

# Fonaments de supervivència a llarg termini

Anàlisi històric – Estructura de costos – Anàlisi previsional

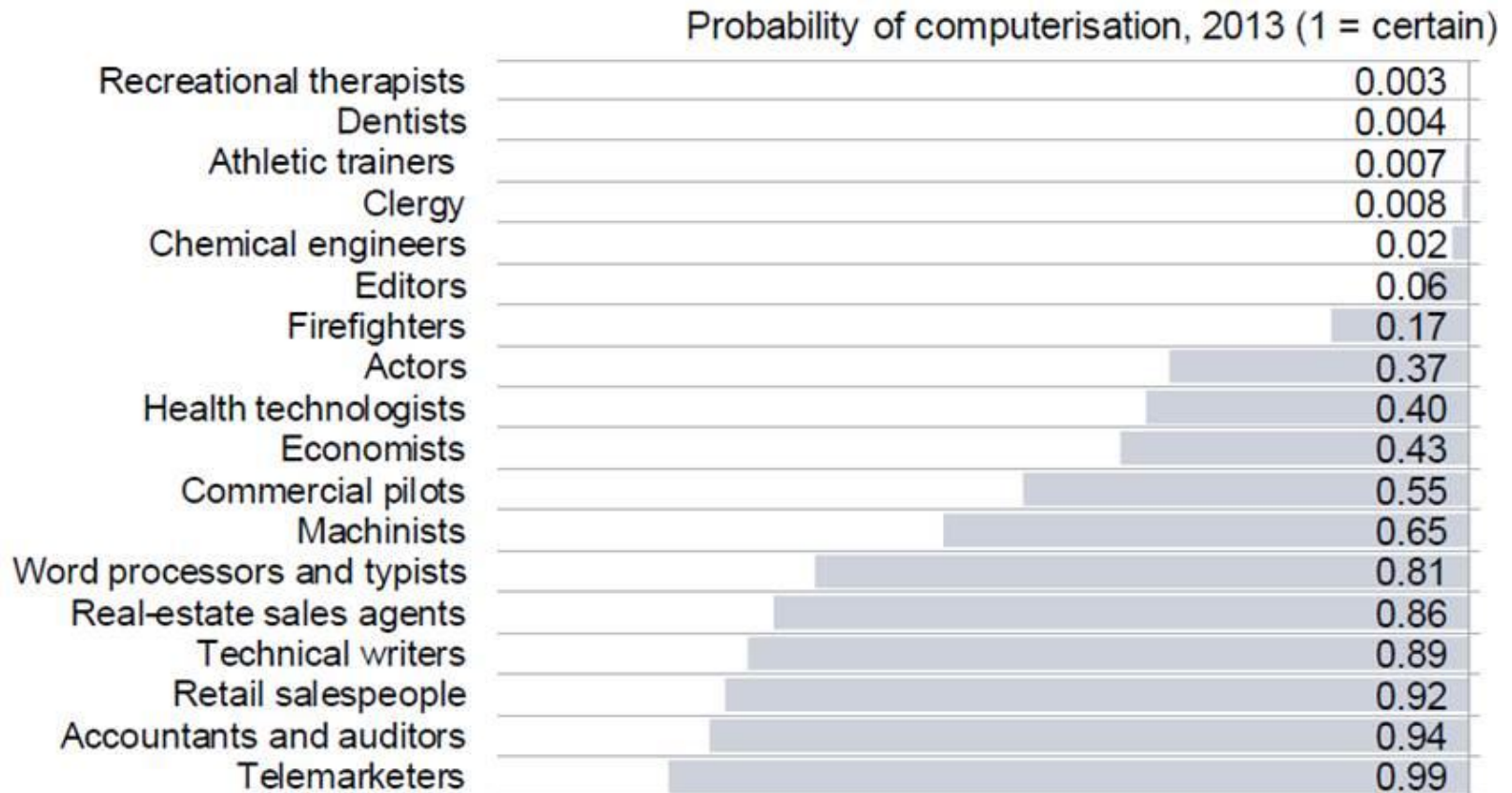


Llorenç Bagur  
Universitat Pompeu Fabra

## EL “FUTUR” DEL COMPTABLE:

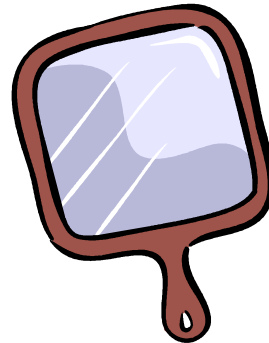


OSBORNE (2013)



# Clau I: Fiabilitat !!

**IMATGE FIDEL ???**



# Clau II: Punt de partida

**CÒM ESTEM ????**

**DADES SIMPLES i GESTIONABLES !!!!**

La informació té cost i no sempre allò complexe és el millor.

# Clau III: Anàlisi Històric

## INFORMACIÓ CLAU:

1. Tinc **beneficis**?
2. Provenen d'un **negoci rentable**?
3. Es el meu **negoci sostenible**?



# ESTAT DE P&G SIMPLIFICAT

VENDES

- COST DE VENDES (materials)

---

**MARGE BRUT**

- DESPESES OPERATIVES

---

**BAIL**

- DESPESES FINANCERES

---

RESULTAT ORDINARI

+/- EXTRAORDINARIOS

---

**BAI**

- IS

---

**BENEFICI NET**

# EXEMPLE D'EMPRESA RENTABLE

VENDES	200
- COST DE VENDES (materials)	-100
<b>MARGE BRUT</b>	100
- DESPESES OPERATIVES	-70
<b>BAII</b>	30
- DESPESES FINANCERES	-20
RESULTAT ORDINARI	10
+/- EXTRAORDINARIOS	0
<b>BAI</b>	10
- IS	-3
<b>BENEFICI NET</b>	7

# EXEMPLE D'EMPRESA RENTABLE

VENDES	200
- COST DE VENDES (materials)	-100
<b>MARGE BRUT</b>	100
- DESPESES OPERATIVES	-70
<b>BAII</b>	30
- DESPESES FINANCERES	-20
RESULTAT ORDINARI	10
+/- EXTRAORDINARIOS	0
<b>BAI</b>	10
- IS	-3
<b>BENEFICI NET</b>	7



# EXEMPLE D'EMPRESA NO RENTABLE AMB BENEFICIS!!

VENDES	200
- COST DE VENDES (materials)	-100
<b>MARGE BRUT</b>	100
- DESPESES OPERATIVES	-120
<b>BAII</b>	-20
- DESPESES FINANCERES	-10
RESULTAT ORDINARI	-30
+/- EXTRAORDINARIOS	50
<b>BAI</b>	20
- IS	-6
<b>BENEFICI NET</b>	14

**NO RENTABLE !!**

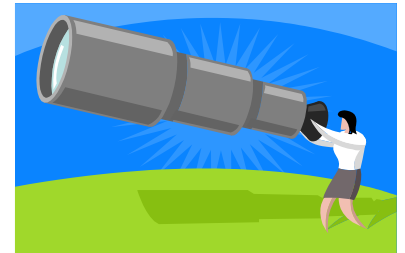


**AMB BENEFICIS!!**

# Negoci sostenible

VENDES	200
- COST DE VENDES (materials)	-100
<b>MARGE BRUT</b>	100
- DESPESES OPERATIVES	-70
<b>BAII</b>	30
- DESPESES FINANCERES	-20
RESULTAT ORDINARI	10
+/- EXTRAORDINARIOS	0
<b>BAI</b>	10
- IS	-3
<b>BENEFICI NET</b>	7

**SOSTENIBLE!!!**



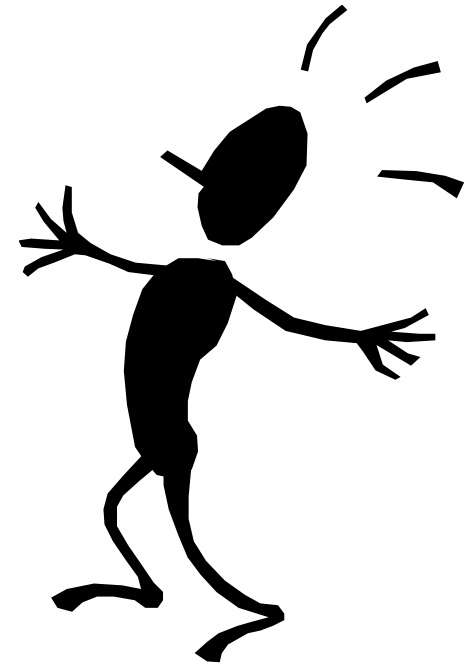
# Negoci sostenible en bonança econòmica

	BONANÇA SOSTENIBLE	CRISIS INSISTENBLE
VENDES	200	150
- COST DE VENDES (materials)	-100	-75
<b>MARGE BRUT</b>	100	75
- DESPESES OPERATIVES	-70	-70
<b>BAlI</b>	30	5
- DESPESES FINANCERES	-27	-25
RESULTAT ORDINARI	3	0
+/- EXTRAORDINARIOS	0	0
<b>BAI</b>	3	-2
- IS	-1	0
<b>BENEFICI NET</b>	2	-2



# Negoci sostenible en bonança econòmica Insostenible en època de crisi

	BONANÇA SOSTENIBLE	CRISI INSOSTENIBLE
VENDES	200	150
- COST DE VENDES (materials)	-100	-75
<b>MARGE BRUT</b>	100	75
- DESPESES OPERATIVES	-70	-70
<b>BAIL</b>	30	5
- DESPESES FINANCERES	-27	-27
RESULTAT ORDINARI	3	-22
+/- EXTRAORDINARIOS	0	0
<b>BAI</b>	3	-22
- IS	-1	0
<b>BENEFICI NET</b>	2	-22



**COM FAIG MILLORAR AL MEU NEGOCI?!**

**SEMPRE VISIÓ A LLARG TERMINI**



# Tècniques de reducció de costos i millora de marges

1. CUSTOMER FOCUS
2. CORE BUSINESS
3. GESTIÓ DEL PUNT MORT

# I. EXEMPLE EASY JET

<u>Actividad-proceso</u>	<u>Situación de la actividad-proceso</u>
Marketing	
Televentas	
Agencias de viaje	Eliminada
Gestión de reservas	Eliminada
Emisión de billetes	Eliminada
Administración de billetes	Eliminada
Planificación de los vuelos	Subcontratada (Air Foyle)
Check-in	Subcontratada (Reed Aviation)
Avión	
Mantenimiento aviones	Subcontratada (Monarch Engineering)
Fuel	Subcontratada (Esso y otras compañías)
Pilotos	
Azafatas	
Azafatas de Business Class	Eliminada
Catering durante el vuelo	Eliminada
Venta de productos durante el vuelo	Subcontratada (Alpha Catering)
Gestión de equipajes	Subcontratada (Reed Aviation)
Manipulación en tierra	Subcontratada (London Luton Airport y otros)
Subactividad	Eliminada
Contabilidad y finanzas	
Gestión de subcontratistas	
Calidad	
Servicio post-venta	

# I. EXEMPLE EASY JET

## Anexo 2

### Estructura de ingresos y costes por vuelo de avión 737 de EasyJet en comparación con la media de sus competidores (datos en porcentaje sobre las ventas de EasyJet del ejercicio 1998)

	<u>EasyJet</u>	<u>Competidores</u>
Ventas reales	100	154,47 <sup>1</sup>
-Coste de ventas <sup>2</sup>	-79,9	-111,35 <sup>3</sup>
-Costes de distribución y marketing <sup>4</sup>	-10	-31 <sup>5</sup>
-Costes de administración y generales	-8,12	-17,12
<hr/>		
Resultado antes de intereses e impuestos	1,98	-5
Otros datos:		
Ocupación de plazas de los aviones	94%	89%



## II. Gestió del punt mort

<b>VENTAS</b>	500
<b>COSTES VARIABLE</b>	250
<b>MARGEN BRUTO</b>	250
<b>COSTES FIJOS</b>	100
<b>RESULTADO</b>	150

## II. Gestió del punt mort

### RIGIDESA i SUPERVIVÈNCIA:

	empresa 1	empresa 2
VENDES	200	200
COST VAR.	-150	-30
MARGE	50	170
COST FIXE	-30	-150
RESULTAT	20	20

## II. Gestió del punt mort

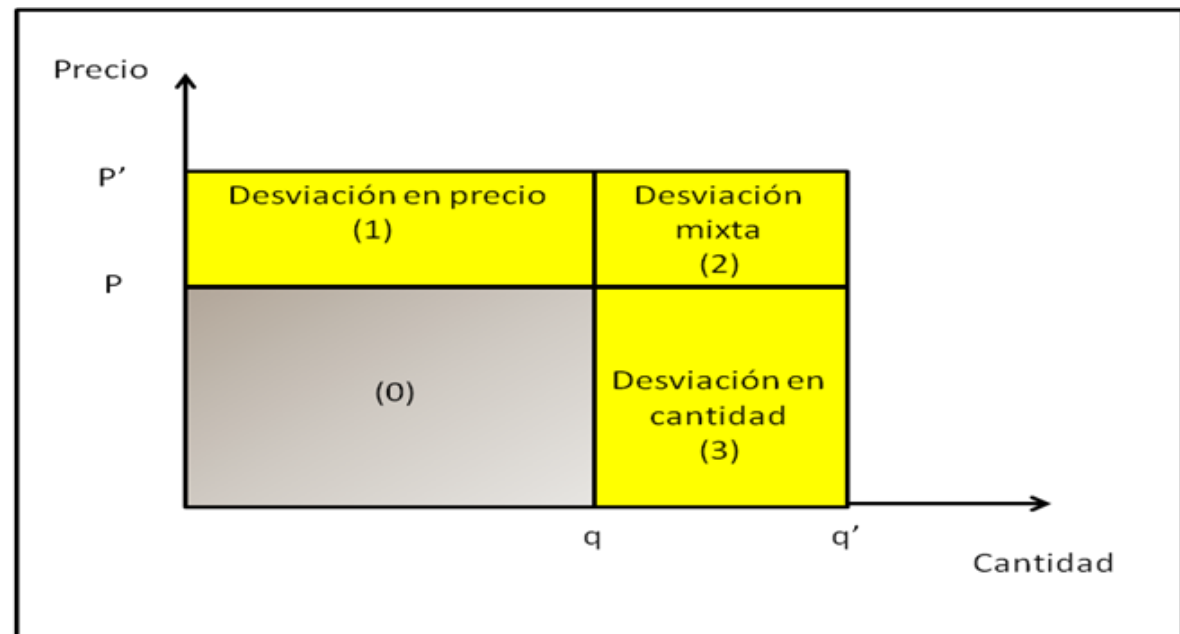
RIGIDESA i SUPERVIVÈNCIA:

	empresa 1	empresa 1b	empresa 2	empresa2b
VENTAS	200	100	200	100
COSTE VAR	-150	-75	-30	-15
MARGEN	50	25	170	85
COSTE FIJO	-30	-30	-150	-150
RESULTADO	20	<b>-5</b>	20	<b>-65</b>

RIGIDEZ	16,7%		83,3%
---------	-------	--	-------

## II. Anàlisi de desviacions

- 1) EL CONVENI NO ESCRIT DEL SIGNE
- 2) ANÀLISI DE DESVIACIONS PER EXCEPCIÓ
- 1) DESCOMPOSICIÓ DE DESVIACIONS:



## II. Anàlisi de desviacions

### CAS "LA MONA":

<b>PREVIST</b>		
Matèries primeres:	30 Kg a 1000 €/Kg	30.000
MOD:	100h a 150 €/h	15.000
Indirectes:		50.000
Total costos previstos		95.000

<b>REAL</b>		
Matèries primes:	32 Kg a 950 u.m./Kg	30.400
MOD:	100h a 145 u.m./h	14.500
Indirectes:		52.000
Total costos reals		96.900

# CONCLUSIONS:

- PUNT DE PARTIDA: “PRE”
- EL “PRE” CONDICIONA EL “POST”
- **Les decisions no es prenen quan es tenen problemes sino quan anticipes que pots tenir-los...**
- No és necessari ser financer!!!



# Fonaments de supervivència a llarg termini

Anàlisi històric – Estructura de costos – Anàlisi previsional



Llorenç Bagur  
Universitat Pompeu Fabra