribucions a actors, músics o ballarins en companyies d'arts escèniques o sous d'editors, dissenyadors gràfics o fotògrafs en editorials i estudis creatius.*

Autònoms o Seguretat Social: Té en compte tant les cotitzacions o quota d'empresa a la Seguretat Social corresponent als treballadors assalariats com els pagaments de les quotes d'autònom.

Despeses socials: Es tracta d'altres beneficis socials i despeses complementàries que l'empresa ofereix als seus treballadors com per exemple *plans de pensions o assegurances mèdiques complementàries, ajudes per transport o dietes en gires teatrals o activitats*

formatives per al personal.

El Cost Empresa d'un treballador és el cost total que aquesta persona suposa a l'empresa tenint en compte Sou Brut + Seguretat Social a càrrec de l'empresa. Cal tenir present que aquest cost és força superior a l'import líquid que el treballador percep i per tant s'ha de tenir en compte el aquest primer dins del Compte de Resultats.

Les despeses de personal es poden classificar entre:

Mà d'obra directa (cost variable): És la mà d'obra relacionada directament amb la producció o prestació del servei. Els costos varien en funció del volum de vendes. Per exemple actors en una obra de teatre, fotògrafs en una sessió o músics que toquen en un concert.

Personal d'estructura (cost fix): Inclou els treballadors de l'empresa que no estan directament vinculats a la producció o execució d'un projecte o servei específic, però que són essencials per garantir el funcionament de l'organització. Els costos són constants independentment del volum de vendes. Per exemple, l'equip administratiu o comercial d'una editorial, la gerent d'una galeria d'art o el personal de gestió en un festival.

En el cas d'empresaris individuals o empreses de reduïda dimensió una sola persona destina part de la seva dedicació a tasques de mà d'obra directa i l'altra part a tasques d'estructura més administratives i de gestió. Registrar aquestes dedicacions i veure el pes de cadascuna ajuda a l'hora de controlar els costos.

Contractar col·laboradors externs o autònoms és habitual en aquest sector, ja que permet adaptar els costos a la demanda i a la naturalesa puntual de molts projectes culturals (festivals, exposicions, produccions).

Nòmines

En el cas que l'activitat empresarial tingui personal contractat en nòmina el detall de les nòmines permetrà obtenir la informació del cost empresa del personal.

En el cas de l'empresari individual es recomana tenir un compte bancari exclusiu pel negoci i mensualment traspasar un import fix al compte bancari personal en concepte de nòmina, a més de traspassos esporàdics en cas de generar més excedents. Aquests costos que traspassem cada mes afegint-hi la quota d'autònoms determinarà el seu cost de personal en el Compte d'Explotació.



Es pot utilitzar el mateix full de càlcul on es registren les factures de proveïdors per registrar el cost de personal especificant la partida que correspon a la columna concepte:

Núm Fra	Data Factura	Proveïdor	Concepte	Base Imposable	% IVA	Quota IVA	% Ret IRPF	Quota IRPF	Total Factura	Data Pagament
	27/01/2024		05. Sous i salaris	1.200,00		0,00		0,00	1.200,00	27/01/2024
	27/01/2024		06. Autònoms / Seguretat Social	80,00		0,00		0,00	80,00	27/01/2024
	26/02/2024		05. Sous i salaris	1.200,00		0,00		0,00	1.200,00	26/02/2024
	26/02/2024		06. Autònoms / Seguretat Social	300,00		0,00		0,00	300,00	26/02/2024
	27/03/2024		05. Sous i salaris	1.200,00		0,00		0,00	1.200,00	27/03/2024
	27/03/2024		06. Autònoms / Seguretat Social	300,00		0,00		0,00	300,00	27/03/2024

Cal valorar, en cas que hi hagi varies persones a l'empresa, si ens interessa registrar el cost separatament de cada persona per anàlisis més detallats o si cada persona es dedica a una àrea de negoci i ens interessa avaluar la rendibilitat de cada àrea per separat.

4.2.7. Despeses d'Explotació

Les despeses d'estructura o d'explotació són aquells costos fixes necessaris per garantir el correcte funcionament de l'empresa, independentment del volum de producció o d'activitat.

Inclouen els següents tipus de costos:

Lloguers: Inclou el cost de lloguer d'espais físics o actius necessaris per a l'activitat empresarial. Per exemple, el lloguer de teatres o sales per a representacions escèniques, el lloguer de tallers per a artesans, espais de coworking per a dissenyadors gràfics o el cànon

per l'ús de drets.

Reparacions i conservació: Despeses associades al manteniment i reparació d'infraestructures, equips o vehicles. Entre altres hi ha el manteniment d'escenografies, la reparació de maquinària en festivals, la conservació d'instal·lacions museístiques o la reparació d'equips tècnics com càmeres i focus.

Serveis professionals: Honoraris per serveis externs contractats per la gestió o assessorament com advocats per a contractes de drets d'autor en produccions

musicals o teatrals, notaris per a la formalització de contractes de coproducció o gestories per a la gestió fiscal i laboral d'editorials o galeries d'art.

Transports: Despeses relacionades amb el moviment de materials, productes o persones com ara el transport d'obres d'art per a exposicions itinerants o l'enviament de llibres o marxandatge a distribuïdors en el cas d'editorials.

Assegurances: Pòlisses per protegir actius, activitats o persones tal com les assegurances de responsa-

bilitat civil per a espectacles en viu, l'assegurança multirisc per a exposicions d'art o les assegurances per vehicles utilitzats en la producció i logística d'esdeveniments.

Serveis bancaris: Costos aplicats per les entitats bancàries en referència als seus serveis sense incloure les despeses financeres com els interessos. Inclou comissions per manteniment de comptes, despeses associades a transferències fetes o comissions per targetes bancàries.

Publicitat: Despeses associades a la promoció i difusió de projectes o serveis com ara campanyes publicitàries per a festivals o obres de teatre, anuncis en mitjans de comunicació o creació de materials promocionals (cartells, fullets).

Subministraments: Inclou els costos dels serveis essencials per al funcionament diari. Per exemple subministrament d'electricitat i aigua en teatres, despeses de telèfon i internet per a oficines d'editorials o gas natural per a la calefacció d'espais culturals.

Tributs: Impostos o taxes que no inclouen l'IVA o l'IRPF com l'IBI (Impost sobre Béns Immobles) per a locals de treball o exposicions, l'IAE (Impost sobre Activitats Econòmiques) o les taxes municipals per a l'organització d'activitats culturals.

Altres despeses: Inclouen totes les despeses no contemplades en els apartats anteriors com per exemple despeses de viatge per assistir a un congrés sobre art precolombí.

Amortitzacions: Representen la pèrdua de valor dels actius fixos al llarg del temps com l'amortització d'escenografies utilitzades en diferents representacions teatrals o l'amortització de mobiliari o equips en museus.

L'anàlisi del pes i composició d'aquestes despeses i l'evolució al llarg del temps permet detectar possibles desviacions de costos i dissenyar una estratègia de reducció de costos més ben enfocada.

En tots els models de negoci interessa minimitzar l'import d'aquestes despeses ja que, tot i ser necessàries, no solen aportar valor directe al producte o servei ofert. De totes maneres, la importància de reduir aquests costos dependrà del tipus de model de negoci:

Model de negoci basat en costos: Es tracta de propostes de valor de preus baixos amb sistemes més automatitzats i alt grau d'externalització. En aquest cas té més importància retallar les despeses tan com es pugui per mantenir una estructura de costos el més reduïda possible. Un exemple seria un festival de música popular que té com a proposta de valor l'accés a esdeveniments culturals assequibles al públic en

general, que prioritzarà reduir al màxim els costos per oferir entrades a preus baixos. En aquest cas reduirà costos aprofitant espais públics, programant artistes emergents o locals i externalitzant serveis tècnics per reduir els costos fixos.

Model de negoci basat en valor: Es tracta de propostes de valor més Premium i serveis personalitzats en què els costos no són una prioritat i cal focalitzar-se en la creació de valor. Un exemple seria una galeria d'art exclusiva que ofereix experiències personalitzades amb accés a obres d'art de gran valor cultural i econòmic. En aquest cas prioritza seleccionar obres úniques d'artistes reconeguts o emergents amb gran potencial i organitzar exposicions amb espais exclusius i una ambientació acurada enlloc de focalitzar-se en reduir costos, és a dir, prioritza la creació de valor per a clients Premium, fins i tot assumint costos més elevats.

Control de les factures de despeses i rebuts

La manera de registrar els costos d'explotació per configurar el Compte d'Explotació és a partir de les factures de despesa rebudes i dels rebuts bancaris (per les despeses que no tenen factura com assegurances, impostos o comissions bancàries).



Una manera senzilla de registrar aquestes factures és utilitzar el mateix full de càlcul que en el cas de les compres i el personal però especificant el concepte al que correspon:

Núm Fra	Proveïdor	Concepte_	Base Imposable	% IVA	Quota IVA	% Ret IRPF	Quota IRPF	Total Factura
685	Llogater A	07. Lloguers	250,00	21%	52,50			302,50
745	Endesa	13. Subministraments	105,00	21%	22,05			127,05
745	Vera	13. Subministraments	35,00	21%	7,35			42,35
631	Gestoria P	09. Serveis Professionals	90,00	21%	18,90			108,90
947	Caixa Enginyers	11. Serveis bancaris i desp. financeres	18,00		0,00			18,00
75	Llogater A	07. Lloguers	250,00	21%	52,50			302,50
257	Endesa	13. Subministraments	119,00	21%	24,99			143,99
257	Vera	13. Subministraments	35,00	21%	7,35			42,35
945	Llogater A	07. Lloguers	250,00	21%	52,50	19%	-47,50	255,00
239	Endesa	13. Subministraments	115,00	21%	24,15			139,15
239	Vera	13. Subministraments	35,00	21%	7,35			42,35
603	Hotel Z	15. Altres despeses	150,00	21%	31,50			181,50
655	Restaurant P	15. Altres despeses	15,00	10%	1,50			16,50

Si introduïm una línia per cada factura o despesa tindrem detall suficient per un bon anàlisi, però si en algun cas creiem que necessitem més detall es pot dividir una factura en diferents línies si correspon a conceptes diferents.

4.2.8. Resultat Financer

El resultat financer mesura l'impacte de les activitats de gestió financera en el resultat global d'una empresa. Inclou tant els ingressos com les despeses derivades de la gestió de recursos financers. En el context de les empreses culturals i creatives, aquest resultat pot tenir un pes important, especialment en aquelles amb elevat endeutament o que fan ús d'inversions i préstecs per finançar les seves activitats.

Els components del resultat financer són els següents:

INGRESSOS FINANCERS – DESPESES FINANCERES

Interessos de dipòsits a termini, préstecs concedits, dividends de participacions o accions.

Interessos de préstecs, pòlisses o altres deutes financers, pèrdues per vendes d'accions

Ingressos financers: Són els beneficis derivats d'activitats financeres, com interessos percebuts o rendiments de participacions. Aquests ingressos solen ser menys comuns en empreses creatives, però poden aparèixer en models de negoci amb inversions financeres o accions paral·leles. *Es pot tractar de rendiments de dipòsits bancaris en el cas d'una productora cinematogràfica que genera interessos per dipòsits a termini mentre espera finançar la distribució d'una pel·lícula o ingressos per préstecs concedits per part d'una editorial que presta fons a una altra empresa del sector i en rep interessos.*

Despeses financeres: Inclouen els costos associats amb el finançament extern, com interessos de préstecs, interessos de pòlisses de crèdit o d'altres deutes financers. Aquestes despeses són habituals en empreses creatives, especialment aquelles que depenen de finançament extern per dur a terme produccions o projectes a gran escala com un *museu que necessita un préstec bancari per finançar una exposició internacional o una companyia de dansa que utilitza una línia de crèdit per cobrir despeses de producció fins a rebre ingressos per les vendes d'entrades*.

El resultat financer es calcula com la diferència entre ingressos financers i despeses financeres. Si el resultat és positiu, implica una gestió financera eficient mentre que si el resultat és negatiu, implica que l'empresa està assumint més costos financers del que obté en rendiments financers, un indicador de dependència del deute.

L'impacte del resultat financer sobre el resultat final serà negatiu en empreses amb un alt endeutament, neutre en cas que l'empresa es financi amb recursos propis o positiu en cas de disposar d'inversions financeres en dipòsits o accions, per exemple.

Per gestionar de manera favorable el resultat financer cal minimitzar les despeses financeres negociant condicions favorables en préstecs i pòlisses, reduint l'endeutament o negociant el cobrament d'ingressos pels excedents de tresoreria en dipòsits.

Tal com veurem a l'apartat de control de tresoreria cal fer una previsió acurada de les necessitats de finançament per evitar costos innecessaris i avaluar l'impacte de les despeses financeres i dels pagaments de retorn de capital abans de decidir formalitzar un préstec o una línia de crèdit.

Rebutos bancaris

Es pot obtenir la informació de les despeses i ingressos financers a partir dels moviments bancaris i es recomana utilitzar el mateix full de càlcul de registre de costos que hem utilitzat fins ara però especificant el concepte corresponent.

En el cas dels préstecs, amb el detall del propi rebut o amb la taula d'amortització del préstec es pot veure la part del préstec corresponent als interessos, que és la part que tenim en compte com a despesa financera. El retorn del capital del préstec no es considera despesa sinó que va reduint l'import del deute que consta al Balanç de Situació.

4.2.9. Resultat Final i Marge Net

El Resultat Final i el Marge Net són indicadors clau per analitzar la rendibilitat d'una empresa i entendre si està generant beneficis o acumulant pèrdues.

Resultat Final: Reflexa el benefici o pèrdua generat per l'empresa després de descomptar les despeses operatives, financeres i fiscals (Impost de Societats) dels ingressos totals. És l'indicador que mostra si l'empresa ha estat rendible o no durant un període concret i expressa la viabilitat econòmica del projecte.

Marge Net: És un rati financer que mesura la rendibilitat del negoci i indica el percentatge de cada euro ingressat que es converteix en benefici. Es calcula dividint el Resultat Final pel total d'Ingressos. Un Marge Net alt indica que l'empresa és eficient en convertir els ingressos en beneficis després de despeses, mentre que un Marge Net baix pot suggerir costos operatius elevats, baixa eficiència o preus ajustats. Els inversors utilitzen el Marge Net per avaluar l'atractiu d'invertir a l'empresa comparant amb altres inversions.

Hi ha altres indicadors de resultat o mesures financeres per avaluar la rendibilitat operativa "pura":

EBITDA (Benefici abans d'Interessos, Impostos i Amortitzacions): Excloure aquests elements permet analitzar la rendibilitat operativa relacionada més directament amb l'activitat principal de l'empresa in-

dependentment del cost financer, els impostos sobre beneficis o el cost d'amortització dels immobilitzats de què disposa. Per exemple, *en una productora de cinema, l'EBITDA exclou les despeses per interessos de préstecs i amortitzacions de càmeres i altre immobilitzat, reflectint només els beneficis directes de les produccions.*

EBIT (Benefici abans d'Interessos i Impostos): L'EBIT és similar a l'EBITDA, però inclou les amortitzacions, reflectint així els beneficis després de descomptar l'impacte del desgast d'actius fixos.

Càlcul a partir del control de vendes i compres

Tenint en compte els registres dels ingressos i de totes les despeses (compres, personal, estructura i financeres) es pot obtenir el resultat final del període que estiguem analitzant.

4.2.10. Recomanacions pràctiques de cara a l'anàlisi

- És recomanable analitzar el Compte d'Explotació **mensualment**, per reaccionar a temps en cas de variacions significatives en alguna partida
- Fer **comparatius entre els diferents períodes i evolucions** és molt útil. Es recomana fer cada mes un Compte d'Explotació amb les dades acumulades fins el mes que estem analitzant i un altre amb l'evolució per mesos (fent una columna per cada mes) i així poder-ne veure l'evolució

Aquest és un exemple d'evolució mensual del Compte de Resultats:

	1	2	3	4	5	6	7
00. VENDES	3.000 100%	1.800 100%	5.000 100%	10.000 100%	3.000 100%	2.000 100%	5.000 100%
01. Compres de Matèria Primera	-200 -7%						
02. Compres de Mercaderies	-1.500 -50%	-550 -31%	-1.450 -29%	-4.000 -40%	-1.230 -41%	-600 -30%	-3.050 -61%
03. Compres d'altres aprovisionaments	-60 -2%	-40 -2%	-50 -1%	-70 -1%	-80 -3%	-40 -2%	-42 -1%
04. Subcontractació treballs externs							
05. Sous i salaris	-1.000 -33%	-1.000 -56%	-1.000 -20%	-1.000 -10%	-1.000 -33%	-1.000 -50%	-1.000 -20%
06. Autònoms / Seguretat Social	-80 -3%	-80 -4%	-80 -2%	-80 -1%	-80 -3%	-80 -4%	-80 -2%
07. Lloguers	-250 -8%	-250 -14%	-250 -5%	-250 -3%	-250 -8%	-250 -13%	-250 -5%
08. Reparacions i Conservació						-150 -8%	
09. Serveis Professionals	-90 -3%			-90 -1%			-90 -2%
10. Assegurances						-190 -10%	
11. Serveis bancaris i desp. financeres	-18 -1%			-18 0%			-18 0%
12. Publicitat					-56 -2%		
13. Subministraments	-140 -5%	-154 -9%	-150 -3%	-148 -1%	-130 -4%	-150 -8%	-126 -3%
14. Tributs							-95 -2%
15. Altres despeses			-165 -3%		-62 -2%		
16. Amortitzacions							
RESULTAT	-338 -11%	-274 -15%	1.855 37%	4.344 43%	112 4%	-460 -23%	249 5%

- El Compte d'Explotació també és una bona eina per portar a terme un **control pressupostari**. Cal fer un pressupost anual en base a l'últim Compte d'Explotació tancat projectant els objectius a assolir i mensualment controlar les desviacions respecte a aquest pressupost inicial.
- Cal **adaptar l'estructura de l'informe a cada tipus de negoci** detallant els conceptes més importants per l'empresa.
- El **percentatge que suposa cada partida sobre les vendes** totals és un indicador molt important per analitzar la composició del Compte de Resultats i comparar més fàcilment les diferents partides i l'evolució de les mateixes.
- Es tenen en compte els **Ingressos i Despeses sense IVA**, ja que l'IVA és un impost indirecte sobre el consumidor final, l'empresa només fa de recaudadora i no afecta a la seva rendibilitat (repercuteix l'IVA als clients en les vendes i se'l dedueix en les compres).
- Registrant de manera detallada els ingressos i despeses per línia de negoci ens permet confeccionar un **Compte de Resultats per cada activitat, àrea de negoci o projecte** i analitzar-ne la rendibilitat per separat i veient l'impacte de cadascuna sobre el resultat total.
- Un exemple d'un Compte de Resultats per línies de negoci seria el de *l'empresa imaginària Creativa Studio que es dedica al disseny gràfic i producció de contingut cultural. Aquesta empresa ofereix*

serveis diversificats i per això vol analitzar la rendibilitat per cada línia de negoci:

	Línies d'activitats						
	Disseny gràfic i branding	Producció audiovisual	Organització d'esdeveniments	Formació i tallers	Marxandatge cultural	IMPORT TOTAL	%
Composició de les Vendes (%)	17%	27%	20%	8%	28%	100%	
Vendes	50.000	80.000	60.000	25.000	85.000	300.000	100%
Cost de compra	-10.000	-15.000	-20.000	-5.000	-30.000	-80.000	-27%
Altres costos variables	-2.000	-3.000	-4.000	-1.000	-6.000	-16.000	-5%
Marge brut	38.000	62.000	36.000	19.000	49.000	204.000	68%
% Marge brut	76%	78%	60%	76%	58%	68%	0%
Sous i salaris						-90.000	-30%
Seguretat social						-18.000	-6%
Lloguer						-20.000	-7%
Reparacions i conservació						-3.000	-1%
Serveis Professionals						-10.000	-3%
Assegurances						-4.000	-1%
Altres despeses fixes						-15.000	-5%
Amortització						-10.000	-3%
Provisions						0	0%
Despeses financeres						-8.000	-3%
Total Despeses d'Estructura						-178.000	-59%
Resultat abans d'impostos						26.000	9%
Impost de Societats						-6.500	-2%
Resultat després d'impostos						19.500	7%

Dissenyar el Compte d'Explotació per línies de negoci permet veure el pes de cada línia sobre les vendes totals, el Marge Brut que aporta cadascuna de les línies i determinar alhora que el pes comú de les despeses d'estructura que utilitzen totes les línies és d'un 59% i per tant les línies que tenen un % Marge Brut inferior a aquest percentatge són deficitàries ja que no cobreixen els costos fixos, com per exemple el marxandatge cultural.

A diferència del Balanç de Situació, confeccionar un Compte de Resultats està a l'abast de tothom registrant els ingressos i despeses adequadament. Més endavant veurem quines eines tenim al nostre abast per realitzar-ho.

4.2.11. Perquè ens pot ser útil?

L'anàlisi del Compte d'Explotació ens proporciona informació útil per aquests aspectes:

Per prendre decisions estratègiques: El compte d'explotació proporciona una visió clara dels ingressos i despeses derivats de les operacions diàries de l'empresa. Aquesta informació és fonamental per prendre decisions estratègiques, com ara:

- Incrementar ingressos identificant quines línies de negoci o activitats generen més beneficis per potenciar-les.
- Reduir costos detectant despeses innecessàries o excessives i optimitzar-les.
- Planificar noves inversions avaluant la viabilitat econòmica de noves iniciatives creatives o culturals.

Per exemple una productora audiovisual pot utilitzar el compte d'explotació per decidir si ha de centrar-se més en projectes publicitaris, que tenen un marge més alt, o en produccions cinematogràfiques, que tenen uns costos més elevats. A vegades per motius estratègics cal mantenir activitats deficitàries però que són necessàries per portar-ne a terme d'altres de més rendibles, però tot i així és interessant tenir informació de la rendibilitat de cadascuna.

Desgranar el resultat per components: Analitzar el Compte de Resultats permet dividir el resultat en les

seves partides principals (ingressos, consums, despeses de personal, despeses d'estructura, amortitzacions i despeses financeres) i aquestes en els components més detallats. Aquest desglossament facilita identificar quines partides contribueixen positivament o negativament al resultat final i comparar com els costos fixos i variables impacten en el rendiment econòmic.

Detectar desviacions: Comparar el compte d'explotació actual amb el pressupostat permet identificar possibles desviacions, també comparar l'exercici actual amb l'anterior és un indicador del creixement de l'empresa i de l'evolució de les diferents partides.

Pensar accions per millorar resultats: Una vegada identificats els punts forts i febles del Compte de Pèrdues i Guanyos, l'empresa pot planificar accions concretes per millorar la seva rendibilitat augmentant ingressos (increment de preus, expansió de mercat), reduint costos (negociació de costos, automatització, externalització) o millorant l'eficiència operativa (reduir temps de producció, fer formació per augmentar la productivitat).

Per exemple una editorial pot decidir diversificar la seva oferta afegint llibres electrònics al catàleg físic, reduint costos d'impressió i aprofitant els canals de distribució digital.

Avaluar la rendibilitat dels projectes: En empreses creatives i culturals, els projectes poden variar

significativament en termes de rendibilitat. L'anàlisi del compte d'explotació permet separar la rendibilitat per projectes o línies de negoci per entendre quins són els més rendibles i prioritzar-los i identificar els deficitaris per decidir si es poden millorar.

Planificació a curt i llarg termini: Amb base a l'experiència de projectes anteriors és pot planificar o projectar un compte d'explotació per un projecte futur amb més exactitud basant-nos amb un d'anterior.

L'anàlisi regular del Compte d'Explotació no només ajuda en la gestió diària, sinó que també permet planificar a llarg termini.

També, com en el cas del Balanç, hi ha ratis o indicadors en referència al Compte d'Explotació que ens poden ajudar en aquests aspectes.

Un Compte de Resultats detallat i ben estructurat és un document fonamental per demostrar la solidesa econòmica de l'empresa a inversors, bancs, entitats de finançament o administracions públiques de cara a subvencions.

4.3. CONTROL DE TRESORERIA

Control de Tresoreria

COBRAMENTS – PAGAMENTS

4.3.1. En què consisteix?

El control de tresoreria és una eina essencial per gestionar els fluxos d'efectiu d'una empresa. En sectors com l'economia cultural i creativa, on els ingressos i els pagaments poden ser irregulars, mantenir un control precís de la tresoreria és fonamental per garantir la liquiditat i prevenir problemes financers.

Una empresa pot ser rendible en termes operatius (ingressos > despeses) però tenir problemes de liquiditat si els cobraments es retarden i els pagaments són immediats, si ha de retornar molts deutes, etc. Això passa perquè **no és el mateix parlar d'ingressos i despeses que de cobraments i pagaments:**

INGRESSOS I DESPESES – COBRAMENTS I PAGAMENTS

Es registren quan es generen
Principi de meritació

Es registren quan es paguen o
es cobren els diners
Principi de caixa

- Els **Ingressos i despeses** es registren quan es generen, seguint el principi de meritació. Això significa que els ingressos es comptabilitzen en el moment de la venda o la prestació del servei i les despeses quan s'incorren, independentment del moment en què es cobrin o es paguin.
- Els **cobraments i pagaments** es registren quan efectivament es reben o es paguen els diners, seguint el principi de caixa.

D'aquesta manera s'evidencia que els ingressos / despeses passen en moments diferents dels cobraments / pagaments (data de la factura vs data de venciment). *Per exemple un dissenyador gràfic pot fer una feina al gener però cobrar la factura al març, d'aquesta manera l'ingrés es registra al febrer quan ha expedit la factura i el cobrament al seu venciment, al març.*

A més, cal tenir present que **hi ha despeses que no comporten moviment d'efectiu** com la variació d'existències o les amortitzacions i **pagaments que no són despesa** com el retorn de préstecs, les inversions o el pagament de les liquidacions d'IVA. *A tall d'exemple, una empresa de moda pot invertir en una màquina de cosir costosa i executar el pagament ara mentre que la despesa s'anirà imputant a mida que es vagi amortitzant.*

Per tant, un Compte d'Explotació no ens permet portar a terme el control de la tresoreria però sí de la rendibilitat econòmica del projecte.

És important anticipar-se a possibles tensions de liquiditat i fer les previsions de tresoreria oportunes per preveure els moviments d'efectiu de l'empresa a futur.

A diferència dels informes anteriors, que ajuden a prendre decisions analitzant les dades històriques, en aquest cas la **visió és a futur**, fent **previsions de cobraments i pagaments a alguns mesos vista**.

Es tracta de partir dels saldos inicials en els comptes bancaris i en efectiu, preveure els cobraments i pagaments dels propers mesos i així determinar els saldos finals previstos per identificar possibles dèficits o excedents de liquiditat:

Mes 1	Mes 2	Mes 3	
SALDO INICIAL	SALDO INICIAL	SALDO INICIAL	→ Saldos bancaris i de caixa efectiu
+ COBRAMENTS	+ COBRAMENTS	+ COBRAMENTS	} Cobraments i pagaments previstos pels propers mesos (pagament IVA, retorn de préstecs, previsió d'inversions, previsió de cobrament de subvencions, etc.)
- PAGAMENTS	- PAGAMENTS	- PAGAMENTS	
SALDO FINAL	SALDO FINAL	SALDO FINAL	

A la pàgina següent podeu trobar-hi un exemple d'una taula de previsió de la tresoreria per una empresa de fusteria artesanal que inicia la seva activitat aquest més de gener:



L'anàlisi d'aquesta informació ens suggereix que al cap d'un mes d'iniciar l'activitat, l'empresa ja tindrà tensions de tresoreria i no començarà a generar liquiditat, de manera que els imports cobrats cobreixin els pagaments previstos, fins el mes de juliol. Per tant, amb les aportacions o finançament inicials de 260.000 euros no serà suficient i caldrà un finançament extra a curt termini per cobrir els primers mesos d'activitat.

En aquest sector, és habitual que els ingressos siguin irregulars o estacionals, que les subvencions es cobrin amb retard mentre que els pagaments siguin constants i fixes, això requereix un control precís de la tresoreria. És el cas d'una companyia teatral que organitza un espectacle i ha de pagar la producció (escenografia, vestuari, personal tècnic) durant mesos abans d'estrenar però els cobraments provinents de la venda d'entrades no arriben fins que s'ha iniciat la temporada. Aquí, una previsió de tresoreria permet identificar quan cal buscar finançament temporal per cobrir les despeses i per quin import.

Algunes accions a fer per millorar el control de la tresoreria són les següents:

- **Planificació dels Cobraments:** A mesura que es generen factures, és important definir terminis de cobrament clars amb els clients i aplicar mesures per minimitzar retards. Mantenir un seguiment de les factures pendents i enviar recordatoris de pagament ajuda a assegurar una entrada constant de liquiditat.
- **Gestió de Pagaments:** De la mateixa manera, és important gestionar els pagaments a proveïdors, salaris i altres despeses operatives. Organitzar els pagaments per venciment i prioritzar aquells que siguin crítics evita problemes de tresoreria.

	ANY 1 Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre
SALDO INICIAL	0	4.777	-6.771	-18.320	-19.145	-23.830	-28.515	-11.754	-2.713	6.328	58.262	94.755
Finançament / Aportació socis	260.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Vendes	10.723	10.723	10.723	21.446	21.446	21.446	42.892	42.892	42.892	85.784	85.784	85.784
TOTAL COBRAMENTS	270.723	10.723	10.723	21.446	21.446	21.446	42.892	42.892	42.892	85.784	85.784	85.784
Compres	0	-3.860	-3.860	-3.860	-7.720	-7.720	-7.720	-15.440	-15.440	-15.440	-30.879	-30.879
Altres costos variables	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Sous i salaris	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700	-7.700
Seguretat social		-1.320	-1.320	-1.320	-1.320	-1.320	-1.320	-1.320	-1.320	-1.320	-1.320	-1.320
Lloguer	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800	-1.800
Reparacions i conservació	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242	-242
Serveis Professionals	-726	-726	-726	-726	-726	-726	-726	-726	-726	-726	-726	-726
Assegurances	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200
Publicitat, propaganda i RRPP	-363	-363	-363	-363	-363	-363	-363	-363	-363	-363	-363	-363
Subministraments	-666	-666	-666	-666	-666	-666	-666	-666	-666	-666	-666	-666
Tributs	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150	-150
Comissió obertura préstec	-200	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Devolució préstecs	-4.382	-4.399	-4.415	-4.432	-4.448	-4.465	-4.482	-4.499	-4.516	-4.532	-4.549	-4.566
Interessos préstecs	-863	-846	-830	-813	-796	-780	-763	-746	-729	-712	-695	-678
IRPF Nòmines	0	0	0	-3.500	0	0	-3.500	0	0	-3.500	0	0
IRPF Lloguers	0	0	0	-1.026	0	0	-1.026	0	0	-1.026	0	0
IVA		0	0	-2.600	0	0	-6.900	0	0	-15.300	0	0
Impost de Societats	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Inversions / Stock inicial	-248.655	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL PAGAMENTS	-265.946	-22.271	-22.271	-29.397	-26.131	-26.131	-37.557	-33.851	-33.851	-53.677	-49.291	-49.291
COBRAMENTS - PAGAMENTS	4.777	-11.548	-11.548	-7.951	-4.685	-4.685	5.335	9.041	9.041	32.107	36.494	36.494
SALDO FINAL	4.777	-6.771	-18.320	-26.271	-23.830	-28.515	-23.180	-2.713	6.328	38.436	94.755	131.249

4.3.2. Recomanacions pràctiques de cara a l'anàlisi

- És recomanable realitzar **tancaments mensuals** per comparar el saldo de caixa real amb les previsions, això ajuda a corregir les desviacions a temps.
- És un **document viu**, per això cal modificar cada mes el saldo inicial de partida d'aquell mes per ajustar-lo a la realitat i anar-lo actualitzant dia a dia a mida que tenim coneixements de nous cobraments i pagaments previstos o de canvis en els terminis. Una previsió de tresoreria no actualitzada o amb les estimacions no ajustades a la realitat no ens serveix de res.

És ideal anar esborrant els mesos ja tancats i partir sempre del mes actual per projectar els següents.

- Es pot **adaptar l'estructura** de l'informe a cada negoci agrupant o detallant els cobraments o pagaments en funció del què interessi.
- Dissenyar un informe de control i previsions de tresoreria està a l'abast de totes les empreses, no és necessari portar a terme una comptabilitat oficial per disposar de la informació necessària.
- Una bona pràctica, sobretot en les empreses que no porten comptabilitat, és baixar-se els moviments bancaris en un full de càlcul i també portar un control en un full de càlcul dels moviments de caixa d'efectiu, quadrant-la periòdicament amb els diners reals que tenim a l'empresa, si n'hi ha.

- Si es porta al dia aquest full de càlcul es pot tenir cada dia una foto de la situació de la tresoreria, sobretot si es treballa amb diferents bancs.

4.3.3. Perquè ens pot ser útil?

El control de la tresoreria i les previsions a futur ens ajuden a:

- **Anticipar problemes de liquiditat:** Permet planificar actuacions, com buscar finançament o ajornar pagaments si es detecten dèficits.
- Planificar pagaments importants com el retorn de préstecs, el pagament d'IVA o grans compres.
- **Gestionar els excedents:** En cas de superàvit, es pot aprofitar per invertir en nous projectes o amortitzar deutes.
- Controlar els terminis de cobrament i pagament identificant i ajustant terminis per evitar tensions de tresoreria.

4.4. INDICADORS CLAU (KPI) I QUADRE DE COMANDAMENT

4.4.1. En què consisteix?

Per a cada projecte, identificar els indicadors clau de rendiment (KPI) més rellevants ajuda a assegurar-se que l'empresa està alineada amb els seus objectius i a identificar àrees de millora. Aquests indicadors, resumits en un quadre de comandament, és una eina essencial per monitoritzar el rendiment del projecte i prendre decisions estratègiques.

Què són els Indicadors Clau de Rendiment (KPI)?

Els KPI són **dades quantitatives** que permeten avaluar el rendiment o l'èxit d'un projecte o d'una empresa.

Han de ser:

- **Rellevants:** Han d'estar directament relacionats amb els objectius estratègics.
- **Mesurables i clars:** Han de ser quantificables, expressats amb números, percentatges o altres formats clars.
- **Temporals:** Es mesuren en intervals de temps establerts (setmanal, mensual, trimestral).
- **Orientats a l'acció:** Han de permetre prendre decisions per corregir desviacions o reforçar estratègies.

Cal definir un pressupost a principis d'any que permeti marcar uns valors com a objectiu a assolir pels KPI més importants pel negoci.

Els indicadors no han de ser únicament financers sinó que haurien d'englobar **totes les àrees de l'empresa i ser coherents entre si**. Els indicadors econòmic-financers que comparen dues o més magnituds extretes dels Estats Comptables, com el Balanç de Situació o Compte de Pèrdues i Guany, també s'anomenen **ratis**, per exemple el rati de liquiditat compara l'actiu corrent amb el passiu corrent.

Alguns exemples d'indicadors clau per àrees són els següents:

Financers

- **Punt d'Equilibri:** Nivell d'ingressos necessaris per cobrir totes les despeses fixes i variables
- **Marge de Beneficis:** Percentatge del benefici sobre els ingressos totals.
- **Rendibilitat per projecte:** Comparació entre els ingressos generats i les despeses d'un projecte concret.
- **Tresoreria:** Disponibilitat d'efectiu en un període concret
- **Percentatge de costos fixos sobre el total de despeses**

Vendes i Màrqueting

- **Taxa de Conversió:** Percentatge de clients potencials que es converteixen en clients reals.
- **Número de Clients Nous:** Total de clients nous

captats en un període determinat.

- **Ingressos Totals per client:** Valor mitjà generat per cada client.
- **Fidelització:** Percentatge de clients que tornen a contractar o comprar
- **Impacte de les campanyes:** Càlcul del ROI (Retorn sobre la Inversió) d'una campanya publicitària.

Operatius

- **Temps de Cicle de Producció:** Temps requerit per completar un projecte, un servei o fabricar un bé.
- **Percentatge d'Hores Facturades:** Hores facturades als clients respecte al total d'hores treballades.
- **Preu/Hora Facturada:** Rendibilitat de cada hora facturada. Es calcula dividint els ingressos totals entre les hores facturades.
- **Cost per unitat produïda:** Costos totals de producció pel nombre d'unitats produïdes

Recursos Humans

- **Satisfacció dels Empleats:** Enquestes per valorar la satisfacció i compromís del personal.
- **Rotació:** Percentatge de personal que deixa l'empresa en un període.
- **Cost relatiu per empleat:** Relació entre els salaris i els ingressos generats
- **Formació:** nombre d'hores de formació per treballador

Compres

- **Temps de lliurament:** Dies mitjans que triguen els proveïdors a subministrar
- **Nombre de proveïdors actius**

Qualitat

- **Retorn de productes o serveis:** Percentatge de vendes amb devolució o queixes
- **Grau de satisfacció del client:** Mitjançant enquestes o ressenyes

Innovació

- **Percentatge de costos destinats a I+D**
- **Número de productes o serveis nous creats**
- **Grau de satisfacció del client:** Mitjançant enquestes o ressenyes

Què és el Quadre de Comandament?

El quadre de comandament és una **eina visual que integra tots els KPI de l'empresa o projecte en una sola plataforma** per facilitar el seguiment i l'anàlisi. Sintetitza tota la informació rellevant de l'empresa en un únic informe tenint en compte la informació obtinguda a partir de totes les eines mencionades fins ara (Balanç de Situació, Compte d'Explotació, Previsió de Tresoreria i KPI).

La terminologia s'inspira en el quadre de comandament dels vehicles que proporciona informació clau al conductor sobre l'estat del vehicle (velocitat, nivell de

combustible, temperatura, etc.) en un sol panell per prendre decisions a temps real.

Serveix com una brúixola que ajuda a:

- **Monitoritzar el rendiment global:** Permet obtenir una visió àmplia de l'estat de l'empresa.
- **Detectar desviacions:** Identifica àrees problemàtiques per prendre mesures correctives.
- **Optimitzar processos:** Millora la presa de decisions en funció de dades reals.
- **Fomentar la col·laboració:** Tots els departaments han de poder tenir accés als KPI rellevants de la seva àrea.

Un exemple d'una taula senzilla de seguiment dels indicadors seria la següent:

Tal com s'observa s'agrupen els indicadors per àrea, escollint els més rellevants pel negoci, es marca el valor objectiu en un període concret i s'anota el valor real. A continuació s'analitza l'assoliment o no de l'objectiu i es decideixen accions de millora. Encara que s'assoleixin els objectius és important igualment definir accions per treballar amb una millora continua, tot i que cal fer especial èmfasi a millorar els que no s'han complert.

Àrea	Indicador Clau	Objectiu	Resultat Actual	Assolit	Acció
Financers	Marge de Beneficis	30%	28%	Sí	Mantenir estratègia actual i explorar noves línies de negoci
	Tresoreria	20.000 €	25.000 €	Sí	Estudiar inversions en nous projectes
	Costos Fixos sobre Total de Despeses	40%	45%	No	Revisar despeses fixes i renegociar contractes
Màrqueting	Taxa de Conversió	20%	22%	Sí	Mantenir estratègies de captació i analitzar oportunitats digitals
	Ingressos Totals	100.000 €	105.000 €	Sí	Incrementar promocions digitals i expandir mercats
	Fidelització	75%	70%	Sí	Fer programes especials de fidelització
Operatius	Temps de Cicle de Producció	15 dies	14 dies	Sí	Continuar optimització de processos
	Percentatge d'Hores Facturades	85%	78%	No	Revisar assignació de projectes i formació del personal
	Cost per Unitat Produïda	10 €	12 €	No	Optimitzar recursos materials i revisar proveïdors
Recursos Humans	Satisfacció dels Empleats	80%	85%	Sí	Implementar programes de reconeixement i promoció
	Rotació	10%	9%	Sí	Consolidar bones pràctiques laborals
Compres	Temps de Lliurament	5 dies	7 dies	No	Prioritzar proveïdors que compleixin terminis
	Cost Mitjà per Proveïdor	10.000 €	9.500 €	Sí	Continuar negociacions favorables amb proveïdors
Qualitat	Percentatge d'Errors en Projectes	5%	3%	Sí	Continuar amb revisions rigoroses i mantenir estàndards
	Devolució de productes	5%	7%	No	Analitzar els motius de les devolucions i prendre accions
I+D	Percentatge d'Ingressos Destinats a I+D	10%	12%	Sí	Incrementar innovació en noves línies de negoci
	Nous Productes o Serveis Desenvolupats	5	4	No	Accelerar processos d'implementació i validació de productes

Es poden fer versions més gràfiques i visuals de Quadres de Comandament:



4.4.2. Un model adaptat a cada empresa

De tots els informes analitzats fins ara aquest és el més versàtil i adaptable a cada projecte, per tant, cada empresa se l'ha de fer seu.

En el cas dels projectes en l'àmbit de l'economia cultural i creativa hi ha alguns indicadors específics del sector que poden ser útils de controlar. En llistem alguns a mode d'exemple:

- **Impacte Cultural i Creatiu**

- **Assistència a Esdeveniments:** Nombre d'espectadors en concerts, exposicions o festivals.
- **Visibilitat Cultural:** Mètriques com visualitzacions de contingut audiovisual, mencions en premsa o xarxes socials.

- **Feedback Artístic:** Qualitat percebuda a través de crítiques o enquestes als assistents.

- **Rendibilitat de Productes Creatius**

- **Percentatge d'Obres Venudes (%):** En empreses com galeries d'art, artesans, o autors de llibres.
- **Cost de Producció d'Obres de teatre (€):** Per saber quines produccions són més sostenibles.
- **Ingressos per Llicències o Drets d'Autor (€):** Indicador molt específic en sectors com música, audiovisual o literatura.

- **Innovació i desenvolupament**

- **Percentatge d'Ingressos de Nous Productes (%):** Proporció d'ingressos provinents d'innovacions creatives.
- **Nous Formats Creatius Llançats per Any:** Nombre de nous productes, serveis o formats oferts.
- **Adopcions de Noves Tecnologies:** Per exemple, utilització de realitat virtual en exposicions o festivals.

- **Indicadors de màrqueting cultural**

- **Engagement en Xarxes Socials (%):** Reaccions, comentaris i comparticions en contingut cultural.
- **Quota de Mercat Cultural (%):** Proporció de públic aconseguit respecte al total d'oferta cultural similar.
- **Rendibilitat de Campanyes de Patrocini (€):** Relació entre el cost i l'ingrés generat per col·laboracions o patrocinadors.

- **Sostenibilitat del Projecte Cultural**

- **Dependència de Subvencions (%):** Controlar quin

percentatge del finançament prové de subvencions públiques.

- **Reciclatge o Reutilització en Producció (%):**

Indicador important en empreses com festivals o esdeveniments culturals.

- **Impacte Ambiental:** Per exemple, emissions de CO₂ o ús de materials ecològics en produccions.

- **Indicadors de participació i experiència del públic**

- **Valoració Mitjana dels Espectadors (1-10):** Opinió del públic en enquestes o plataformes.
- **Durada Mitjana de la Visita (hores):** Indicador en espais com museus o exposicions.
- **Taxa de Repetició (%):** Clients o espectadors que tornen a consumir el mateix contingut o serveis.

Aquest conjunt d'indicadors ajuda a mesurar l'impacte econòmic, cultural i social de l'organització, així com a optimitzar la gestió de recursos i garantir la sostenibilitat del projecte.

4.4.3. Recomanacions pràctiques de cara a l'anàlisi

El més important per dissenyar un Quadre de Comandament és saber **identificar quins són els indicadors clau pel nostre negoci**. A vegades és millor començar amb pocs indicadors però que siguin els crucials pel nostre Model de Negoci i posteriorment anar ampliant si es creu necessari.

- És recomanable realitzar **tancaments mensuals**.
- És ideal adaptar l'estructura de l'informe a cada

empresa i **personalitzar els indicadors** segons el model de negoci.

- Dissenyar un Quadre de Comandament està a l'abast de totes les empreses, no és necessari portar a terme una comptabilitat oficial per disposar de la informació necessària.
- Si hi ha varies persones a l'equip és important **implicar-les a totes en el seguiment dels KPI i de l'acompliment dels objectius**. Vincular remuneracions variables a l'assoliment dels KPI és una bona manera per motivar l'equip.
- Millor evitar la complexitat i definir **indicadors clars i fàcils d'interpretar**.
- **Utilitzar gràfics visuals i colors** pot ser molt pràctic.

amb tot l'equip garantint que tothom treballi en la mateixa direcció.

- Detectar riscos identificant desviacions abans que es converteixin en problemes greus.

4.4.4. Perquè ens pot ser útil?

Aquesta eina és útil perquè resumeix l'activitat de l'empresa en poques dades concretes i visuals fàcils de monitoritzar, controlar i detectar desviacions, fet que permet prendre decisions a temps.

El quadre de comandament juntament amb els KPI que el componen permeten:

- Identificar i monitoritzar la rendibilitat general de l'empresa i de cada activitat o línia de negoci.
- Millorar la gestió de recursos .
- Controlar la tresoreria i assegurar la sostenibilitat.
- Prendre decisions estratègiques basades en dades.
- Millorar la comunicació Interna compartint la informació rellevant de l'empresa i alinear els objectius

5.

Eines de Gestió i aplicació pràctica

Fins ara hem explorat els informes o eines de control de gestió que ens han d'ajudar a dirigir el nostre negoci cap a bon port però, anem a veure com podem portar aquest coneixement a la pràctica.

Què volem tenir?

L'objectiu és obtenir la informació mencionada fins ara:

- Balanç de Situació (per empreses que porten a terme una comptabilitat oficial)
- Compte d'Explotació amb l'estructura adequada al nostre negoci
- Control i previsions de tresoreria
- Indicadors personalitzats pel nostre negoci
- Quadre de comandament que resumeixi la informació anterior

Tot això tenint en compte les dades actuals, comparatives amb dades històriques (per exemple l'any anterior), amb el pressupost i evolucions per veure tendències.

Cada quan?

A principis-mitjans de cada mes hauríem de tenir a punt la informació de tancament del mes anterior i reservar-nos un espai a l'agenda per analitzar-la individualment, amb el nostre equip o amb la gestoria.

Com ho farem?

Les eines de gestió digital són una gran ajuda pel control del negoci. A continuació proposem algunes opcions de més a menys recomanables:

ERP o Programes Informàtics de gestió

La millor opció per registrar i analitzar tota la informació de la nostra empresa és un programa informàtic de gestió integrat o ERP. Es tracta d'un software que centralitza la informació de les diferents àrees d'una empresa en una sola plataforma d'aquesta manera podem tenir informació de compres, control d'estocs, vendes, CRM, tresoreria, comptabilitat, gestió de

projectes, recursos humans i analítica de les dades en un sol lloc.

Aquests programes informàtics han evolucionat al llarg de les dècades, passant de ser eines exclusives per a grans corporacions a solucions accessibles per a empreses de totes les mides.

Actualment hi ha softwares de gestió al mercat força assequibles generalment al núvol que contenen tots o alguns del mòduls o àrees mencionats anteriorment.

Les funcionalitats més generalitzades d'aquests sistemes són la generació de factures de venda, el registre de factures de compra i d'altres despeses, la introducció de dades bancàries (en molts casos estan connectats directament amb els bancs de manera que es baixen els moviments bancaris automàticament) i l'obtenció d'informes.

Aquests programes permeten extreure el Compte d'Explotació i el Balanç de Situació (en el cas de portar la comptabilitat). En alguns casos també permeten ge-

nerar un panell d'anàlisi personalitzat a mode de Quadre de Comandament amb la informació que desitgem.

En cas d'escollir una eina que no tingui l'analítica tan desenvolupada normalment hi ha l'opció de descarregar la informació amb Excel (full de càlcul) i treballar aquesta informació a partir del full de càlcul.

Perquè aquesta informació sigui fiable és important registrar-la correctament i al dia. Abans de començar a entrar dades en una eina d'aquest tipus també és important plantejar-se el nivell de detall que es desitjarà en l'anàlisi per registrar-la amb aquest nivell de detall, per exemple si volem separar les despeses per cada línia de negoci o si volem detallar més o menys els ingressos per tipus.

Cal posar èmfasi a conèixer molt bé el programa de gestió per explotar-ne bé les funcionalitats i les opcions de personalització i adaptar-lo al màxim al nostre negoci.

Eines de visualització de dades

Hi ha eines de visualització i anàlisi de dades que ens permeten extreure dades de diferents fonts, com el nostre programa de gestió o un full de càlcul, i que poden crear gràfics i informes dinàmics per dissenyar un quadre de comandament personalitzat sense fer càlculs manuals.

També s'anomenen eines de Business Intelligence (BI) o Intel·ligència empresarial i n'hi ha de gratuïtes. Per tant, estan a l'abast de tothom però l'inconve-

nient és que cal una formació prèvia per utilitzar-los correctament i poder dissenyar els informes que ens interessin.

L'avantatge és que una vegada dissenyats si s'incorporen noves dades a la font de dades la informació s'actualitza automàticament. Per tant, una bona opció és la contractació d'un professional extern per ajudar a dissenyar-los i llavors utilitzar-los mensualment només com a anàlisis amb les dades actualitzades.

Tot i que el disseny i configuració inicial dels informes és més complexe, la visualització i anàlisi sol ser molt senzilla i permet navegar entre informes obtenint més o menys detall i vinculacions entre informes.

Fulls de càlcul

Com a última opció hi ha la més accessible per a tothom, que és treballar amb fulls de càlcul.

En el cas del Compte d'Explotació ja s'han donat les indicacions necessàries per registrar tots els ingressos i despeses en un full de càlcul de tal manera que puguem acabar obtenint un Compte d'Explotació. En el cas de les previsions de tresoreria, també s'han vist alguns exemples, a l'apartat corresponent, realitzats amb fulls de càlcul senzills.

En el següent enllaç us proporcionem un full de càlcul d'exemple perquè el pugueu fer servir en cas d'optar per aquesta opció **XXXXXXX**. En aquest cas s'ha dissenyat seguint el següent esquema:

Entrada de dades de factures de venda,
compra i despeses i bancs



Anàlisi de les Vendes i control dels cobraments

Anàlisi de les despeses i control dels pagaments

Compte de resultats

Hi dos fulls d'introducció de dades (un pel registre de les factures de venda i l'altre pel registre de les factures de proveïdors i despeses) i a partir de les dades d'aquests dos fulls hi ha les següents pestanyes de visualització i anàlisi de dades:

Els avantatges d'aquesta opció són:

- És una eina flexible: es pot personalitzar totalment la informació que volem obtenir.
- És una eina accessible a tothom.

Els inconvenients són els següents:

- Cal tenir un coneixement de l'eina per dissenyar o modificar els informes a conveniència.
- És una eina molt bàsica. Les funcionalitats amb un full de càlcul no són comparables a les funcionalitats integrades que pot oferir un software de gestió.
- Les noves lleis dels ministeris d'Hisenda i Economia: Llei Antifrau (Verifactu) i Llei Crea i Creix (facturació electrònica) promouen la digitalització de les totes les empreses i el desús dels fulls de càlcul en el registre de factures per no complir amb els requeriments d'aquestes lleis. Amb l'objectiu de facilitar l'accés a eines digitals a petites empreses i autònoms s'han llançat ajudes com el Kit Digital.

Una bona eina de control de gestió ha de permetre respondre a preguntes com aquestes: