

# Joan Massons i Rabassa

## Curriculum vitae detallat

### Sumari

Apartat	Pàgina
1. Un primer contacte amb el món de l'empresa	1
2. L'ensenyament, vocació primerenca.	1
3. Primers treballs acadèmics	1
4. Titulacions i reconeixements	2
5. Dedicació professional a l'empresa	2
6. Recerca	3
7. Activitat d'ensenyament a ESADE (Universitat Ramon Llull)	5
8. Activitat docent fora d'ESADE	6
9. Casos pràctics que integren temes d'anàlisi financera, planificació i estratègia financera.	6
10. Exercicis sobre anàlisi i estratègia financera	12
11. Llibres publicats	13
12. Llibres en equip	22
13. Llibre en preparació	23
14. Conferències i ponències	23
15. Articles publicats	28
16. Relació amb entitats	25
17. Historial esportiu	25

## **1-Un primer contacte amb el món de l'empresa**

El meu primer contacte amb la finança empresarial es produeix quan a l'edat de setze anys entro com a alumne a ESADE. Era el tercer any de vida d'aquesta escola. L'única activitat docent que ESADE desenvolupava en aquell moment era la Llicenciatura en Ciències Empresarials.

## **2-L'ensenyament, vocació primerenca.**

La meva vocació envers la docència sorgeix de dues qüestions que visc de molt jove. Durant la dècada dels seixanta hi ha un fort corrent immigratori de murcians i andalusos cap a Catalunya. Sota la dictadura franquista els fills d'aquests obrers no tenen accés a l'ensenyament bàsic o molts d'ells han de treballar de ben jovenets. A les barriades perifèriques de Barcelona es creen escoles nocturnes on joves estudiants impartim formació gratuïtament.

Així doncs, en acabar cada jornada les classes a ESADE, jo dedicava la primera part de la tarda a estudiar i cap al vespre agafava el Metro Transversal per a anar a l'Hospitalet a fer de professor sense cobrar, però content de fer una cosa important.

D'altra part, una acadèmia d'idiomes del centre de Barcelona em va fitxar com a professor d'anglès després d'obtenir el meu diploma de *Proficiency* per la Universitat d'Oxford, i més tard com a professor de literatura francesa. Això em va procurar diversió i uns dinerets, que com a estudiant m'anaven molt bé.

## **3-Primers treballs acadèmics**

ESADE demanava als seus alumnes una monografia cadascun dels primers quatre anys de carrera.

Al primer curs, vaig treballar el tema de l'alienació filosòfica en el pensament de Karl Marx sota la direcció del distingit catedràtic de filosofia de la Universitat de Barcelona, el doctor Jaume Bofill.

Al segon curs, vaig desenvolupar una monografia sobre les tesis de Karl Marx de l'alienació econòmica, dirigida pel destacat professor d'economia, el doctor Lluís Figa-Faura.

Al tercer curs, vaig escriure sobre metodologia dels estudis de mercat basant-me en una experiència que vaig viure en una feina feta per a la firma Crédito y Docks, de Barcelona.

Al quart curs, vaig desenvolupar la planificació economicofinancera d'un laboratori farmacèutic italoespanyol amb seu a Milà que operava amb la marca VISTER (Vismara Terapeutici).

Al cinquè curs, vaig tancar la meva carrera a ESADE amb la tesi de Llicenciatura en Ciències Empresarials: “El mètode inductiu en la pedagogia de l’anàlisi de balanços”. Aquesta tesina analitzava la realitat economicofinancera de cinc empreses de diferents sectors de manera que l’anàlisi portava a resultats que permetessin, des de la visió pràctica, induir un principi de caire conceptual analíticament vàlid. Em va dirigir la tesi de Llicenciatura el doctor Jaume Iglesias Sitjes que més tard va esdevenir el meu mentor a ESADE. A la tesina se li va atorgar la qualificació d'excel·lent per unanimitat del tribunal.

#### **4-Titulacions i reconeixements**

- Llicenciat en Ciències Empresarials (ESADE, Universitat Ramon Llull, 1966)
- MBA (ESADE, 1966)
- Geganter d'honor de la vila de Solsona (1986)
- Llicenciat en Ciències Econòmiques (Universitat de Còrdova, 1990)
- Doctor en Administració i Direcció d'Empreses (ESADE, Universitat Ramon Llull, 2007)
- Premi ACCID 2012 a l'excel·lència acadèmica (2013)

#### **5-Dedicació professional a l'empresa**

El dia següent de la meva darrera classe a ESADE, vaig entrar a treballar a la Divisió Econòmica de La Catalana de Gas per invitació del professor Josep Cervera Bardera, director financer de La Catalana de Gas.

Vaig treballar com a analista financer durant un any, fins que la inquietud i el desig de trobar-me en una posició executiva em va fer canviar de feina i entrar com a adjunt a gerència de la firma Manufactures Petronius SL.

Compaginava aquesta feina de caire executiu amb unes poques hores de classe de Finances a ESADE en qualitat de professor ajudant del meu mentor, el doctor Iglesias Sitjes.

La possibilitat d'intensificar la meva dedicació a l'ensenyament em va portar a connectar amb un grup empresarial del sector de la construcció, UNINCO, que em permetia molta llibertat en la dedicació docent. De director financer, vaig passar a director general i posteriorment a membre del Consell.

Quan a ESADE el doctor Iglesias em va passar la responsabilitat d'impartir com a professor titular les assignatures de Finances, m'enfoco en la meva activitat definitiva: professor de Finances i assessor en Estratègia Empresarial.

Aquesta activitat definitiva només es va trencar l'any 1985, en què treballa com a assessor del dossier de candidatura de la ciutat de Barcelona als Jocs Olímpics de 1992.

Després del nomenament de Barcelona a l'octubre de 1986 com a seu dels Jocs Olímpics del 92, vaig ser cridat pel COOB 92 (Comitè Organitzador de l'Olimpíada de Barcelona 92) per treballar en qualitat de director de planificació d'operacions. L'acord amb ESADE va ser dedicar-me quatre anys a la fase de planificació dels Jocs Olímpics amb curtes intervencions a classe.

## **6-Recerca**

La meua tasca de recerca ha estat principalment centrada en investigació aplicada, amb l'excepció de la meua tesi doctoral i el contingut de determinats articles i llibres.

Com a investigació aplicada, l'any 1976 amb una democràcia incipient a l'Estat espanyol i amb la popularitat creixent del PSOE, es va crear en el sector productor d'energia elèctrica el temor d'una nacionalització de l'energia.

Arran d'això, FECSA va encarregar a ESADE una investigació sobre les possibles conseqüències de caire econòmic per als accionistes expropiats.

Vaig realitzar aquesta investigació sota la direcció del doctor Robert Tornabell Carrió. Com a model aproximatiu i sota el consell del doctor. Tornabell vaig investigar el procés de nacionalització de la indústria elèctrica a Itàlia amb la creació de l'ENEL (Ente Nazionale de l'Energia Elettrica). Els diners obtinguts pels accionistes del procés de nacionalització de les grans empreses elèctriques italianes es va canalitzar cap a la borsa reforçant tres entramats de grans empreses cotitzades visiblement interrelacionades. Un entramat al nord sota l'eix de Milà, un segon entramat teixit al voltant de Roma i un tercer entramat teixit al voltant de Nàpols.

La injecció de diners a empreses privades va ser important, però amb rendibilitats ben pobres a curt i mig termini.

La meua tesi doctoral ha estat l'activitat de recerca més significada del meu currículum. És cert que el contingut dels sis llibres que he publicat ha integrat també elements fruit d'un procés d'investigació, però no són obres plenament derivades d'una investigació extensa i profunda, com ho va ser la meua tesi doctoral.

La tesi porta per títol: "La rendibilitat de les estacions catalanes d'esquí alpí". Va ser un treball iniciat l'any 2000 sota la direcció del doctor Robert Tornabell Carrió i defensada el dia 30 de maig de 2007. Eren membres del tribunal els doctors: Ramon Adell (president), Carles Torrecilla (secretari), Miquel Trias, Joan Rosàs i Eduard Berché. La tesi es va qualificar amb excel·lent *cum laude* per unanimitat del tribunal.

Del preàmbul o primer apartat de la introducció de la tesi, cito la frase següent: “El repte és enunciar principis de gestió analíticament fonamentats en el sector de l’esquí alpí català.”

Al segon apartat escric: “La hipòtesi central d’aquesta tesi es basa en la possibilitat que existeixi un model econòmic de les estacions d’esquí alpí que sigui viable a mitjà i llarg termini.”

En aquest segon apartat parlo de les contribucions teòriques que sostindran el model, tot citant el premi Nobel Paul Anthony Samuelson en l’aspecte del seu pensament sobre les *scope economies*. Tanmateix, esmento la contribució del també premi Nobel, James Mirrlees sobre la seva teoria del *Social Cash Flow*.

Els quatre apartats següents de la introducció parlen de les dificultats per arribar a obtenir informació ben elaborada de caire economicofinancer de les estacions catalanes d’esquí alpí corresponent al període analitzat: 1990-1998. Tanmateix, aquests quatre apartats expliquen el necessari treball de camp.

La segona part (essencialment metodològica) de la tesi planteja amb major extensió les hipòtesis de treball. Addicionalment, distingeix els efectes econòmics tan directes com induïts de les estacions d’esquí alpí i finalitza tot parlant de la necessitat de valorar els projectes a partir del *Cost Benefit Analysis*.

Respecte als efectes induïts, el treball se centra en les set contrades on es troben les deu estacions catalanes: Val d’Aran, Alta Ribagorça, Pallars Sobirà, Solsonès, Berguedà, Cerdanya i Ripollès. Seguint les teories de Mirrlees es determina la base econòmica i el multiplicador comarcal a partir de l’ocupació laboral. A continuació, s’explica la formulació del coeficient de filtracions de rendes fora de les contrades que tenen estacions d’esquí.

El pas següent és obtenir la mitjana (any 1996) de la renda familiar disponible, la desviació típica i el coeficient de variació (Pearson) de les contrades catalanes amb i sense estacions d’esquí per tal d’observar-ne diferències.

La tercera part és la més extensa del treball. S’inicia definint el model d’anàlisi de l’economia de les estacions d’esquí i després se centra en l’anàlisi concreta, una per una, de les deu estacions catalanes que, d’occident a orient són:

Baqueira-Beret, Boi-Taüll, Espot Esquí, Port Ainé, Port del Comte, Rasos de Peguera, Masella, La Molina, Vall de Núria i Vallter 2000.

La quarta part de la tesi propicia una visió conjunta del sector i una mirada fora de l’esquí català.

La cinquena i darrera part del treball es dedica a les conclusions i al suport instrumental en forma de bibliografia, índex de taules i figures.

Les conclusions del treball són en essència les següents:

1-Sense una inversió de grandària determinada no s'assoleix una rendibilitat mínima.  
2-Les contrades catalanes amb estacions d'esquí són capdavanteres en el creixement de la renda familiar disponible per habitant.

3-En el que fa referència a la base econòmica de les contrades catalanes amb estacions d'esquí, amb l'excepció del Ripollès i Solsonès, és positiva.

4-L'estació d'esquí és un centre de cost que promou la rendibilitat d'altres negocis relacionats amb la pràctica de l'esquí.

Aportacions per a l'empresariat: explica i demostra la forma d'enfocar la gestió de l'estació d'esquí en combinació amb altres negocis nodrits per la pròpia estació d'esquí (immobiliari, comerços, hotels, etc.)

Aportacions per al Govern de Catalunya: Fa veure l'efecte de riquesa social que reporta la presència de les estacions d'esquí sobre l'economia comarcal.

## **7-Activitat d'ensenyament a ESADE (Universitat Ramon Llull)**

Junt amb el professor Jaume Iglesias vaig introduir a ESADE un canvi significatiu en la metodologia d'ensenyament. Es va tractar d'aplicar a l'ensenyament de les Finances Empresarials la recomanació que l'OCDE havia fet per a les facultats de física i química de les universitats europees.

La recomanació de l'OCDE consistia a defugir de les típiques formes d'ensenyament d'una hora per assignatura determinats dies de la setmana. Contràriament a això, l'OCDE propugnava concentrar cada matèria en blocs de quatre hores al matí o a la tarda. A primera hora, el professor havia d'exposar de forma essencial i resumida un o varis principis fonamentals sobre els quals versaria la lliçó del dia. A segona hora, aquest principi es matisava i desenvolupava amb més profunditat. A tercera i quarta hora, es constituïen diversos grups amb un número d'alumnes més reduït que, dirigits per professors ajudants, aplicaven a la pràctica el que s'havia vist anteriorment amb el professor titular.

Al llarg de la meva trajectòria docent he dissenyat i impartit a ESADE els programes següents:

- Anàlisi Financera, Planificació Financera (carrera de Ciències Empresarials, )
- Anàlisi i Planificació Financera (MBA *full time*, MBA *part time*, *Executive MBA*)
- Direcció Financera, Direcció de Màrqueting i Direcció d'Operacions
- Anàlisi i Planificació Financera (MBA *full time* en anglès)
- *Finance for Marketing (Master in Marketing Management, carrera universitària internacional, programa amb ESADE)*

- *Executive Master in Marketing and Sales* (Universitat Bocconi)
- Finances (carrera de Dret i al programa Derecho Internacional de los Negocios)

## **8-Activitat docent fora d'ESADE**

El meu contracte amb ESADE ha significat, fins fa tres anys, absoluta exclusivitat. Això vol dir que la meva activitat docent fora d'ESADE ha quedat durant força anys supeditada a autorització expressa.

Mentre va durar el règim d'exclusivitat vaig poder col·laborar com:

Professor invitat a INSEAD, Universitat de Xile i Escola de Turisme de l'Havana.

Professor associat a l'Escola Judicial Espanyola quan es va produir el seu trasllat a Barcelona.

En l'actualitat continuo col·laborant amb ESADE i com a professor invitat de forma permanent a les següents universitats:

- Universitat de Deusto, als campus de Bilbao i Donosti (Deusto Business School)
- Universitat Catòlica de Porto (Porto Business School)
- Facultat d'empresa (UVic-UCC)
- Departament d'Enginyeria Industrial (Universitat de Xile)
- Universitat Bocconi

## **9-Casos pràctics que integren temes d'anàlisi financera, planificació i estratègia financera.**

Aquests cinquanta casos han estat inspirats en treballs de consultoria i n'he destacat la part que pot resultar pedagògicament més rellevant. Per desig d'anonimat de les empreses no he utilitzat la veritable raó comercial o social.

No cito en aquesta relació casos reals identificats: Inditex, Ikea, Corte Inglés, Mercadona, Grup ENCE, Mango, Makro, Mapfre, etc. perquè pertanyen a èpoques passades sense interès pedagògic actual o bé perquè l'empresa m'ho ha demanat per al seu programa d'*In Company Training* sense que el cas tingui un relleu pedagògic significat.

<b>Títol</b>	<b>Contingut</b>	<b>Català</b>	<b>Castellà</b>	<b>Anglès</b>
Accessoris	La fusió de diverses empreses planteja un futur amb possibilitats de creixement; es discuteixen les possibilitats de finançar aquest creixement.	sí	sí	sí
Acesa	Aquesta concessionària d'autopistes ofereix aspectes interessants com el seu desenvolupament, elevades rendibilitats amb l'única fissura de la baixa rendibilitat de la seva inversió en empreses participades. El cas se centra exclusivament en l'anàlisi financera. No entrem en planificació i estratègia financera.	sí	sí	sí
Ainsa	Una decisió entre l'alternativa de fer un préstec a una empresa o incorporar-la com a participada.	no	sí	sí
Alfa-Energia SA	Empresa productora d'electricitat que ha d'estudiar la viabilitat de subministrar a un nou polígon industrial.	no	sí	sí
Alí Babà	Dilema risc-rendibilitat. Una decisió sobre continuïtat amb dos clients morosos.	sí	sí	sí
Alt Pallars	Cas dedicat a planificació que planteja alternatives de desenvolupament de l'esquí en aquestes contrades.	sí	sí	no
Altesa	Possibilitats de finançament del creixement d'aquesta empresa.	no	sí	no
Aromas 2001	Estudi de la compatibilitat de la política de dividends amb el finançament del creixement de l'empresa.	no	sí	no
Astica	Efecte sobre la rendibilitat de l'accionista d'una política d'endeutament.	no	sí	no
Augrisa	Anàlisi financera amb ajustaments per inflació.	no	sí	no
Baqueira-Beret	Anàlisi economicofinancera d'aquesta estació d'esquí entre 1965 i 2007.	sí	sí	sí
Cadena hotelera Floreada	Anàlisi del marge de contribució de tres unitats de negoci.	no	sí	no



Canosa	Esbrinar si hi ha connotacions jurídiques negatives en la gestió de l'empresa.	no	sí	no
Carma	Empresa familiar que després d'intenses dissensions s'obre a accionistes no familiars amb forta presència al consell...bona decisió?	no	sí	sí
Casarill-Batllevell	Una jove empresa depuradora d'aigües residuals planteja malament la seva estratègia financera. Cal reestructurar-la i reconduir la negociació amb els possibles finançadors.	no	sí	no
Climisa	Una clínica planteja una important expansió física. Molts accionistes hi estan en contra. Les mútues de sanitat, clients de la clínica ho veuen amb bons ulls, així com el cos facultatiu. Cal argumentar amb xifres les dues posicions contràries.	sí	sí	no
Cobusa	Empresa concessionària d'automòbils amb diverses delegacions de vendes dubta de la política de preus dels vehicles de segona mà.	no	sí	no
Comesa	Una frustrada relació amorosa derivada ara en amor platònic invita a una participació empresarial. Un primer informe en contra d'aquesta operació s'ha de sotmetre a revisió i crítica.	no	sí	no
Credeva	Empresa de material esportiu que pateix tensions de tresoreria. Es tracta de valorar l'informe de reestructuració proposat per l'empresa.	no	sí	no
Cumosa	Empresa familiar fabricant d'aparells electrodomèstics, participada per un grup industrial que manifesta preocupació per les tensions de tresoreria. La més que evident obsolescència de la fàbrica planteja un futur difícil.	no	sí	sí
Diagraf	Empresa de disseny i arts gràfiques que experimenta grans canvis a causa del relleu generacional en la seva gestió.	sí	sí	no

Dimaqsa	La filial d'aquesta empresa pot arrossegar-la a la ruïna.	no	sí	no
Din-dan	Empresa fabricant de joguines que es planteja una estratègia de cara a exportar a Europa. Es posen en contrast les alternatives de mantenir-se només en el mercat espanyol o obrir-se a Europa.	no	sí	no
Dolcasa	Empresa de pastisseria congelada que experimenta una forta expansió comercial. Es tracta de valorar els efectes tant econòmics com financers d'aquest creixement.	no	sí	no
Dolsa	És un cas de resolució seqüencial adaptable a cursos universitaris de llarga durada en què el treball d'anàlisi i planificació esdevé ampli i profund.	sí	sí	sí
Ediba	Empresa d'arts gràfiques i editorials amb múltiples línies temàtiques. Posseeix tres filials a Llatinoamèrica. La manca d'adaptació a la demanda literària específica de Xile, Veneçuela i Mèxic la porta malauradament al concurs de creditors.	no	sí	no
Emisa	Cas de resolució seqüencial detallada d'una editorial que malgrat l'èxit comercial acaba en concurs de creditors. Cas adaptable a cursos universitaris de llarga durada.	no	sí	no
Farmacia Domínguez	Es planteja un dubte entre comprar o llogar un local annex per tal de potenciar línies de parafarmàcia.	no	sí	no
Ferma	El cas obliga l'alumne a anar transformant un balanç des del moment fundacional tot incorporant la posada en marxa gradual.	no	sí	no
Find It Easily	El cas presenta els avatars d'una empresa creadora d'un programa informàtic en la seva posada en marxa i planificació de futur.	no	sí	no
Forisa	Empresa dedicada a tala i repoblació forestal. El progrés del resultat en valors absoluts porta els socis a ignorar la pèrdua de rendibilitat.	no	sí	sí

Fustemsa	És un cas d'interrelació d'aspectes jurídics i economicofinancers. Dues empreses de fusteria mecànica han d'arribar a un acord sobre el tractament d'un client alemany.	no	sí	no
Hospital de Ntra. Sra. de la faena	Anàlisi economicofinancera d'un hospital d'una fundació benèfica privada.	sí	sí	no
Hotel Plaza	Actuació d'un banc que ha prestat a l'hotel amb garantia de segona hipoteca, quan el banc de primera hipoteca emprèn accions legals contra l'hotel.	sí	sí	sí
Jocs	Empresa de joguines que no tracta adequadament l'anàlisi econòmica de quatre línies de producte.	no	sí	no
La Manufacturera SA	Un cas d'anàlisi del crèdit atorgat a clients.	no	sí	no
Lafesa	És un laboratori farmacèutic que planifica el seu futur. Cal dissenyar una estratègia financera adient ateses les seves expectatives de futur.	no	sí	sí
Llabosa	Empresa fabricant i instal·ladora de llars metàl·liques rep una important comanda d'una empresa promotora immobiliària. Cal veure a quines inversions obliga la gran comanda i la seva viabilitat economicofinancera.	no	sí	sí
Lomás SA	Empresa de solucions informàtiques en què es controlen els marges de contribució de diverses unitats de negocis en dos mercats: públic i privat. Es tracta de planificar i discutir la viabilitat d'una nova línia de negoci.	no	sí	no
Magusa	Empresa fabricant de maletes que experimenta un fortíssim creixement de vendes. Els socis discuteixen tres estratègies de futur. Estabilitat, creixement sostingut per capital propi o creixement finançat amb crèdit.	no	sí	no

Matecsa	Empresa editorial de publicacions tècniques actualitzables per subscripció. Opera amb dues línies editorials. Una política excessivament conservadora porta l'empresa al concurs de creditors.	no	sí	sí
Mayorel	Empresa que comercialitza a l'engròs aparells de calefacció i refrigeració. Vol passar a ser empresa industrial en l'apartat de calefacció.	no	sí	no
Mecaflora	Empresa fabricant de maquinària per a parcs i jardins. Una ampliació de capital a la que el soci majoritari no pot concórrer crea tensions entre els accionistes.	no	sí	no
Mollesa	Grup fabricant de mobles amb factories a Catalunya, França i Alemanya llança una nova línia de mobiliari molt selecta que la porta a dificultats financeres.	no	sí	no
Niesa	Empresa constructora de caravanes i habitatges prefabricats. Un possible nou accionista dubta sobre si invertir en aquesta empresa.	no	sí	sí
Ofsa	Empresa dedicada a formació a distància. Condicions molt lliberals de crèdit amb clients creen una elevada morositat.	no	sí	sí
Pansa	El tancament d'una empresa distribuïdora de sabates pot fer tancar a vint tallers d'un poble d'Alacant. Cal unir els tallers i crear el pla de viabilitat de la nova empresa.	no	sí	sí
Prelsa	Empresa fabricant de components electrònics. Concentra molt la seva cartera de clients. La fallida d'un client important està a punt d'arrossegar-los al desastre. Això condicionarà futures pautes de comportament de l'accionista majoritari.	no	sí	no
Pronasa	Empresa càrnia. Cas seqüencial molt detallat per a un curs llarg. El relleu generacional en la direcció de l'empresa en canvia la cultura i provoca temor a l'accionariat.	sí	sí	sí

Supervacances	Una empresa dedicada a oci-aventura, te una de les seves línies d'activitat que és deficitària. Un sistema dirigit a controlar els diversos marges de contribució detecta el problema.	sí	sí	sí
---------------	--	----	----	----

## 10-Exercicis sobre anàlisi i estratègia financera

Els exercicis de la meua autoria que utilitzo en l'activitat docent es troben recollits en un arxiu que consta de dos-cents trenta-set exercicis dels quals tots estan escrits en castellà, quaranta-set en català i quaranta-vuit en anglès.

Enumerar el seu contingut un per un i descriure'ls, com he fet amb els casos pràctics, seria exhaustiu. Els exercicis estan classificats d'acord amb les temàtiques monogràfiques següents:

1-Disposo de seixanta-cinc exercicis dedicats a analitzar el tema de l'endeutament empresarial, la visió que l'empresa ofereix de la seva solvència i la seva capacitat de pagament puntual dels seus deutes. S'ha d'entendre per exercicis monogràfics aquells en què el tema preponderant és el que aquí descriu. Òbviament, apareixen també elements d'anàlisi econòmica en la majoria d'aquests seixanta-cinc exercicis, però el focus pedagògic fonamental és cap al balanç i aspectes de caire patrimonial i financer.

2-La segona temàtica es dirigeix a exercicis enfocats a la conformació de l'economia específica de les unitats de negoci o centres de benefici de l'empresa. Tanmateix, hi ha l'anàlisi econòmica de les diverses unitats de negoci centrades sobre el concepte del marge de contribució. En aquest segon tema monogràfic he redactat trenta-sis exercicis.

3-La tercera temàtica de caire monogràfic ha donat peu a la creació de vuitanta-quatre exercicis enfocats a l'anàlisi econòmica empresarial pivotant sobre el ROA, ROE i palanquejament financer. Aquests vuitanta-quatre exercicis inclouen també la crítica del ROCE i de les desafortunades ràtios que utilitzen l'EBITDA.

4-A la temàtica de la planificació i estratègia economicofinancera hi he dedicat trenta-set exercicis.

5-Finalment, i donat que els anteriors exercicis són de caire monogràfic, he creat quinze exercicis més que combinen de forma integrada tots els temes anteriors.

La distribució per idiomes és la següent:

	Català	Castellà	Anglès
1-Solvència i puntualitat de pagament	12	65	24
2- Anàlisi econòmica d'unitats de negoci	7	36	8
3-ROA i ROE. El ROCE i ràtios de l'EBITDA.	15	84	10
4-Planificació i estratègia financera	9	37	2
5-Integració de coneixements financers	4	15	4
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>237</b>	<b>48</b>

## 11-Llibres publicats

### 1-“Análisis financiero de la Pyme”

Aquest va ser el meu primer llibre. La decisió d'escriure aquest llibre rau en un encàrrec que "La Caixa" (avui CaixaBank) va fer a ESADE. L'objectiu del llibre és facilitar un coneixement sobre els aspectes analítics de la finança empresarial a propietaris i gestors de pimes, tot respectant les característiques d'aquestes empreses, com les seves limitacions financeres i de la seva capacitat d'expansió.

El llibre està dividit en dues parts. La primera part presenta les ràtios fonamentals de l'àrea economicofinancera amb una exposició conceptual inicial seguida de l'aplicació pràctica a una empresa.

La segona part la vam batejar com "*Diagnóstico de la gestión del circulante*" i fem una descripció de caire conceptual dels recursos financers més a l'abast de les pimes. A continuació, fem una aplicació de *cash management* a una empresa.

### 2-“Finanzas. Análisis y estrategia financiera.”

Aquest text el vaig presentar al premi Prat Gaballí (Prat va ser fundador de l'editorial Hispano Europea). Vaig quedar finalista. No obstant això, l'editorial va tenir interès a publicar el llibre a causa de la seva finalitat i característiques.

L'any de la primera edició va ser el 1985. El pròleg és del doctor Xavier Adroer i Tassis, tercer director general d'ESADE i un gran impulsor de la institució.

Jo havia observat que la literatura financera més llegida en aquells moments, essencialment d'autors nord-americans, resultava molt generalista, i poc profunda en la temàtica de l'anàlisi economicofinancera empresarial a través de ràtios.

El llibre podia diferenciar-se de la literatura financera del moment si jo era capaç d'incidir bé sobre la lògica subjacent dels indicadors financers empresarials, la qual cosa garantiria un grau de profunditat superior en aquesta temàtica concreta. En segon lloc, jo tenia l'objectiu que el llibre fos una autèntic manual sobre com portar a la pràctica la implementació de ràtios i obtenció de conclusions que orientin la gestió empresarial.

La primera part del llibre és plenament teòrica i il·lustrada amb curts exemples numèrics. La segona part del llibre és plenament pràctica i exposa casos empresarials extensos de desenvolupament seqüencial, tot aplicant els principis i indicadors de la primera part.

L'obra consta de catorze capítols. Els dos primers estan destinats a assenyalar la importància de l'anàlisi economicofinancera a l'empresa i a emmarcar el seu àmbit d'actuació. El tercer capítol aborda un tema de cabdal importància a la pràctica, però molt negligit en els treballs dels professionals de la finança empresarial, que és l'estructuració dels comptes del balanç cara a una anàlisi efectiva del balanç. El capítol conté una crítica del pla comptable oficial tot posant de relleu els seus errors conceptuals i carències.

Els quatre capítols següents aborden la temàtica de l'anàlisi patrimonial de l'empresa i la solvència empresarial, tot sortint al pas del clàssic error de confondre les posicions de garantia enfront del deute de l'empresa amb la seva capacitat de pagament puntual dels deutes.

Els capítols vuit, nou i deu estan dedicats a l'anàlisi econòmica empresarial. L'estructuració del compte de pèrdues i guanys del pla comptable oficial és objecte de crítica tot denunciant les seves carències i errors de concepte. Les contribucions més assenyalades d'aquests tres capítols són el fons i forma d'analitzar l'economia individualitzada de les unitats de negoci o centres de benefici empresarials, les oportunitats de negoci brindades per la teoria de la marginalitat, la conceptualització del ROA global diferenciat del ROA d'explotació i el "divorci mental" a què obliga la diferenciada gestió d'actiu i passiu al món de l'empresa.

Els quatre darrers capítols del llibre tenen com a objectiu explicar la temàtica de la planificació economicofinancera i l'estratègia financera que configurarà en el futur el passiu empresarial.

El capítol onze fa un recorregut minuciós (estil manual) sobre el vincle entre la planificació general de l'empresa i la planificació economicofinancera que se'n deriva. El text explica el recorregut sistemàtic que ens permet passar des de l'estat planificat de resultats, als moviments previsionals de circulants, al doble pressupost de tresoreria ordinari i extraordinari i finalment al balanç previsional.

El capítol dotze desgrana una temàtica molt negligida a la pràctica professional, que és l'anàlisi de l'origen o causes de la futura necessitat financera planificada per l'empresa. El llibre exposa un concepte nou en el moment de la seva edició, que és la meua teoria del desfasament financer profund per contrast amb les necessitats financeres calculades pel doble pressupost de tresoreria. La teoria del desfasament financer profund m'ha donat peu a profitosos avenços en les tasques de consultoria financera. El capítol tretze està destinat a una visió conceptual dels recursos financers a l'abast de les empreses. Dic "visió conceptual", ja que el que es fa és una reflexió crítica sobre cinc aspectes de cada recurs que acaben delimitant el seu àmbit d'aplicació ortodoxa: muntant o principal, termini, finalitat, garanties exigides i cost.

El darrer capítol del llibre s'enfoca a l'estratègia financera empresarial. Això suposa tancar aquesta primera part teòrica del llibre posant en relació tot el contingut dels capítols anteriors amb les complexes decisions sobre capital versus deute. Rendibilitat versus risc.

El llibre conclou amb la incontestable pregunta sobre l'estructura òptima de passiu desenvolupada, però mai resolta pel model Miller-Modigliani. El dilema risc versus rendibilitat no té una resposta òptima. El meu text defensa la possibilitat d'acotar, orientar o emmarcar (mai resoldre) el camp estratègic de la finança mitjançant una trilogia basada en les expectatives de generació de ROA futur, d'endeutament present i de *cash flow* lliure futur.

Aquesta trilogia, que ha resultat una positiva contribució a les tasques de consultoria financera, resumeix la triple força o feblesa d'una empresa: aspecte econòmic futur via ROA planificat, aspecte de la força patrimonial via ràtios d'endeutament i finalment l'aspecte monetari, via generació futura de liquiditat manifestat pel *cash flow* lliure futur.

La segona part del llibre, com he comentat abans, és plenament pràctica i ocupa dues-cents cinquanta pàgines dedicades a l'anàlisi detallada de dues empreses durant un període de cinc anys, tot mostrant com les conclusions de l'anàlisi economicofinancera històrica condicionen i fonamenten el procés de planificació i estratègia financera futura d'aquestes empreses. La construcció dels quadres de planificació és minuciosa abordant una gran quantitat d'epígrafs de partides del balanç i estat de resultats, tal com ens trobaríem a la pràctica de qualsevol empresa.

### **3-“ Análisis financiero en inflación”**

L'any 1986 vaig tenir l'oportunitat de dirigir la tesina de llicenciatura d'un alumne brillant: José García Nebot. La temàtica de la tesina era explorar l'estat de la qüestió a les empreses d'una inflació que en aquells anys era galopant a l'Argentina i el Brasil i



gens menyspreable a Europa, ja que a Espanya havíem funcionat amb preocupants inflacions de dos díigits. Un document important ens va inspirar a molts professors la idea de portar el tema de la inflació a les classes d'anàlisi financera empresarial. El document va ser l'informe "Sandilands".

El contingut de la tesina va ser un element important per reformar les meves assignatures d'anàlisi financera a la carrera universitària i al MBA d'ESADE. Va resultar una matèria complexa, tècnicament difícil d'abordar, però una reflexió obligada en la conjuntura nacional i internacional. El brillant alumne García Nebot es va incorporar al meu equip com a professor de pràctiques i poc temps després va passar a professor titular.

Les demandes de conferències sobre el tema i el potent contingut de la tesina de García Nebot em va inspirar la idea d'escriure un llibre en coautoria amb el meu exalumne. L'editorial Hispano Europea va acceptar tirar-ne endavant la publicació, que va tenir lloc l'any 1988.

El llibre té quatre parts fonamentals i disset capítols.

La primera part formula els ajustaments per inflació a fer sobre les diverses partides del balanç i estat de resultats en el benentès que es tracta d'ajustaments d'ordre privat de les empreses al marge dels plans de regularització que un govern pugui emetre. És un tema de *MIS (Management Information Systems)* més que de *public accounting*.

No obstant això, el capítol cinquè està dedicat a l'anàlisi de la normativa fiscal espanyola sobre actualització de balanços.

La segona part del llibre està dedicada a aplicar sobre un cas pràctic els tres sistemes d'ajustaments explicats a la primera part.

- a) Ajustament per índex general de preus
- b) Ajustament per cost de reposició
- c) Ajustament per cost de reposició, reajustat per índex general de preus

La tercera part del text va ser la més innovadora en el seu moment, ja que tornem a l'empresa treballada a la segona part i elaborem l'anàlisi economicofinancera sota la llum canviant dels ajustaments per inflació. Tanmateix, afectem la planificació economicofinancera d'aquesta empresa amb els ajustaments per inflació i veiem com aquests ajustaments incideixen sobre la futura estratègia financera de l'empresa.

La quarta part del llibre l'iniciem fent una recomanació sobre la possibilitat de simplificar la metodologia d'ajustaments d'estats financers i a continuació dissenyem tres casos pràctics més, en què tractem diferents problemàtiques influïdes per l'impacte de la inflació.

#### **4- “Finanzas para profesionales de marketing y ventas”**

Dos professors d'ESADE mereixen un esment especial quan es tracta de conèixer la gènesi i desenvolupament de les matèries de màrqueting a ESADE. Sergio Barraza i Fred Wechsler. Un dia ens vam reunir. Ells em van demanar si jo podia investigar i arribar a conceptualitzar els focus de conflicte a les empreses entre els directius comercials i els financers.

Vaig treballar el tema amb l'objectiu d'identificar la forma d'abordar conceptualment qüestions com:

- 1- El diferent interès en la selecció i manteniment de clients per part dels estaments comercials i els financers. Això em remetia a la temàtica de la solvència de la clientela, al risc de *default* i el lucre no obtingut en rebutjar un client o contràriament en liberalitzar el seu crèdit.
- 2- Els diferents punts de vista en quant a la varietat i volum de l'estoc de producte acabat; com afecta al termini d'entrega com a arma competitiva i com afecta al ROA i a les necessitats financeres quan aquest estoc arriba a volums insostenibles.
- 3- L'evolució de la rotació d'estocs com un element de risc per a la tresoreria de l'empresa.
- 4- L'evolució del termini de cobrament de clients com a arma competitiva però amb risc per a la finança empresarial.
- 5- La capacitat de finançament via endeutament de determinades inversions comercials, sobretot aquelles de caire immaterial.
- 6- La importància d'enfocar els costos comercials a variables o fixos i l'efecte sobre el marge brut.
- 7- Les polítiques de preus i promocions comercials a través de la teoria de la marginalitat.
- 8- L'anàlisi de la rendibilitat de zones comercials, línies de producte i/o clients estratègics.
- 9- L'impacte de les accions comercials sobre el marge d'explotació i la rotació de l'actiu per actuar sobre el ROA de l'empresa.

Fruit d'aquest treball vam posar en marxa diverses ofertes formatives a ESADE. El programa de Direcció de Màrqueting, el Màster en Direcció Comercial i l'internacional que ESADE comparteix amb la Universitat Luiggi Bocconi de Milà: *Executive Master in Marketing and Sales*.

L'extensió d'aquestes activitats formatives va tenir com un dels seus efectes que la direcció editorial d'Ediciones Deusto de Planeta De Agostini em proposés escriure un llibre sobre la interacció comercial i finances.

La primera edició del llibre va tenir lloc l'any 1996. El pròleg va ser a càrrec del doctor Lluís Pugés, director general d'ESADE.

El llibre consta d'onze capítols que inclouen quatre casos pràctics de clara interacció entre la funció comercial i la financera. Cada capítol consta de dues parts. La primera és conceptual, ajudada de curts exemples numèrics, i la segona part és de caire pràctic, concretament és l'aplicació de les idees de la primera part a una empresa que arrenca una veritable cultura de màrqueting. La mateixa empresa il·lustra els primers vuit capítols del llibre amb aplicacions analítiques i conclusions que s'encadenen de forma seqüencial.

Els capítols nou, deu i onze presenten tres empreses amb determinades problemàtiques, en què les decisions comercials i financeres interactuen de forma decisiva en la seva gestió.

Els quatre primers capítols responen a les qüestions que anteriorment he descrit com a punts u a cinc: la solvència dels clients i la gestió d'estocs i termini de crèdit a clients. Els capítols sis, set i vuit incideixen sobre els punts descrits anteriorment, que van del sis al nou: accions sobre el marge de contribució, la rendibilitat de les unitats de negoci i l'efecte alternatiu sobre el marge i la rotació de l'actiu que té com a resultat una determinada ràtio ROA.

Els tres darrers capítols, dedicats a la problemàtica de tres empreses, presenten en primer lloc una empresa amb desig i possibilitats d'augmentar les seves vendes, però el comportament diferent de les dues línies de producte obliga a diferenciar les estratègies de creixement. D'altra part, les accions de l'equip de venedors repercuteixen de forma diferent a les onze zones comercials en què han dividit la geografia de l'estat Espanyol i es creen dubtes sobre triar entre venedors de plantilla i representants autònoms. Tot això obliga a harmonitzar els desitjos de caire comercial amb les possibilitats financeres de l'empresa i el manteniment de determinat resultat econòmic.

En segon lloc, es presenta el cas d'una empresa que, guiada per l'ànim de motivar els responsables de les cinquanta-tres àrees comercials i promoure la seva autonomia, ha creat uns autèntics "regnes de taifes" amb repercussions negatives sobre la clientela específica de cada àrea comercial. L'empresa tradicionalment jutjava l'èxit d'una zona comercial pel volum de vendes. El capítol proposa un canvi radical i mostra les xifres provinents del marge de contribució de les diverses àrees per passar més endavant a mostrar un concepte més efectiu que elimina els "regnes de taifes". Aquest concepte és el de ROA contributiu que obliga a gestionar el nivell d'estocs i crèdit a clients de cada àrea amb molt més rigor.

Finalment, el llibre es tanca amb el cas d'una empresa que és fabricant de joguines, de manera que, atenta a les tendències del mercat, concentra la seva producció en els mesos de subministrament als detallistes prop de les festes de Nadal i Reis. Aquesta concentració de la producció comporta costos desmesurats i tensions de tresoreria. L'estudi del comportament del dossier de productes mostra quines joguines es poden sotmetre a producció estable al llarg dels mesos previs a l'època de subministrament a botigues i quines joguines requereixen l'espera a la formulació de demanda per part dels botiguers. Aquestes decisions canvien la planificació de l'any vinent amb evidents avantatges de cost i planificació de la tresoreria.

### **5- “Finanzas prácticas”**

”La Caixa” va fer un encàrrec a ESADE l'any 1994. Es tractava de millorar la preparació en anàlisi de riscos d'una selecció dels analistes de la central de Barcelona. Em va il·lusionar enormement aquest programa, ja que era una bona oportunitat de dirigir-me a experts i poder treballar un nivell alt de formació en anàlisi economicofinancera empresarial.

Els primers minuts de classe em van mostrar que jo havia posat el llistó massa alt i que la formació prèvia del grup d'analistes de riscos no era tan potent com jo havia pensat. No obstant, dins del grup hi havia una excepció: Ramon Vidal Vizmanos; amb ell era possible aixecar el vol.

A posteriori del curs ens vam reunir Vidal i jo per discutir diversos temes, de manera que la suma de claredat conceptual i forta experiència pràctica de Vidal Vizmanos em van decidir a incorporar-lo com a professor a ESADE, per descobrir una capacitat pedagògica en ell fora del comú.

Fruit d'aquesta col·laboració vam decidir portar endavant un llibre en coautoria. L'editorial Hispano Europea va acceptar editar el llibre, que va sortir al mercat l'any 1997. Van prologar el llibre els doctors Isidre Fainé i Robert Tornabell.

L'objectiu del llibre és plenament pràctic i dirigit a lectors experts que poden enfortir els seus coneixements en finances empresarials a través d'onze casos pràctics.

La problemàtica analitzable a partir d'aquests casos és la següent:

Empreses que comparteixen accionistes, però que *de iure* no formen grup, encara que *de facto* els accionistes sí que pensen que són un grup. Sense una anàlisi rigorosa de cada empresa, una entitat en dificultats pot arrossegar al desastre a una altra que té una bona evolució economicofinancera.

El creixement comercial s'ha de planificar. No sempre l'èxit comercial i econòmic garanteixen la fluïdesa de la tresoreria.

L'expansió internacional d'una empresa tot creant filials a l'estranger amb participació d'accionistes del país forà pot crear visions diferents de la gestió i tensions de tresoreria de difícil resolució.

Una òptica accionarial centrada exclusivament en la xifra absoluta del dividend pot fer oblidar els indicadors de rendibilitat empresarial i la revalorització de l'acció.

Cal avaluar en un procés de forta competència basada en detriment dels preus de venda si una fusió amb el competidor més directe i agressiu, cedint en el preu de les accions, no compensa respecte a la guerra de preus.

L'anàlisi econòmica de les unitats de negoci s'ha de fer analitzant el marge de contribució i obviant el repartiment de costos fixos generals a les diferents unitats de negoci.

Una conducta empresarial èticament dubtosa i la política aranzelària d'un país poden crear problemes a una empresa.

La concentració de cartera de clients pot reportar problemes seriosos quan un client estratègic falla. L'empresa que viu aquesta circumstància s'acull al concurs de creditors. Aixecar novament el vol requereix una anàlisi molt acurada de perspectives futures.

Com a metodologia, el llibre planteja cada cas com una situació problemàtica a la qual cal donar una sortida. Això el lector ho pot treballar intentant elaborar una resposta a la problemàtica del cas pràctic. A continuació de l'enunciat de cadascun d'aquests onze casos s'adjunta una nota pedagògica que hem anomenat "desenvolupament del cas" (no s'hi val la frívola paraula "solució") que dona una resposta a la problemàtica del cas.

## **6-“Finanzas para profesionales del ámbito jurídico”**

Uns mesos després d'editar el llibre "*Finanzas para profesionales de marketing y ventas*", la direcció editorial d'Ediciones Deusto em va contactar novament i em va preguntar si jo podia proposar una nova publicació.

Quan ESADE va posar en marxa la Facultat de Dret de la Universitat Ramon Llull jo vaig crear l'assignatura d'anàlisi financera a la carrera de Dret. L'enfocament de l'assignatura va ser una resposta a la frase que jo havia sentit en boca de diversos juristes: "La Comptabilitat a la facultat era una maria..."

Adicionalment es tractava de localitzar quins aspectes de la finança empresarial podien completar la formació d'un jurista. Em van ajudar força en aquest disseny els meus treballs de consultoria en contacte amb despatxos d'advocats i peritatges en processos judicials.

Aquesta experiència va ser útil a la carrera universitària de Dret, al màster en Gestió Empresarial per a Juristes, al programa de Dret Internacional dels Negocis (DIN) a ESADE, així com la formació als jutges a l'Escola Judicial.

Hi havia doncs contingut per a un llibre que va veure la llum l'any 2009.

El text consta de nou capítols amb els següents continguts:

El primer capítol té com a objectiu desmitificar la complexitat comptable del balanç per tal d'assentar una base comptable lògica i pràctica que permeti als juristes reconciliar-se amb l'odiosa assignatura de la carrera de Dret.

Els capítols dos, tres i quatre expliquen un tema vital per als juristes: la manera d'entendre la capacitat de l'empresa de garantir els seus deutes a través del seu equilibri patrimonial, la solvència mostrada pel seu actiu circulant i la capacitat de retorn de deute quan s'arbitren concessions contractuals a empreses que han impagat. Els capítols cinc i sis expliquen als juristes com es conceptua la rendibilitat empresarial distingint el fruit de la gestió de l'actiu de l'impacte del passiu. La gestió dels actius extrafuncionals és presentada en el seu aspecte de responsabilitat del consell d'administració enfront dels interessos generals de l'accionariat.

Els capítols set, vuit i nou parlen de plans de viabilitat. Freqüentment, el secretari del consell d'administració és un jurista. Cal evitar que sigui un invitat de pedra en aquelles reunions del consell en què es discuteixen actuacions importants com la planificació i estratègia financera futures.

A la part final del llibre presento dos extensos casos pràctics que com a tema central desenvolupen una clara interrelació entre temes financers i jurídics.

El primer d'aquests casos presenta l'error de repartir proporcionalment els costos de la central d'una cadena hotelera als diversos hotels de la cadena constituïts en unitats de negoci. El rebuig d'aquesta mala pràctica té com a conseqüència l'acomiadament d'una excel·lent directora d'hotel que rebutja aquesta mala pràctica. Les connotacions ètiques i legals d'aquest injust acomiadament i les conseqüències economicofinanceres de perdre una bona gestora són il·lustrats amb l'anàlisi dels estats financers de l'hotel.

El segon cas pràctic explica que per tal d'adquirir les accions d'un soci que abandona la societat, els altres socis prenen la decisió de pagar un dividend a compte desmesurat que compromet la tresoreria de l'empresa i porta a hipotecar l'edifici de la seu empresarial. Això es fa a esquenes d'un banc que ha ajudat molt a l'empresa en el passat.

## **12-Llibres en equip**

### ***“Lo que se aprende en los mejores MBA”***

Aquest text va ser dirigit pel doctor Oriol Amat i publicat per l'editorial Edicions Gestió 2000 SA, l'any 1999. El capítol de la meua autoria és el cinquè, que tracta de planificació i estratègia financera. Aquest capítol consta dels següents apartats:

1. Introducció
2. Subsisteix aïllada la planificació economicofinancera? Relacions jeràrquiques i funcionals en el procés de planificació.
3. L'encaix de la planificació tècnica i comercial amb les previsions economicofinanceres
4. Els documents de previsions economicofinanceres
5. L'oblidada funció d'anàlisi de les causes de la necessitat financera futura
6. Bases conceptuals per a un debat sobre estratègia financera

### ***“Cómo elaborar un plan estratégico en la empresa”***

Aquest llibre pertany a la col·lecció de Cuadernos Cinco Días” Va ser editat per aquesta editorial l'any 1999 amb la col·laboració d'ENDESA. Jo vaig redactar en coautoria amb el professor d'ESADE doctor Jordi Fabregat el capítol nou que porta com a títol: “*Las capacidades de la empresa (III): recursos financieros*”. Aquest capítol el vam dividir en els apartats següents:

1. La planificació economicofinancera
2. L'anàlisi de l'origen de la necessitat financera
3. L'estratègia financera
4. La disminució d'actius
5. La política de creixement
6. El dilema capital versus deute
7. La rendibilitat en el dilema capital-deute
8. L'efecte palanquejament financer
9. Acotacions tècniques en el dilema capital-deute
10. Fonts de finançament i objectiu de l'empresa
11. Equilibri patrimonial
12. Mercats
13. Productes
14. Conclusions

### **13-Llibre en preparació**

Es tracta d'un llibre pràcticament acabat en coautoria amb en Ramon Vidal Vizmanos.

El títol que volem proposar a l'editorial és "*Cuarenta pecados capitales en finanzas*".

El llibre recopila quaranta errors freqüents i males pràctiques a evitar en la gestió financera empresarial.

Aquests quaranta errors els hem agrupat en sis capítols diferents que són:

1-L'ordenació dels comptes i forma de presentació d'un balanç per a la seva anàlisi.

Aquest capítol cita errors freqüents en la preparació dels balanços que en permeti una anàlisi rigorosa. Sortim al pas de les carències i errors conceptuals del pla de comptabilitat oficial.

2-L'anàlisi patrimonial de l'empresa. Aquí localitzem un seguit d'errors del caire següent: Els fons propis com amagatall del deute. El compte de crèdit assumit com a finançament permanent. El fons de maniobra deficitari, un temor no fonamentat? Capital subscrit i desemborsat.

3-Actiu i passiu circulat com a imatge de la solvència empresarial. Superàvit de circulat, garantia de pagament puntual a tercers? Les peticions exagerades a la solvència corrent.

4-La puntualitat de pagament. Les garanties com a únic motor de crèdit? El mite de la venda salvadora. La disponibilitat monetària associada al resultat econòmic. La planificació en la relació banc-empresa.

5-Sobre l'estat de resultats. Dividends encoberts. La fal·làcia dels recursos financers sense cost. Càrrec d'interessos a àrees funcionals.

6-Sobre els indicadors de rendibilitat. ROA i ROE amb peus de fang. Errors conceptuals del pla comptable oficial. Despeses financeres sobre vendes, una ràtio enganyosa. El ROCE, un error. L'EBITDA, una fal·làcia. Ràtios derivades de l'EBITDA. L'amortització, un consum poc entès.

### **14-Conferències i ponències**

No he pogut registrar al llarg de la meva trajectòria professional un recull precís de les meves conferències i ponències en congressos, taules rodones i tallers.

Tinc un record dels temes que amb més freqüència i més recentment he abordat.

He participat com a ponent a:

*Case Workshops* de l'EFMD (Dublín, 1982; Madeira, 1984; Barcelona, 1986; Sant Petersburg, 1989) presentant alguns dels casos que he esmentat a l'apartat número vuit d'aquest curriculum vitae.

5è Congrés Nacional d'Economia (Las Palmas de Gran Canaria, 1995)



Com a temes fonamentals de conferències puc esmentar els següents:

- a) Crítica al pla comptable oficial de 2008
- b) Mites i veritats de l'EBITDA
- c) Ràtios que menteixen: ROCE, EBITDA/interessos, EBITDA Margin, deute financer / EBITDA
- d) El clàssic. FC Barcelona versus Real Madrid amb ràtios economicofinanceres a valorar.

## 15-Articles publicats

Tampoc en aquest tema he pogut fer un recull sistemàtic de tots els articles publicats. N'esmento alguns a continuació.

Diari *La Vanguardia*. Diversos articles sobre el sector immobiliari.

“Recomendaciones sobre el Plan Oficial de Contabilidad de la pequeña y mediana empresa en una óptica de análisis económico-financiero”. *Alta Dirección*, novembre-desembre del 1978, núm. 82, pàgina 597.

En aquest article faig nou recomanacions per sortir al pas de les carències i errors conceptuals del pla de l'any 1974.

“El factoring. Mercado específico de aplicación.” *Alta Dirección*, gener-febrer del 1979, núm. 83, pàgina 167.

L'article obre reflexions sobre la conveniència de l'ús d'aquest recurs financer. Aborda els següents aspectes:

- Subjectes del factoring. El factor, el client, el comprador.
- Serveis del factoring. Selecció compradors-informació, finançament, cobrament, estadística de compradors, assegurança.
- Marge sobre vendes i cost del factoring, llinar de rendibilitat i factoring.
- Risc de la concentració de cartera i factoring.

“Implicaciones estratégicas en la gestión del circulante”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2009, monogràfic *Gestión del Circulante. Bases conceptuales y aplicaciones prácticas*, pàgina 79.

L'article pretén mostrar les conseqüències de les decisions preses per les direccions de les societats sobre els seus actius circulants i finançament a curt termini. Una ullada al panorama empresarial actual des de la doble perspectiva, la de consultor financer i la de professor ens mostra un accentuat desconeixement de les implicacions de la gestió del circulant en el plantejament i desenvolupament estratègic i polític de les empreses.

“Ràtios que menteixen”. *Revista de Contabilidad y Dirección*, 2015 monogràfic *Noves tendències en informació financera. Bases conceptuals i aplicacions pràctiques*, pàgina 215.

Aquest treball analitza quatre ràtios que són conceptualment erronis, ja que el seu numerador i denominador no respecten la relació de causa-efecte o de mútua dependència, que és condició *sine qua non* de qualsevol indicador en forma de ràtio.

Aquestes ràtios són:

- ROCE (Return on Capital Employed)
- Deute financer / EBITDA (Financial debt / EBITDA)
- EBITDA Margin
- EBITDA/Interesos (EBITDA/ Interest expenses)

Cal pensar addicionalment que les tres ràtios que presenten l'EBITDA resulten erronis per la forma d'utilització de l'EBITDA que només es pot circumscriure a temes de valoració d'empreses i a la comparativa analítica amb el pressupost financer ordinari.

## **16-Relació amb entitats**

- Soci del Cercle d'Economia
- Secretari general del Club Financer de Barcelona (1980-1990)
- Patrocinador acadèmic del Club de Finances d'Antics Alumnes d'ESADE

## **17-Historial esportiu**

Quan l'any 1975 el doctor Xavier Adroer, director general d'ESADE em va invitar a integrar-me com a professor d'ESADE, li vaig parlar de la necessitat de certa tolerància per part de l'escola respecte a les meves activitats alpinístiques, ja que jo havia iniciat ja i m'havia plantejat també seguir la meva activitat esportiva com a membre d'expedicions alpinístiques extraeuropees.

El doctor Adroer va riure a causa d'aquesta condició meva. Mai he sabut si va riure per l'evident tolerància de l'escola o perquè no em va creure.

En aquella època, les expedicions extraeuropees constituïen un repte potent a diferència d'ara, que s'han facilitat enormement. Els països de destinació com l'Àfrica centreoriental, nord d'Àfrica, el Perú, Turquia, el Nepal, etc. tenien mitjans organitzatius molt limitats, així com assistència mèdica o de rescat en cas d'accident pràcticament inexistents. D'altra part, els costos d'aquestes expedicions eren importants, cosa que ens obligava a tramitar subvencions oficials.

Les meves expedicions extraeuropees han estat:

1-Operació Alt Atles, 1971

- 2-Operació Kurdistan 73 al massís turc del Cilo Dag
- 3-Operació Kirenya 74 (geleres del Kilimanjaro, paret sud del Mawenzi i Mont Kènia)
- 4-Operació Djurdjura 75 (nord d'Algèria)
- 5-Operació Quítxua 76 (Serralada Blanca al Perú)
- 6-Expedició Saraghrar 77 (Himàlaia del Pakistan)
- 7-Expedició Dhaulagiri 79 (Himàlaia del Nepal)
- 8-Expedició Ama Dablam 81 (vall de l'Everest al Nepal)
- 9-Operació Hoggar 83 (Tamanghasset, Algèria)
- 10-Expedició catalana a l'Everest 83 (cara nord, Tibet)
- 11-Expedició catalana a l'Everest 85 (cara nord i primera ascensió catalana de l'Everest)

Fruit d'aquesta darrera expedició vaig escriure un llibre en coautoria amb en Conrad Blanch, cap de l'expedició a l'Everest, que va ser publicat per Edicions 62 amb el títol "Hem fet el cim!".

Portador de la torxa olímpica a les Terres de l'Ebre, 1992.