
This is the **published version** of the bachelor thesis:

Capdevila Feliu, Laia; Cadena Abadias, Sergio, dir. Anàlisi financera i estratègica de Velutex Flock S.A.: efecte de les crisis de subministraments i energètica del 2022 en una PIME catalana del sector tèxtil. 2024. (Pla d'Estudis d'Administració i Direcció d'Empreses)

This version is available at <https://ddd.uab.cat/record/301562>

under the terms of the  license



ANÀLISI FINANCERA I ESTRATÈGICA DE VELUTEX FLOCK S.A.:

**EFFECTE DE LES CRISIS DE SUBMINISTRAMENTS I ENERGÈTICA DEL
2022 EN UNA PIME CATALANA DEL SECTOR TÈXTIL.**

Velutex ha enfrontat amb èxit, mitjançant totes les seves estratègies de negoci,
la crisi de subministraments i de l'energia derivada de la guerra
entre Rússia i Ucraïna?

Autora: Laia Capdevila Feliu

Tutor: Sergi Cadena Abadías

Treball de Final de Grau

Grau: Administració i Direcció d'Empreses

Data de lliurament: 28 de maig de 2024

AGRAÏMENTS

Al meu tutor, el Sergi, per la seva gran ajuda i per guiar-me durant aquest treball.

A totes les persones de Velutex Flock que m'han ajudat en la cerca de dades i informació per l'elaboració d'aquest estudi.

Al meu pare, el meu avi i el meu tiet per col·laborar amb mi en aquest projecte.

RESUM

La crisi derivada del conflicte entre Rússia i Ucraïna ha causat un gran impacte en moltes empreses. La crisi de subministraments i l'augment del preu de les matèries primeres i de l'energia han estat alguns dels motius que han fet que les empreses hagin hagut de dur a terme estratègies per adaptar-se i sobreviure al nou context. Aquest conflicte ha agreujat la complexa situació que ja hi havia, ja que les etapes anteriors, la pandèmia i la postpandèmia, ja havien estat complicades.

Aquest Treball de Final de Grau té com a objectiu analitzar les estratègies que ha dut a terme Velutex Flock S.A. per solucionar els problemes derivats de la crisi i minimitzar el seu impacte. S'ha elaborat una anàlisi estratègica i una financera, on es compara la situació de l'any 2019 i el 2022 per veure com aquest fet i les mesures emprades han impactat en els estats financers. També s'ha fet una anàlisi qualitativa, una anàlisi de l'entorn i una anàlisi sectorial per entendre el context de l'empresa.

Paraules clau: crisi, estratègia, negoci, inflació, finances.

ÍNDEX

1.	<i>INTRODUCCIÓ</i>	6
2.	<i>ANÀLISI QUALITATIVA</i>	9
2.1	Activitat de l'empresa	9
2.2	Context de l'empresa.....	9
2.3	Mida de l'empresa	9
2.4	Estructura corporativa	10
2.5	Accionistes	10
2.6	Organigrama.....	11
2.7	Tipus d'estratègia competitiva	12
2.8	El flock	12
2.9	Procés productiu	15
2.10	Clients i proveïdors	18
3.	<i>ANÀLISI ESTRATÈGICA</i>	20
3.1	Estratègies utilitzades	20
3.1.1	<i>Diversificació energètica</i>	20
3.1.2	<i>Diversificació de proveïdors</i>	21
3.1.3	<i>Estratègia de preus</i>	22
3.1.4	<i>Crèdits per garantir liquiditat</i>	23
3.1.5	<i>Increment de la cartera de clients i de productes.</i>	24
3.1.6	<i>Increment de la productivitat</i>	25
3.2	Anàlisi de les estratègies	26
3.2.1	<i>Diversificació energètica</i>	26
3.2.2	<i>Diversificació de proveïdors</i>	27
3.2.3	<i>Estratègia de preus</i>	28
3.2.4	<i>Crèdits per garantir liquiditat</i>	29
3.2.5	<i>Increment de la cartera de clients i de productes.</i>	30
3.2.6	<i>Increment de la productivitat</i>	30
4.	<i>ANÀLISI DE L'ENTORN</i>	32

4.1 Debilitats	32
4.2 Fortaleses.....	34
4.3 Amenaces	35
4.4 Oportunitats	36
5. <i>ANÀLISI FINANCERA</i>	38
5.1 Anàlisi del balanç	38
5.2 Anàlisi del compte de pèrdues i guanys	42
5.3 Anàlisi de la liquiditat	45
5.4 Anàlisi de la solvència.....	49
5.5 Anàlisi de la rendibilitat i palanquejament	50
6. <i>ANÀLISI DEL SECTOR</i>	52
7. <i>CONCLUSIONS</i>	57
8. <i>BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA</i>	62
9. <i>ANNEX</i>	64

1. INTRODUCCIÓ

L'elecció del tema triat, centrat en l'anàlisi estratègica i financera de Velutex Flock S.A., (d'ara endavant, Velutex) en el context del conflicte de Rússia i Ucraïna, sorgeix del meu interès per comprendre com impacten les circumstàncies globals en l'estabilitat de les organitzacions. A més, m'és de gran interès poder comprendre quines són les estratègies òptimes per adaptar-se i evolucionar en temps de crisis. Finalment, aquest treball és especialment rellevant per mi, ja que m'interessa comprendre la situació de l'empresa familiar i tots els reptes als que s'han enfrontat aquestes últimes etapes.

Aquest treball d'investigació s'aborda des de la perspectiva financera i de l'estratègia empresarial. L'objectiu principal és respondre a la següent pregunta: Velutex ha enfrontat amb èxit, mitjançant totes les seves estratègies de negoci, la crisi de subministraments i de l'energia derivada de la guerra de Rússia i Ucraïna? En el meu estudi, s'identificarà i analitzarà les mesures que ha fet l'empresa, per veure si han estat satisfactòries i l'han dut a una situació òptima, dins del context en què es troba.

La metodologia emprada per respondre la qüestió ha estat una anàlisi qualitativa de l'empresa, una anàlisi estratègica, una anàlisi de l'entorn (DAFO), una anàlisi financera i una anàlisi del sector. A través d'aquestes anàlisis s'obté informació sobre com han canviat les circumstàncies internes i externes de l'empresa i com han impactat aquests canvis en la seva situació financera i competitiva.

La informació necessària per dur a terme les anàlisis, a banda de la que s'ha obtingut mitjançant les fonts de la bibliografia i webgrafia, prové d'entrevistes a la direcció, dels comptes anuals i d'informació interna de l'empresa.

L'estudi proporcionarà una visió detallada dels reptes i de les oportunitats que ha enfrontat Velutex a l'any 2022. No obstant, aquesta crisi ha afectat a moltes empreses de manera similar, per tant, es podrà inferir en les pràctiques i decisions estratègies que ha adoptat per sobreviure i sustentar la seva resiliència al llarg termini.

El context en el que s'emmarca el treball és la guerra de Rússia i Ucraïna. No obstant, cal comentar que en les etapes prèvies d'aquest conflicte, les empreses ja han hagut de fer front a situacions complexes i desafiants, motivades per diverses circumstàncies.

La primera gran amenaça va ser la COVID-19 i l'aturada mundial que va provocar. En segon lloc, va ser la crisi de subministraments i les dificultats del transport marítim de l'època postpandèmica. Els canvis en el mercat van fer que les empreses haguessin de replantejar alguns dels seus processos logístics per adaptar-se. La capacitat limitada i el desordre del transport marítim van causar un increment de preus en aquest tipus de transport. A més, va ser molt coneguda la falta de semiconductors (microxips) que va impactar negativament en molts sectors industrials.

La tendència a la globalització va incrementar la magnitud del problema. La dependència de molts països de la Xina, la qual tenia severs problemes de producció, va causar un impacte molt negatiu a l'economia global.

Més endavant, amb l'esclat de la guerra entre Rússia i Ucraïna es va agreujar la situació. L'impacte econòmic va ser global. La guerra va frenar totes les expectatives de creixement i el comerç internacional es va veure molt penalitzat, a causa de l'afectació a les

cadenes de subministrament i un gran increment del preu de l'energia i de les primeres matèries.

Rússia subministrava al voltant d'un 10% del petroli mundial i gran part del gas a la Unió Europea. La pujada de preus de combustibles va tenir un impacte molt negatiu a tot el sector industrial (Guijarro, 2022). També va causar altres efectes no desitjats com la vaga de transportistes que encara va agreujar més el desabastament.

Rússia era també el principal proveïdor de metalls i altres components importants per a moltes indústries. La irregularitat en el subministrament d'aquestes primeres matèries va causar un gran augment i fluctuació en els preus (Kammer et al., 2022).

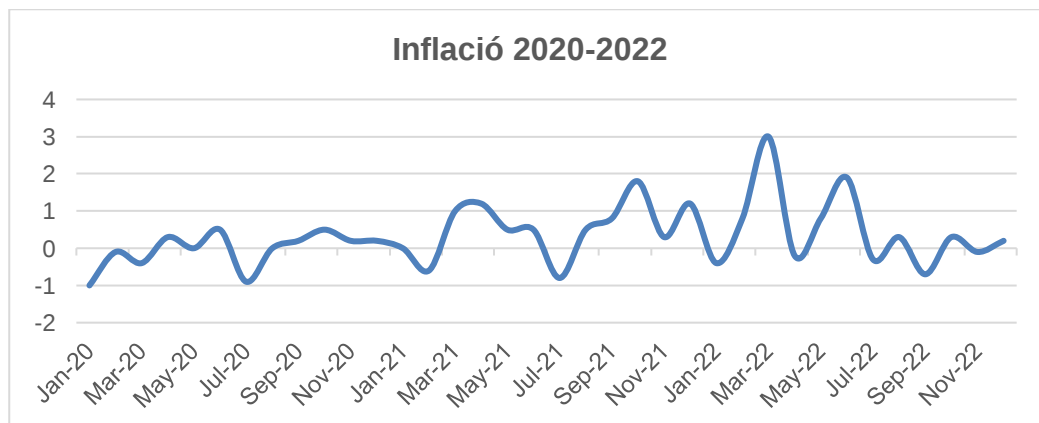


Figura 1: Evolució de la inflació. Font: Elaboració pròpia amb les dades obtingudes de l'INE.

2. ANÀLISI QUALITATIVA

2.1 Activitat de l'empresa

L'activitat de Velutex consisteix en la fabricació i comercialització de fibres tèxtils tècniques de mida curta, anomenades flock. És un tipus de fibra en pols que té moltes aplicacions: en el sector automobilístic, papers especials, tèxtils, embalatge i altres aplicacions industrials tècniques. L'empresa fabrica aquestes fibres per ser aplicades pels seus clients dels diferents sectors, és un producte semimanufacturat.

2.2 Context de l'empresa

L'empresa va començar a produir flock el 1947, l'any que van patentar el flock a Espanya. Des de llavors, mitjançant la seva política de reinversió dels beneficis, han anat ampliant la fàbrica i desenvolupant la seva pròpia tecnologia, fins a tenir la capacitat de produir 2.000 tones de flock anualment.

Velutex és una empresa familiar. Els accionistes estan implicats en la gestió de l'empresa i actualment n'estan al càrrec la tercera generació.

2.3 Mida de l'empresa

L'empresa compta amb 49 treballadors. Té una facturació de gairebé 10 milions d'euros i un actiu d'aproximadament 7 milions d'euros. La superfície de la fàbrica té 9.000 metres quadrats i es treballa en tres torns de 8 hores.

2.4 Estructura corporativa

Velutex és una societat anònima. Està vinculada amb Capdevila Products S.L a través dels seus accionistes majoritaris. Capdevila Products S.L. fa el manteniment, reparacions, innovacions tècniques i noves instal·lacions per a Velutex, a banda de vendre recanvis mecànics i fer reparacions de màquines a terceres empreses. Capdevila Products S.L. té 10 treballadors.

2.5 Accionistes

L'empresa té 4 accionistes, dels quals es detallen els noms i el percentatge d'accions a la següent taula:

Accionista	% accions
Francesc Capdevila Carcassona	32,88%
David Capdevila Carcassona	25,00%
Enric Capdevila Pallarès	25,00%
Francisco Capdevila Pallarès	17,12%

Taula 1: % d'accions de cada accionista. Font: elaboració pròpia amb dades internes de l'empresa.

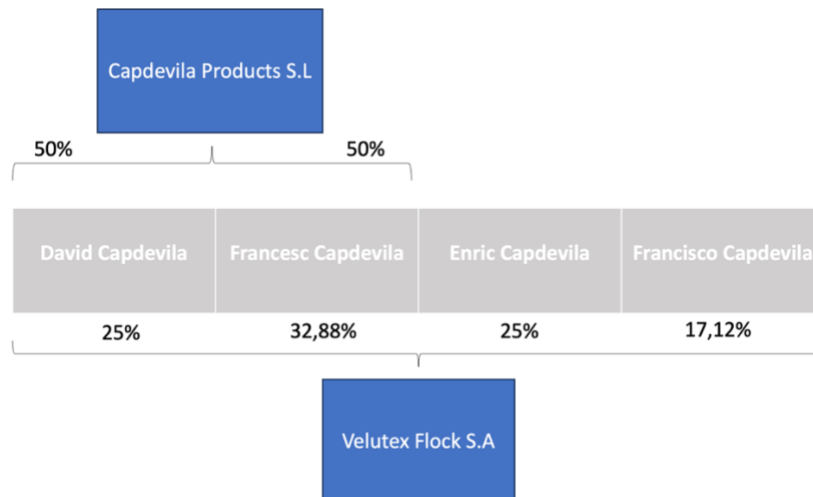


Figura 2: Accionistes de Velutex i Capdevila. Font: elaboració pròpia amb dades internes de l'empresa.

2.6 Organigrama

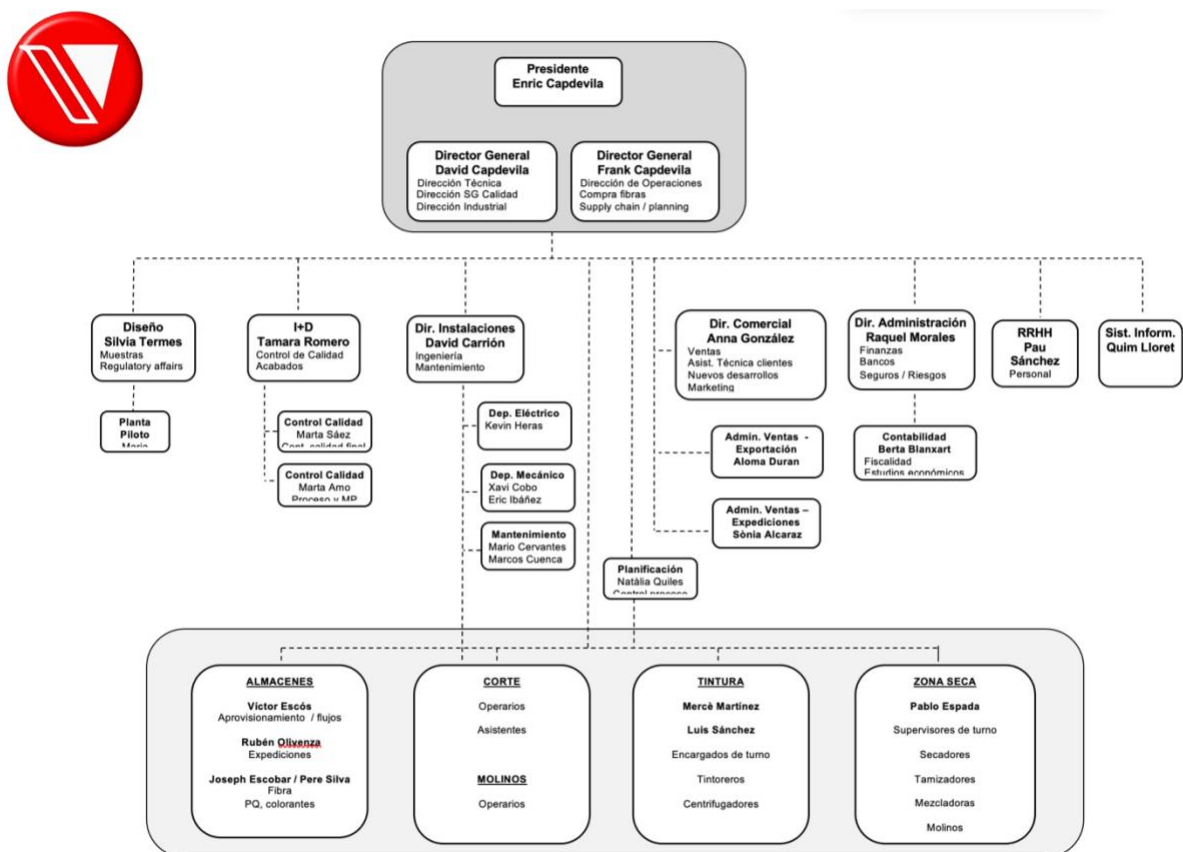


Figura 3: Organigrama de Velutex. Font: elaboració pròpia amb dades internes de l'empresa.

2.7 Tipus d'estratègia competitiva

L'aspecte diferencial de Velutex envers la seva competència, és fer un bon mix qualitat-preu-servei. L'empresa no descuida cap de les tres, servint les comandes a temps mentre ofereix preus competitius amb qualitat elevada.

Un gran avantatge competitiu de Velutex és el *just in time*. Quan els clients compren a l'empresa saben que tindran un servei immediat, a diferència de les altres empreses competidores. Això ha causat que Velutex hagi creat una cartera de clients molt fidel i en part, dependent del seu servei. A més, l'empresa compta amb una gran varietat de productes i ofereix la possibilitat d'adaptar-los a les necessitats dels seus clients.

L'empresa disposa de certificacions que la fan ser proveïdors vàlids exclusius per certs sectors, com per exemple en la fabricació de joguines per a infants. Té certificats com Oekotex Standard 100, FSC (Gestió responsable dels boscos) i ISO 9001, que donen a l'empresa bona imatge mundialment.

2.8 El flock

El flock són fibres tèxtils de mida curta que poden estar fetes de diversos materials com polièster, poliamida, rayó viscosa, cotó, etc. Segons les necessitats de cada client, la fibra pot tenir diferent gruix, mida, color i també diferents acabats químics.

Aquest material té propietats antilliscants, funciona d'aïllant tèrmic i acústic, a més de tenir un tacte suau i càlid. A banda, pot tenir propietats antimicrobianes segons el tractament químic. És per això que el flock té moltes aplicacions a molts sectors diferents. A continuació es detallen algunes d'elles:

- Peces pel sector automobilístic com per exemple guanteres i altres compartiments, perfils de les finestres, juntes de les portes, recobriments de sostres o de seients, catifes, etc.

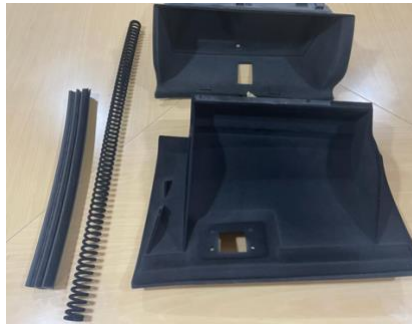


Figura 4. Aplicacions del flock en l'automòbil. Font: Elaboració pròpia.

- Una aplicació molt important també és en el tèxtil. S'aplica en la roba, roba de llit, roba interior, tapisseria, cortines i mantes. Deixa un acabat de tacte com de vellut.



Figura 5. Aplicacions del flock en el tèxtil. Font: Elaboració pròpia.

- També, una indústria important que consumeix flock és la de l'embalatge: caixes de perfums, embalatges de vins i cava, recobriments de l'interior de carteres, ulleres de sol, joiers... Tot i que actualment hi ha una tendència a la baixa degut a la reducció de plàstics en els embalatges



Figura 7. Aplicacions del flock en els embalatges. Font: Elaboració pròpia.

- S'utilitza en el sector de la cosmètica (coixinets de maquillatge, pintallavis, llapis d'ulls, etc.) i en el sector mèdic: bastonets del test de COVID o per recollir mostres biològiques.
- També, s'usa sovint per a joguines per a nens, maquetes, decoració, rodets de pintura, penja-robes (al ser antilliscant), tasses (com a aïllant tèrmic), etc.



Figura 7. Aplicacions del flock en joguines i decoració. Font: Elaboració pròpia.

- Una indústria que també està creixent en l'aplicació del flock és la de les impressores 3D.



Figura 8. Aplicacions del flock en impressores 3D. Font: Elaboració pròpia.

2.9 Procés productiu

En primer lloc, arriben les matèries primeres i s'emmagatzemen segons el tipus de fibra.



Figura 9. Magatzem de primeres matèries. Font: elaboració pròpia.

La primera fase del procés productiu és el tall de fibres. Arriben, tal com es mostra a la imatge de l'esquerra, en forma de fibres molt llargues (cable). Després, passen per les màquines de tallar de tipus guillotina i el resultat és una fibra molt curta, com una pols.



Figura 10. Tall de fibres. Font: Elaboració pròpia

A la segona fase, es tenyeix el flock del color desitjat i se li dona un tractament químic, per fer que tingui conductivitat elèctrica. D'aquesta manera, en passar per un camp electroestàtic, la fibra queda perpendicular a la superfície on prèviament s'ha aplicat un adhesiu. De fet, és un recobriments tèxtil. Aquest procés de flocatge el realitzen els clients de Velutex.

Per aquest procés cal una aigua molt pura, per això tenen un sistema d'òsmosi i columnes permutadores de l'aigua. Compten amb una màquina dosificadora de productes químic, controlada per monitors, que pesa i distribueix per tota la fàbrica els productes necessaris per a cada procés químic. D'aquesta manera, s'agilitza el procés productiu, s'elimina l'error humà i sobretot es garanteix la qualitat.



Figura 11. Tintura i tractament químic. Font: elaboració pròpia

La següent fase és el procés d'assecatge i tamisatge, on es passen les fibres per una espècie de filtre-colador, per treure les impureses i les fibres més llargues. Cada lot passa per un control de qualitat.



Figura 12. Assecament, tamisatge i control de qualitat. Font: Elaboració pròpia.

L'última fase és l'emmagatzemat del producte final, on es queda preparat el flock per expedir.

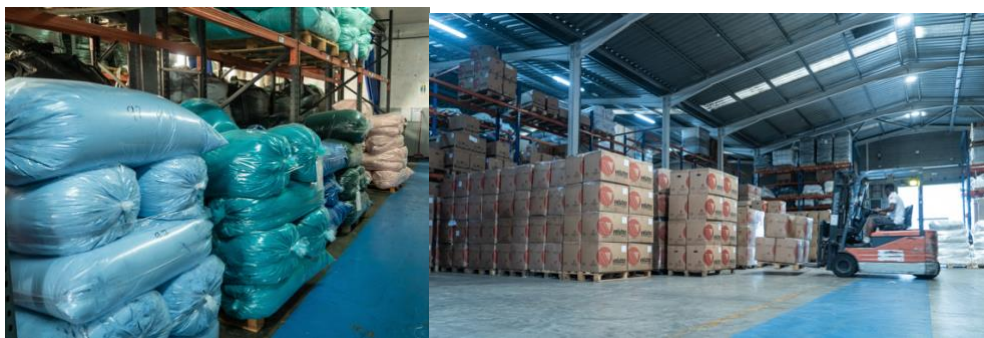


Figura 13. Magatzem de producte final. Font: elaboració pròpia.

La fàbrica disposa al final del procés d'una depuradora física i biològica, per fer un pretractament abans d'enviar les aigües residuals a la depuradora municipal.

Dins del laboratori hi ha una planta pilot, on es reproduïx la fabricació de flock a una escala molt petita. Serveix per fer controls de qualitat, fer proves i experimentar amb diferents colors, tractaments i aplicacions.



Figura 14. Planta pilot. Font: Elaboració pròpia

2.10 Clients i proveïdors

La meitat dels clients de l'empresa són d'una mida molt més gran que Velutex Flock, sobretot en el sector automòbil. Una altra part són equiparables a Velutex i una petita part són empreses de menor mida.

El poder de negociació depèn en bona part de la mida dels clients. Els grans clients del sector automòbil exigeixen uns preus molt ajustats. Això fa que amb aquest sector els marges siguin petits, però es compensi amb uns grans volums de compra.

La negociació amb els clients mitjans està més compensada i depèn de la qualitat de la competència de Velutex en cada producte. Els clients de menor mida no tenen poder de negociació i accepten els preus i condicions marcades per Velutex.

Velutex té una relació personal estreta i des de fa molts anys amb els seus clients, fet que afavoreix els acords comercials i la negociació de preus.

Quant a proveïdors, hi ha només 2 o 3 de cada tipus de fibra, fet que té com a conseqüència un baix poder de negociació en les compres. A més, tots ells són empreses

químiques o productores de fibra tèxtil molt més grans que Velutex. La meitat són asiàtics, amb els consegüents llargs terminis de lliurament, i l'altra meitat d'Europa. Hi ha també relacions personals molt estretes i antigues que afavoreixen els acords. El fet de ser una empresa molt solvent ajuda molt en la relació amb els proveïdors.

3. ANÀLISI ESTRATÈGICA

3.1 Estratègies utilitzades

Les estratègies que ha fet servir l'empresa son molt variades i ataquen al problema des de diferents perspectives:

3.1.1 Diversificació energètica

L'empresa no volia dependre només d'una font d'energia, ni ser vulnerable davant de la fluctuació dels preus d'aquesta, per això va dur a terme aquesta estratègia.

L'època de l'esclat de la guerra entre Rússia i Ucraïna va destacar per un increment de costos energètics històric, tal com queda reflectit en les despeses de subministraments del compte de pèrdues i guanys. Va haver-hi mesos que el preu del gas va pujar més d'un 400% i l'electricitat més d'un 250% del que costava habitualment. Això va representar un gran increment en els costos de producció.

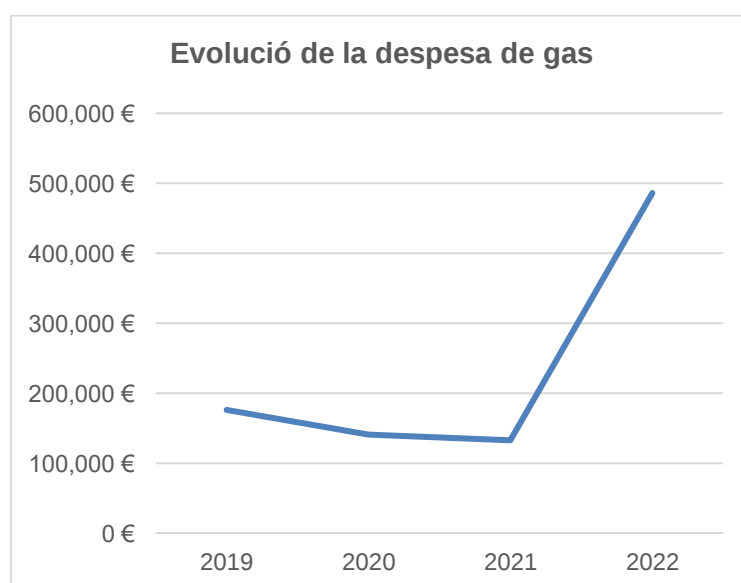


Figura 15: Evolució del cost del gas: Font: Elaboració pròpia amb les dades internes de l'empresa.

Abans d'aquest fet, només tenien el gas com a combustible, però a causa del conflicte i la incertesa sobre el subministrament, també van incorporar el gasoil. A més, també es van instal·lar plaques fotovoltaïques per reduir el cost energètic. L'empresa compta amb assessorament extern per a l'optimització energètica.

Durant la gran pujada de preu de l'energia, cada dia es revisava el preu de cada tipus de combustible per utilitzar el més barat i disminuir els costos productius.

3.1.2 Diversificació de proveïdors

A l'època postpandèmia i posteriorment durant el conflicte de Rússia i Ucraïna, va haver-hi un increment del cost de les matèries primeres i productes químics bàsics per la fabricació de fibres, pels colls d'ampolla i pels costos de transport. En el compte de pèrdues i guanys queda representat clarament aquest fet, ja que del 2019 al 2022 incrementa la partida d'aprovisionaments en un 18,2%, mentre que les vendes només un 5,22% (*veure figura 24, a l'annex*).

Es va treballar molt en la recerca de nous proveïdors amb 2 objectius:

1. Per una banda, garantir els subministraments. Els proveïdors europeus tradicionals van patir aturades en la producció per la falta de matèries primeres. El repte era aconseguir matèries primeres suficients allà on fos per no aturar la producció, ja que la fibra en presentació de cable és molt poc habitual.
2. Per altra banda, intentar minimitzar les pujades de preus. Tot i que els subministradors asiàtics es van veure penalitzats pels grans increments de costos de transport, van resultar ser més econòmics que les fonts europees tradicionals.

Sens dubte una de les conseqüències més positives de tot aquest procés, va ser la trobada de nous proveïdors més econòmics. La recerca de nous proveïdors que s'hauria fet de mica en mica en altres circumstàncies, es va accelerar per la pròpia supervivència de l'empresa.

3.1.3 Estratègia de preus

Durant l'època postpandèmia, es va intentar repercutir l'increment de costos de matèries primeres als clients, però només es va aconseguir parcialment per la feblesa de bona part del mercat i pel limitat poder de negociació. Tot i això, ha ajudat en els acords comercials i en les negociacions el fet de tenir una relació personal estreta amb els clients i proveïdors.

Durant la pandèmia i la postpandèmia, molts clients estaven patint reduccions de vendes i l'increment dels costos de compres ja era difícil d'assumir. A més bona part dels clients són grans empreses amb molt poder de negociació. Amenaçaven en adquirir productes alternatius als de Velutex, de la Xina o d'on calgués, on la qualitat és inferior i el producte no és comparable, però ho van utilitzar com una arma de negociació.

Durant l'època de la guerra, van tornar a patir inflació de les primeres matèries. Com que a l'anterior fase ja s'havien negociat els preus a l'alça, en aquesta etapa va ser encara més difícil tornar a pujar els preus. Els clients entenien la raó per la qual calia pujar els preus, ja que la guerra era molt tangible i afectava a tota mena d'empreses, però la feble situació de moltes empreses va fer que només s'aconseguís pujar una part de l'increment de costos sofert. El sector automòbil va sortir molt malparat per la crisi però mantenia un gran poder de negociació.

A altres sectors, com per exemple el tèxtil, si s'apujaven el preu tot el que calia, existia el risc real que els clients deixessin de posar flock a la roba i busquessin alternatives més econòmiques. Velutex va ser prudent i va preferir tenir una reducció del marge que perdre un mercat sencer.

El fet de no poder repercutir l'increment de costos es veu clarament en l'anàlisi del compte de pèrdues i guanys. Tot i l'augment de facturació en vendes, el resultat de l'exercici 2022 és negatiu, indicador que l'augment de la despesa no va quedar coberta per l'ingrés en vendes.

3.1.4 Crèdits per garantir liquiditat

Durant la crisi derivada de la COVID-19 es va demanar un préstec de manera preventiva per tenir liquiditat en una època tan complicada, on els cobraments tendien a endarrerir-se. Aquest préstec es va tornar sense problema.

L'any 2022, van tornar a demanar un crèdit de 600.000 € perquè, malgrat que l'empresa és molt solvent i té reserves, es podien trobar problemes de liquiditat derivats del retard en els pagaments dels clients. A més, els proveïdors, que són empreses grans, van establir davant de la incertesa global normes més estrictes quant a riscos amb els clients. Aquests limitaven l'import de les vendes a crèdit, arribant a exigir que se'ls pagués de manera immediata en determinats moments, tot i la solvència de Velutex.

Tal com es veu a l'anàlisi de liquiditat, el període mitjà de pagament a proveïdors disminueix, el període mitjà de cobrament a clients incrementa i els inventaris roten menys, el que va portar a tensions de tresoreria.

Tant la ràtio de liquiditat general, el test àcid i la ràtio de tresoreria han disminuït significativament. Al balanç es veu com cau la tresoreria un 55%, del 2019 al 2022 (*veure figura 22, a l'Annex*).

3.1.5 Increment de la cartera de clients i de productes.

Es van dur a terme accions de màrqueting orientades a ampliar el mercat en dues vies: trobar noves aplicacions del flock i entrar en el mercat de la competència europea.

Aquest fet que s'hauria fet un termini de temps més llarg, es va accelerar per la gravetat de la situació dels mercats. En van realitzar sessions de “*brainstorming*” amb l'objectiu de trobar noves possibilitats d'utilització de les fibres i innovacions en les aplicacions tradicionals.

Es van trobar noves aplicacions aprofitant les propietats del flock com la reducció de soroll de les superfícies flocades sobretot pel que fa als cotxes elèctrics (per exemple a les guanteres, consola central, etc.) que han de ser cotxes molt silenciosos. També, es va desenvolupar pel grup automobilístic TESLA un flock que anava al voltant de les càmeres de visió externes, amb propietats molt estrictes de no emissió de substàncies volàtils ni de reflexos lumínics que poguessin “enganyar” les càmeres. A més a més, es va desenvolupar un flock pels bastonets (*swabs*, en anglès) per fer els tests de COVID i grip, etc.

Es va aconseguir accedir a part dels clients de la competència, on els hi van poder fer una bona oferta del trinomi preu-qualitat-servei. Per tant, es va aconseguir ampliar la cartera de clients per aquesta banda també.

La demanda del mercat d'articles més sostenibles, va fer necessària l'ampliació de la gamma de productes, introduint "Velutex for the planet". Aquesta nova gamma té una línia de flocks *ecofriendly*, que està composta per fibres reciclades i biodegradables. També, ha llançat dues línies més: de flocks de protecció, amb propietats bacteriostàtiques, retardadores de flama, resistents a la UV i filtradores d'aire, i flocks funcionals, amb propietats especials d'hidrofobicitat, alta transparència i absorció d'aigua. Addicionalment, es van realitzar canvis tècnics per millorar l'efecte insonoritzant i altres ajustos en el gramatge, el material i la longitud de les fibres.

A més, s'han associat a un clúster tèxtil català per donar més visibilitat a l'empresa. Això facilita el contacte amb empreses catalanes que treballen tèxtils tècnics. També ha servit per contactar amb *partners*, i que es creïn sinergies de col·laboració entre empreses.

3.1.6 Increment de la productivitat

L'última estratègia es va basar en una inversió en tecnologia i maquinària per incrementar la productivitat i l'eficiència, que va provocar una reducció en el cost energètic i en el consum d'aigua. Com no van aconseguir traslladar l'increment de costos als clients, van optar per disminuir els costos a través d'aquesta via, per no disminuir tant els marges operacionals.

A més, es va donar més importància a la formació dels treballadors, perquè coneguessin la situació i es poguessin adaptar als canvis en els processos, millorant la seva motivació i obtenint així la màxima eficiència i productivitat.

També es va millorar en la planificació de la producció i es va seleccionar transportistes més ràpids i eficients, per poder fer arribar als clients abans el producte. Gràcies als operadors logístics es van poder millorar els terminis de lliurament.

Tal com es veurà posteriorment a l'anàlisi financera, la partida d'instal·lacions tècniques va tenir un gran increment, a causa d'aquestes inversions que es van fer per millorar i optimitzar el procés productiu. S'espera que tinguin un efecte positiu en els anys vinents.

3.2 Anàlisi de les estratègies

3.2.1 Diversificació energètica

Gràcies a les plaques fotovoltaïques, l'empresa aconsegueix el 40% de l'energia necessària per dur a terme l'activitat, amb un *payback* a set anys, el que fa que l'empresa sigui més autosuficient i menys sensible a canvis de preu d'aquest tipus d'energia.

El gasoil va servir durant dos mesos, de manera provisional. De seguida el preu del gas es va normalitzar. Tot i això, ara ja tenen la possibilitat d'utilitzar aquest segon combustible, en el cas que tornés a pujar el preu del gas, el que els fa tenir més flexibilitat davant de possibles oscil·lacions en el preu d'aquest.

Si s'hagués tingut un contracte a preu fix durant el 2022, la despesa de gas s'hauria reduït, però van ser unes circumstàncies totalment imprevisible. El fet de no tenir un contracte fix el 2023 ha suposat un estalvi de més de 230.000 €.

Quant al consum d'aigua, en els pròxims períodes, s'ha establert començar a fer servir aigua reutilitzada per a certs processos, el que redueix el consum d'aquesta. A més, aquest fet també ajudarà a complir les normatives d'ús d'aigua per la sequera, que són cada vegada més estrictes.

En conclusió, aquesta estratègia ha suposat una gran disminució en els subministraments, que eren una despesa molt important (*veure figura 25, a l'Annex*).

3.2.2 Diversificació de proveïdors

En diversificar els proveïdors, es va aconseguir reduir els preus, ja que tenien més poder de negociació i sobretot també perquè els proveïdors alternatius asiàtics eren més econòmics. Els preus de la fibra es van aconseguir reduir aproximadament un 20% el que va comportar millorar la competitivitat en el mercat.

A més, es van garantir els subministraments en una època en què hi havia dificultats, i fins i tot aturades de producció sobretot d'empreses europees. Velutex va poder servir als seus clients i no causar-los problemes de subministraments.

Tal com es veu a l'anàlisi de liquiditat, el període mitjà de pagament disminueix. Això s'explica per l'increment de la proporció de proveïdors asiàtics que té ara Velutex. Amb les mateixes condicions de pagament (quaranta-cinc dies des de l'emissió de la factura), els

proveïdors europeus es paguen més de quaranta dies després de rebre la matèria, ja que arriba en molt pocs dies. En canvi, les matèries que venen de la Xina, tarden aproximadament quaranta-cinc dies a arribar, i en pagar als quaranta-cinc de dies de la data de la factura, es converteix en un pagament al comptat, és a dir es paga aproximadament el dia que arriba. Xina va veure la seva oportunitat.

Fent una mitjana de preus de primeres matèries, s'ha establert que els proveïdors asiàtics són de mitja 1,5 € més barats, per kilogram de fibra. En comprar molta més quantitat de producte a aquests nous proveïdors més econòmics versus els proveïdors tradicionals europeus, s'ha aconseguit estalviar un total de 225.000 € l'any 2022 (*veure taula 16, a l'Annex*).

3.2.3 Estratègia de preus

Durant aquesta etapa, l'empresa va patir una gran reducció dels marges operacionals pel fet de no poder repercutir completament l'increment de costos, tot i que es va poder compensar parcialment amb un increment de les vendes. Per tant, aquesta mesura no va ser del tot satisfactòria, degut a les condicions sectorials.

A continuació s'il·lustra aquest fet a la següent taula. Velutex compra molts tipus de matèria primera i ven una gran varietat de productes, en conseqüència, és molt difícil generalitzar una pujada de preus. Tot i això, s'ha calculat una mitjana:

	2019	2022
Preu de compra mig de primeres matèries (fibra)	1,98 €/kg	3,67 €/kg

Preu de venda mig de flock	7,40 €/kg	8,16 €/kg
----------------------------	-----------	-----------

Taula 2: Evolució dels preus de compra i venda. Font: Elaboració pròpia amb les dades internes de l'empresa.

Per tant, veiem com el preu de compra ha incrementat de mitjana 1,69€, mentre que el preu de venda ha incrementat de mitjana 0,76€, fet que disminueix els marges de l'empresa en 0,93€ per kilo venut.

L'estratègia de Velutex se centra en el mitjà termini, ja que s'esperava que els preus es normalitzessin durant els següents mesos. Haver incrementat els preus de venda d'acord amb l'increment de preu de compra, hauria suposat perdre clients de manera definitiva.

3.2.4 Crèdits per garantir liquiditat

El crèdit demanat va ser una mesura preventiva, ja que era una situació amb molta incertesa. El préstec en realitat no era necessari, però es va demanar per un principi de prudència.

Tal com es veurà a l'anàlisi de solvència, la ràtio d'endeutament incrementa, sobretot el d'endeutament a curt termini, i els de garantia i l'autonomia financera disminueixen. Però això no és preocupant, ja que l'empresa és molt solvent. La ràtio d'endeutament continua tenint un valor molt petit, i els d'autonomia i garantia un valor molt gran. A més era un préstec a curt termini, que l'empresa ja ha tornat, per tant aquests valors han tornat a la normalitat.

3.2.5 Increment de la cartera de clients i de productes.

Del 2019 al 2022, han disminuït els kg de flock venuts en un 2%, (veure taula 15, a l'Annex), però a l'incrementar els preus i la facturació per client, han incrementat el valor de les vendes. La davallada del volum és degut al fet que la crisi energètica feia que els preus europeus no fossin competitius, i la competència turca va ser molt forta. Per tant, se'n ha venut menys en els mercats tradicionals, i el que s'ha fet per solucionar-ho és anar a buscar nous mercats i noves aplicacions com ja s'ha explicat en el punt 3.1.5.

S'han ampliat mercats sobretot a Mèxic, Espanya i Itàlia. També s'ha aconseguit mercat als Estats Units tot i tenir una forta reticència a comprar fora del país. Hi ha grans expectatives de creixement a Mèxic i Brasil, i l'empresa n'és conscient i intenta aprofitar les oportunitats.

Concretament en el sector de l'automoció, el principal creixement s'està realitzant a Amèrica (Estats Units i Mèxic) i a la Xina. Europa, en canvi, va de baixa.

Per altra banda, en el sector tèxtil, l'estampat amb flock cobra importància. A més, l'embalatge de luxe està en auge en alguns països (sobretot àrabs) i el flock dona un aspecte sofisticat als embalatges de cosmètica, colònies, caves... Com que el tema dels microplàstics al sector tèxtil i de l'embalatge està molt regulat a Europa, és molt important la nova gamma de flock sostenible.

3.2.6 Increment de la productivitat

Aquesta mesura ha portat a reduir el consum d'aigua, de forma que en l'actualitat l'empresa ha reduït el consum d'aigua al voltant del 20%. Amb l'objectiu futur d'arribar a

una reducció del 25%. Aquest estalvi d'aigua en el procés també suposa reduir el temps de producció i, per tant, reduir el cost.

També s'han adquirit màquines més ràpides de tall. Són unes màquines més grans, amb més precisió, que permeten processar més volum. A més, s'ha fet un nou magatzem de primera matèria, que és més ràpid i més segur, el que permet agilitzar el procés.

Gràcies a les millores que es va fer en les instal·lacions tècniques, tal com es veu a l'anàlisi del balanç, s'espera que es redueixi molt la despesa en manteniment, fet que es veurà reflectit en el compte de pèrdues i guanys del 2023.

Ara, Velutex està passant una nova etapa on s'està beneficiant de les conseqüències positives de les etapes anteriors: nous proveïdors, eficiència energètica, millora de la productivitat, noves aplicacions del flock, nous mercats, etc. Evidentment, la competència també ha fet els deures i la guerra pel mercat s'ha tornat més ferotge.

Gràcies a totes les actuacions, es preveu un increment del marge i de la facturació en el 2023, tenint en compte que l'empresa està en una activitat d'economia d'escala.

4. ANÀLISI DE L'ENTORN

A continuació es detalla un anàlisi DAFO de Velutex Flock:

Debilitats	Amenaces
- Problemes de qualitat - Variabilitat de productes i processos - Subjectes a la normativa PAT (abocament d'aigua residual) - Productivitat millorable, marges decreixents - Lluny del consumidor final	- Situació geopolítica mundial inestable - Pocs proveïdors - Auge de la sostenibilitat - Competència molt activa - Poc dinamisme del sector - Increment del cost de transport i de matèries primeres
Fortaleses	Oportunitats
- Tecnologia pròpia i <i>know-how</i> tècnic - Bona imatge a nivell mundial - Diversitat de sectors, clients i països - Programa complet de fabricació i nova línia de productes sostenibles - Partenariat amb proveïdors, clients i distribuïdors clau - Flexibilitat i terminis d'entrega curts - Economies d'escala	- Noves àrees d'aplicació - Optimització del procés productiu - Increment de la visibilitat - Nous projectes internacionals - Entrada al mercat de la competència

Taula 3: Anàlisi DAFO. Font: Elaboració pròpia amb les dades internes de l'empresa.

4.1 Debilitats

La primera fase de producció és el tall de les fibres. Aquesta fase és de gran complexitat i depèn molt de la qualitat dels diferents lots subministrats pels proveïdors (no

sempre amb una regularitat en la qualitat). A més, en ser un producte en pols de diferents gruixos, llargades i colors, hi ha un risc elevat de contaminacions entre una fabricació i una altra si no es netegen perfectament les instal·lacions. També, algunes seccions, com el procés de molinat, són poc productives i limiten la producció.

Existeix una alta variabilitat de tipus de processos i receptes (més de 1000), que a vegades entorpeix el flux i procés adequat, donant lloc a errors. Alhora, el flock és un article molt tècnic, la producció del qual exigeix una formació contínua del personal que intervé.

Cal adaptar el producte a les condicions de treball i al tipus de maquinària del client. Un mateix flock pot no servir per a dos clients que fan el mateix però que tenen diferents màquines, per tant, cal fer ajustos en els acabats químics del flock

La normativa mediambiental és més estricta que la dels competidors. Està subjecta a la normativa PAT (Permís d'Abocament a Termini), del consorci del Besós. Hi ha certes restriccions en l'aigua abocada per a les empreses del polígon Congost, com la temperatura, la conductivitat, el color, etc. Aquestes normatives cada vegada són més estrictes, i Velutex és una empresa que consumeix molta aigua en la seva producció.

Amb l'objectiu de reduir el consum d'aigua, Velutex ha hagut de revisar totes les fórmules de producció. Això ha suposat fer inversions i recolzar-se amb assessorament tècnic extern.

Velutex està lluny del consumidor final, això fa que moltes vegades no tingui tota la informació necessària. També fa que tingui poca visibilitat i sigui més difícil aconseguir nominacions i homologacions del seu producte per part dels utilitzadors finals.

4.2 Fortaleses

Velutex compta amb tecnologia pròpia; té unes instal·lacions modernes altament automatitzades i té el programa complet de fabricació. A més, disposa de l'assistència de Capdevila Products S.L., el qual té un equip de mecànics, electricistes i informàtics amb una gran formació.

Té una gran diversitat de clients en diferents sectors i països, i té certificats de qualitat i sostenibilitat reconeguts mundialment com: ISO 9001, FSC i Oeko-tex Standard 100.

Té relacions sòlides i a llarg termini amb proveïdors, clients i distribuïdors clau. També té bona relació amb els fabricants de màquines de floccar i adhesius, aquests dos productes són necessaris per als clients de Velutex juntament amb el flock.

S'ha fet un esforç per ampliar la gamma de productes, sobretot en materials més sostenibles com reciclats i biodegradables. També, tal com s'ha comentat prèviament, s'han trobat noves aplicacions.

L'empresa es caracteritza per tenir una gran flexibilitat i terminis d'entrega curts, un equip amb formació i experiència, i aprofitament de les economies d'escala. Té alta capacitat financera; amb poc endeutament i una forta reinversió dels beneficis.

Finalment, el sector del flock està molt concentrat; hi ha pocs competidors a Europa i Amèrica. Això porta l'empresa a poder aprofitar les economies d'escala.

4.3 Amenaces

La pandèmia i la postpandèmia van tenir molts efectes negatius sobre les empreses. A més, la situació geopolítica mundial és turbulenta; el conflicte entre Rússia i Ucraïna continua, la guerra comercial entre Xina i Estats Units, l'alta inflació, que causa un baix creixement a Alemanya i en la indústria automobilística europea, la guerra a l'Orient Mitjà...

Hi ha pocs proveïdors de matèries primeres per produir flock, per tant, la capacitat de negociació de Velutex és limitada. Alhora, hi ha molta demanda d'aquestes fibres, el que podria portar a canvis dràstics en el subministrament.

L'auge de la sostenibilitat i la preocupació pels microplàstics posa en risc algun dels articles de Velutex. A més també es qüestiona la reciclabilitat d'alguns dels materials que utilitza l'empresa.

Alguns mercats de flock clàssic entren en recessió, ja que sorgeixen productes alternatius, més senzills i més sostenibles. A més, la concentració d'actors en el mercat crea una pressió a la baixa del preu.

La competència és molt activa i canviant, amb gran necessitat d'obrir mercats: Swissflock (de Suïssa) lidera el sector d'automòbil i Flokçan (de Turquia) té costos molt inferiors, i l'afavoreix l'apreciació de la moneda.

Hi ha hagut un envelliment dels experts europeus en flock, i per això manca dinamisme al sector (com el fet de buscar noves aplicacions). L'associació europea del flock (FAoE) és poc activa i té poca relació amb centres tecnològics. A més, existeix un baix coneixement del flock als futurs mercats.

La velocitat dels canvis en l'àmbit mundial s'accelera, cosa que obliga l'empresa a estar molt atents per adaptar la fàbrica a noves necessitats i productes, incrementant la polivalència i flexibilitat.

L'increment de costos de producte i del transport internacional redueix la competitivitat de l'empresa en l'exportació: inflació, canvis de moneda, etc. Amb gran afectació als preus finals. El mercat europeu és limitat, amb poques oportunitats.

4.4 Oportunitats

Hi ha noves necessitats i tendències, com per exemple el cotxe elèctric, que demanda una major insonorització, per la qual cosa es necessita més flock. Tal com s'ha dit, hi ha hagut nous desenvolupaments de producte: flocks antibacterians, biodegradables, reciclats, etc. I continuant amb la tendència de la sostenibilitat, flocks sostenibles per embalatge, cosmètica, tèxtil...

L'empresa compta amb projectes de circularitat: aprofitar les seves instal·lacions per a donar una segona vida a materials rebutjats per altres indústries. S'adapten les màquines per poder fer proves amb diferents materials.

S'han fet canvis per optimitzar el procés productiu, per utilitzar menys recursos. Una de les seccions que s'han fet més canvis és la del procés de tintura.

Velutex ha rebut ajudes Next Generation per temes de sostenibilitat, estalvi energètic, R+D, i processos d'optimització de la tintura. També, ha guanyat visibilitat, a xarxes socials, centres tecnològics... L'associació amb el Clúster tèxtil AIE, que és molt actiu, ha estat beneficiosa.

Per l'evolució dels mercats, hi ha possibilitats d'entrar al Japó, Corea i Pakistan i de créixer a Mèxic, Brasil i Perú. També hi ha noves oportunitats al mercat Italià. L'empresa està pendent dels clients de la competència italiana per a detectar oportunitats. S'intenta créixer en clients tradicionals de Swissflock, com a segon proveïdor.

S'obre la possibilitat d'entrar al mercat de fibres tècniques: fibres que milloren el rendiment de les bateries tradicionals dels cotxes, papers especials, reforç per a plàstic...

5. ANÀLISI FINANCERA

Per fer aquesta anàlisi s'ha comparat l'any 2019 i l'any 2022. Això no vol dir que els increments o disminucions de les partides siguin totalment deguts a la guerra entre Rússia i Ucraïna. Els estats comptables també reflecteixen els efectes de la pandèmia i postpandèmia, la guerra comercial entre els Estats Units i Xina, i les pujades de preu de matèria primera de Velutex (sobretot de poliamida) pels desajustos entre oferta i demanda.

5.1 Anàlisi del balanç

Estructura econòmica:

	Increment 2019-2022	2022 (mil€)	Pes 2022	2019 (mil€)	Pes 2019
Instal·lacions tècniques	32%	1.041	14,6%	612	9,5%
Existències	47%	1.991	27,9%	1.350	20,9%
Clients	25%	2.083	29,2%	1.661	25,5%
Tresoreria	-55%	445	6,2%	1.001	15,5%

Taula 4: Partides més rellevants de l'actiu. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

De l'any 2019 al 2022 l'actiu total creix un 10,5%. En canvi, les vendes incrementen a un ritme inferior, a un 5,22%, el que vol dir que l'increment de la capacitat no es tradueix en un increment proporcional del negoci.

L'empresa inverteix fonamentalment en actius corrents, ja que representen al voltant del 80% del total actiu. L'actiu corrent incrementa un 7%, a causa de l'augment de les existències i de la partida de clients, tot i tenir una gran disminució de la tresoreria.

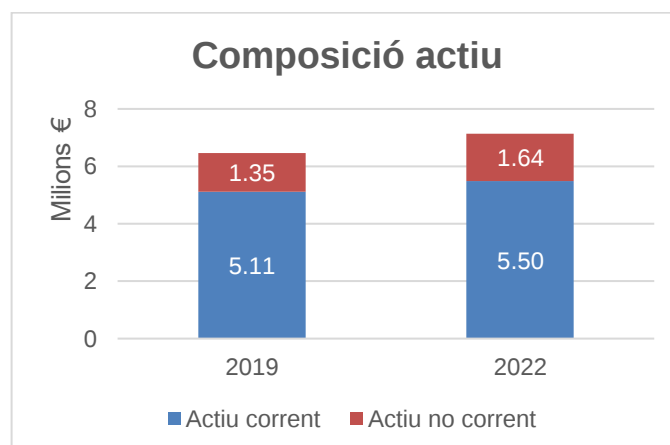


Figura 16: Composició de l'actiu. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

Els clients constitueixen l'actiu més important del balanç. L'any 2019 pesava un 25% respecte al total. L'any 2022, la situació empitjora perquè incrementa molt més la partida de clients que les vendes, el que vol dir que l'increment dels clients no és degut al fet que l'empresa vengui més, sinó a què els clients tarden més a pagar, tal com es veurà a l'anàlisi de liquiditat.

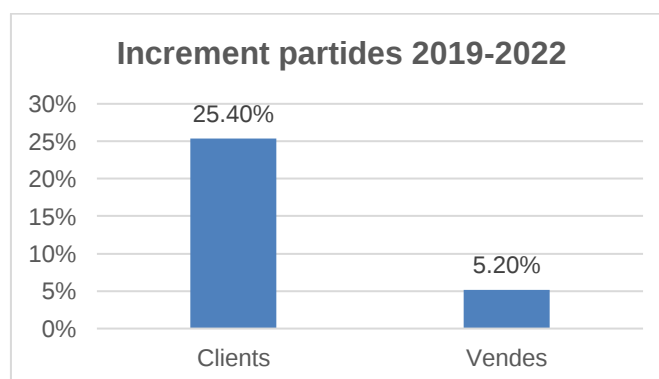


Figura 17: Evolució clients i vendes. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

L'altra partida de l'actiu corrent amb més pes són les existències. Aquestes tenen un increment del 47%, que no es correspon amb l'increment de les compres (18%), el que reflecteix l'increment de preu que ha patit l'empresa per part dels seus proveïdors. Aquest motiu va impulsar l'estratègia 2, de buscar proveïdors alternatius, més econòmics.

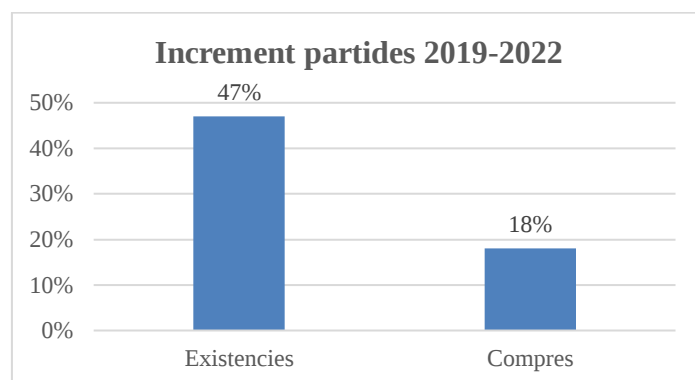


Figura 18: Evolució existències i compres. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

És important destacar la gran disminució de la tresoreria. Del 2019 al 2022 cau un 55%, i és per això que es va dur a terme l'estratègia 4 de demanar un préstec per garantir liquiditat a l'empresa.

Per altra banda, l'actiu no corrent més important són les instal·lacions tècniques i la maquinària. Les instal·lacions tècniques incrementen un 32% a conseqüència de l'estratègia 6, basada a incrementar la productivitat del procés productiu. Creix en més d'un 5% el seu pes.

Estructura financera:

	Increment 2019-2022	2022 (mil€)	Pes 2022	2019 (mil€)	Pes 2019
Reserves	3,9%	5.540	77,6%	5.331	82,5%
Deutes a curt termini amb entitats de crèdit	1122,4%	425	9,45%	55	0,85%
Proveïdors	-41,2%	332	4,6%	564	8,7%

Taula 5: Partides més rellevants del passiu. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

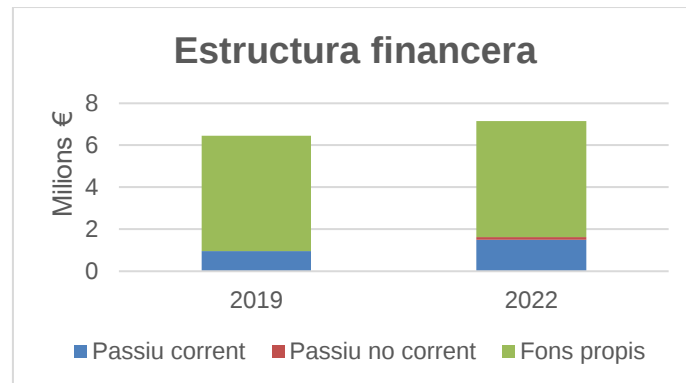


Figura 19: Estructura financera. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

L'empresa està finançada sobretot amb recursos propis, que representen aproximadament un 80% dels fons financers totals. L'any 2022 disminueix el pes dels fons propis, ja que el resultat de l'exercici va ser negatiu, alhora que incrementava el pes del passiu corrent degut al préstec, fent referència a l'estratègia 4 del crèdit.

El passiu no corrent té poc pes, i per això els recursos a llarg termini se situen al voltant d'un 80%, que gairebé tot prové dels fons propis. La partida més important són les reserves, que incrementen anualment. Les reserves més importants són les voluntàries.

Incrementa molt la partida d'efectes descomptats, ja que van enviar les remeses al banc de les factures pendents de pagament dels clients perquè el banc avancés l'import. Necessitaven saldo al banc per les despeses recurrents, a causa de la disminució considerable de la tresoreria (estratègia 4).

Els creditors comercials i altres comptes a pagar, en canvi, disminueixen molt, en part pel fet que la partida de proveïdors es redueix un 41,2% del 2019 al 2022. En canvi, les compres incrementen un 18%.

El finançament amb cost és minoritari a Velutex, que incrementa el 2022 pels préstecs amb entitats bancàries i als descomptes d'efectes. La majoria dels fons de l'empresa son fons sense cost, venint la gran majoria de les reserves.

5.2 Anàlisi del compte de pèrdues i guanys

	Increment 2019-2022	2022 (mil€)	Pes 2022	2019 (mil€)	Pes 2019
Vendes	5,2%	9.462	100%	8.993	100%
Aprovisionaments	18%	-5.003	-52,9%	-4.240	-47,2%
Subministrament del gas	176%	-485	-5,1%	-175	-2%
Resultat d'exploració	-209,2%	-60	-0,6%	55	0,6%
Resultat financer	-187,6%	-55	-0,6%	63	0,7%
Resultat de l'exercici	-198,2%	-90	-0,9	92	1%

Taula 6: Partides més rellevants del passiu. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

El resultat de l'exercici de Velutex Flock tots els últims anys havia estat positiu. L'any 2019 té un resultat de 92.000 €, però degut a tots els canvis de les circumstàncies, el 2022 té unes pèrdues de 90.000 €.

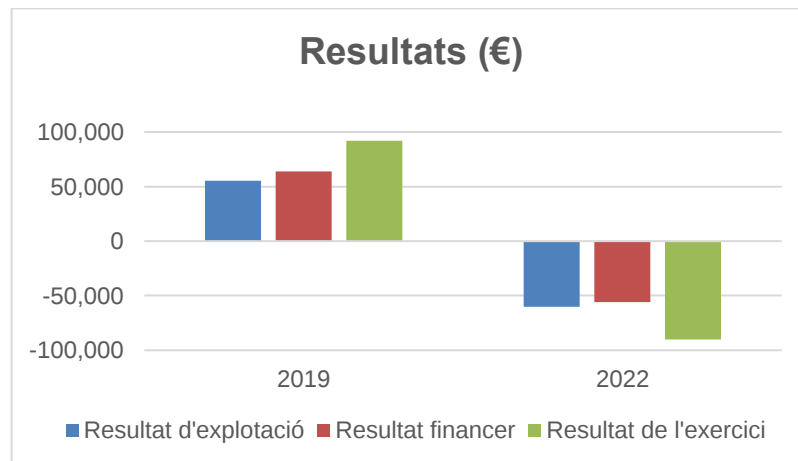


Figura 20: Resultats de l'empresa. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

Les vendes creixen un 5,2% entre l'any 2019 i el 2022. Tot i l'increment de la facturació, la crisi energètica suposa no cobrir l'augment de la despesa, i per això l'any 2022 té pèrdues.

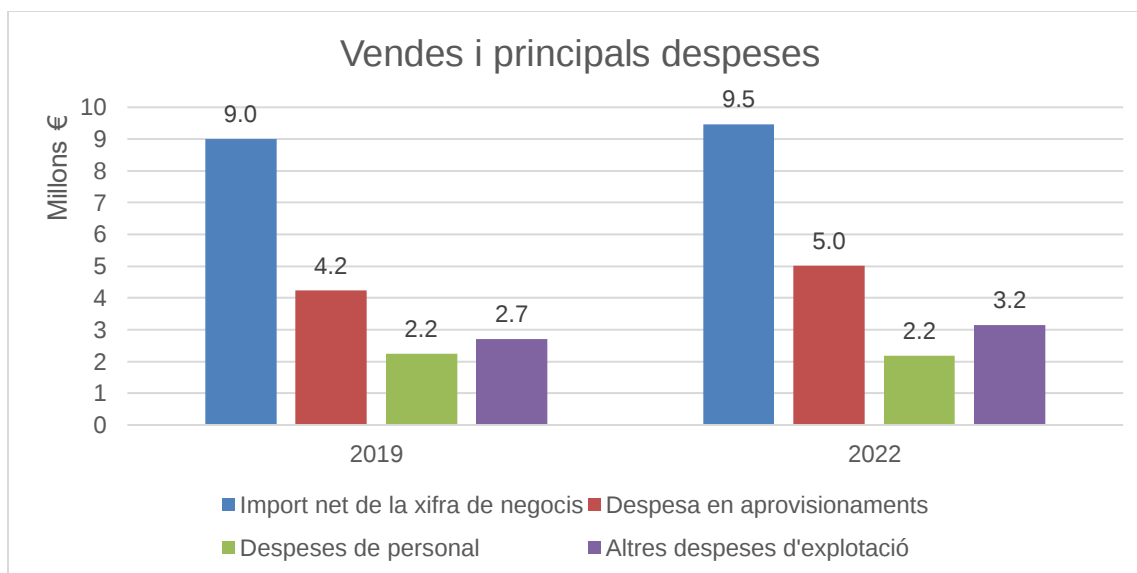


Figura 21: Import net de la xifra de negoci i principals despeses de cada any. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

Els aprovisionaments són la despesa que pesa més sobre les vendes. L'any 2019 representa un 47%. L'any 2022, incrementa el seu pes fins a gairebé un 53%. L'empresa ha patit les conseqüències de l'increment de les matèries primeres d'aquests últims anys. L'any 2022, aquesta partida creix per sobre de les vendes.

El marge brut (sobre les vendes) és d'un 52,9% l'any 2019, però té una caiguda fins a arribar a un 47,1% el 2022. Això implica que l'empresa està tenint una gestió menys eficient dels costos variables, amb tot l'increment de primeres matèries i l'alça de costos de l'energia.

La següent partida que més pes té sobre les vendes són les altres despeses d'explotació, que incrementen un 16,4% del 2019 al 2022. El 2022 incrementen molt més que les vendes, sobretot degut a les reparacions de maquinària i al gran increment de preus dels subministraments, sobretot el del gas, que augmenta en un 176%.

Li segueixen les altres despeses de personal, que disminueixen un 3% l'any 2022. Per altra banda, l'EBITDA el 2019 té un pes d'un 2,5% sobre les vendes, que disminueix a un 2,4% el 2022. Aquest últim any l'empresa ha empitjorat l'eficiència de la seva explotació, però en petita mesura.

L'amortització de l'immobilitzat té un creixement d'un 45% del 2019 al 2022. Això és degut a l'increment de l'immobilitzat en l'actiu, sobretot per la inversió en noves instal·lacions tècniques per optimitzar el procés productiu, fent referència a l'estratègia número 6.

Respecte al resultat financer, té un pes molt petit sobre les vendes els dos anys. El 2019 és positiu, en canvi, al 2022 és negatiu per les pèrdues del fons d'inversió, a causa de la pandèmia i la guerra.

El gran increment de les despeses financeres és degut als interessos del crèdit i el descompte d'efectes, que ha incrementat molt l'últim any com a mesura de l'empresa de recuperar liquiditat, seguint l'estratègia número 4.

5.3 Anàlisi de la liquiditat

	2022	2019
Rotació de les existències	4,8	6,8
Període mig de cobrament (dies)	80,1	67,3
Període mig de pagament (dies)	14,4	28,9

Taula 7: Període mig de matèries primeres, productes en curs, productes acabats i clients. Font: elaboració pròpia a partir de dades del SABI.

Les existències roten menys, perquè s'incrementen els estocs. Cada vegada que es fa una comanda es demana més, de manera preventiva, ja que les circumstàncies incertes podrien dur a un desproveïment. A més, a en incrementar la proporció de proveïdors asiàtics, tarden més a arribar les comandes i es té menys marge per a demanar a temps les primeres matèries necessàries per a la producció. Per això també s'ha ampliat el magatzem de primeres matèries (estratègia 6).

A més, es tarda gairebé tretze dies més en cobrar als clients. Això s'explica per les circumstàncies globals, que a causa de la crisi, s'endarrerien els cobraments ja que moltes empreses tenien problemes de tresoreria. Això comporta un increment del període mitjà de maduració.

El període mitjà de pagament als proveïdors disminueix en més de dues setmanes, per tant, els proveïdors financen menys part del cicle d'explotació. L'empresa té menys temps per a pagar-los i la seva liquiditat empitjora. Això causa que el període mitjà de maduració financer incrementi. La magnitud que es necessita per finançar el cicle curt operatiu d'explotació augmenta, en conseqüència, l'empresa empitjora la seva situació, ja que necessitarà aportar més recursos.

	2022	2019
Fons de maniobra	3.980.879	4.139.696
Fons de maniobra d'explotació	3.501.213	2.167.936
Fons de maniobra financer	479.666	1.971.761

Taula 6: Fons de maniobra. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

El fons de maniobra de Velutex és positiu els dos anys, però cau un 4% el 2022, a causa de la disminució notable de la tresoreria i del valor de les inversions i l'increment dels deutes bancaris a curt termini.

Al tenir un fons de maniobra positiu, podem afirmar que l'empresa presenta una situació d'equilibri financer, ja que els capitals permanents cobreixen totes les inversions estables que l'empresa necessita per desenvolupar la seva activitat.

Si desglossem l'actiu corrent, veiem que el realitzable i el disponible són superiors a les obligacions a curt termini en ambdós períodes.

El fons de maniobra d'explotació incrementa i el fons de maniobra financer disminueix molt, el contrari del que hauria de ser la situació ideal.

Aquesta situació en l'explotació es produeix per un empitjorament de la situació comercial: els proveïdors cobren a un preu més elevat, i per això incrementa la partida d'existències i els clients tarden més a pagar. Per altra banda, la partida de proveïdors disminueix a la meitat.

La caiguda del fons de maniobra financer es deu sobretot a la gran caiguda de la tresoreria i del valor de les inversions, que va obligar l'empresa a demanar un préstec i descomptar factures de clients per tenir més liquiditat.

	2022	2019
Rati de liquiditat general	3,63	5,25
Test àcid	2,31	3,86
Rati de tresoreria	0,76	2,08

Taula 8: Ratis de liquiditat. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

La ràtio de liquiditat general reflecteix que l'empresa ha perdut capacitat per fer front a les obligacions a curt termini amb l'actiu corrent. Tot i que empitjori, el seu elevat valor ens indica que l'empresa presenta capacitat suficient per atendre els compromisos de pagament més immediats.

El test àcid disminueix. Aquesta ràtio, respecte a l'anterior, exclou les existències, el que ens indica que aquestes tenen un pes gran en l'actiu corrent. L'empresa pot cobrir el passiu corrent mitjançant les disponibilitats, però la situació empitjora respecte al 2019.

Finalment, la ràtio de tresoreria també disminueix, tenint un valor inferior a 1 al 2022. Això ens indica que aquest últim any, l'empresa ha perdut la capacitat de fer front als seus pagaments més immediats considerant només els components més líquids de l'actiu corrent. Velutex entra en una situació en la qual podria no tenir els actius líquids suficients per fer front a les obligacions més immediates, per això van demanar el préstec (estratègia 4), de manera preventiva.

En general, l'empresa presenta una bona situació de liquiditat, que empitjora a causa dels canvis circumstancials el 2022. L'any 2019, Velutex té una gestió financera sòlida al curt

termini, el que fa que no hagi de dependre de deute a curt termini, aspecte que sí que succeeix el 2022 a causa del valor de la ràtio de tresoreria. Tot i això, uns valors molt alts de les ràtios podrien indicar que existeixen recursos ociosos, que podrien estar generant rendiments òptims.

5.4 Anàlisi de la solvència

	2022	2019
Ràtio de garantia	4,40	6,65

Taula 9: Rati de garantia. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

La ràtio de garantia és elevat, però disminueix molt el seu valor el 2022. Això ens indica que disminueix la capacitat dels actius de l'empresa per fer front als deutes de tercers.

	2022	2019
Rati d'endeutament	0,29	0,18
Rati d'endeutament a c.p.	0,27	0,18
Rati d'endeutament a ll.p.	0,02	0,00
Rati d'endeutament bancari	0,14	0,01
Rati d'endeutament bancari a c.p.	0,12	0,01
Rati d'endeutament bancari a ll.p.	0,02	0,00

Taula 9: Ratis d'endeutament. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

La ràtio d'endeutament està molt per sota d'1, però creix el 2022. Això indica que la proporció de passiu respecte al patrimoni net incrementa. L'empresa és finançada

principalment amb recursos propis, fet que disminueix el risc financer dels accionistes i creditors i incrementa la flexibilitat financera. D'aquest endeutament, la gran majoria és a curt termini el 2022, i el 2019 és tot a curt termini.

El deute a curt termini de l'empresa el 2022 es deu en un 55% als proveïdors i en un 45% amb entitats de crèdit. La ràtio d'endeutament bancari també té valors molt baixos. Creix molt el 2022, i es deu sobretot a l'endeutament bancari a curt termini (estratègia 4).

	2022	2019
Rati d'autonomia financera	3,40	5,65

Taula 10: Rati d'autonomia financera. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

La ràtio d'autonomia financera disminueix bastant, però de totes maneres, la ràtio té un valor molt alt.

Els fluxos d'efectiu de les activitats d'explotació són negatius el 2022, per tant, en ser deficitaris, no es pot fer una interpretació de la cobertura de la devolució del passiu ni del deute bancari.

5.5 Anàlisi de la rendibilitat i palanquejament

	2022	2019
Marge	-0,01	1,01
Rotació	1,33	1,39
Rendibilitat econòmica	-1,5%	1,9%

Taula 11: Desglossament rendibilitat econòmica. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

La rendibilitat econòmica passa de ser positiva a negativa el 2022. Això és degut a una doble via: disminueix tant la rotació com el marge. L'increment dels preus de l'energia i de matèries primeres derivat de la guerra va tenir un gran impacte. També la gran inversió en l'immobilitzat.

En resum, en el que respecta a la gestió dels actius de l'empresa, el 2022 va disminuir el nivell d'eficiència. Tot i que van incrementar les vendes, el resultat va ser negatiu, i l'actiu total mitjà va incrementar.

	2022	2019
Cost d'endeutament	1,05	0,99
Rendibilitat econòmica	-1,5%	1,9%
Relació d'endeutament	1,28	1,18
Rendibilitat financera	-2,1%	2,2%

Taula 12: Desglossament rendibilitat financera. Font: elaboració pròpia a partir de la informació dels comptes anuals.

Pel que fa a la rendibilitat financera, l'evolució ha anat en la mateixa línia que l'econòmica; és positiva el 2019 passa a ser negativa el 2022. Això es deu a que la rendibilitat econòmica passa a ser negativa, alhora que incrementa l'endeutament i el cost de l'endeutament, causant un efecte palanquejament negatiu.

6. ANÀLISI DEL SECTOR

Velutex Flock no té cap competidor directe a Espanya. Únicament hi ha una empresa a València, Antecuir S.L., que produeix flock, però l'usa com a producte intermedi per fer un altre producte final. Els competidors més directes són internacionals. Casati Flock a Itàlia, Swissflock a Suïssa i Flokçan a Turquia.

El 50% del mercat de Velutex és el sector de l'automòbil, seguit del tèxtil, embalatge i altres. L'empresa Suïssa és similar a Velutex de mida, però només treballa pel sector de l'automòbil sent el primer productor mundial de flock per aquest sector.

Flokçan i Casati tenen un rang de productes més ampli, com Velutex. Tots dos treballen pel sector tèxtil, de l'embalatge i altres aplicacions tècniques. També coincideixen a voler guanyar quota de mercat en el sector de l'automòbil, però els és difícil, ja que Swissflock i Velutex subministren el 90% d'aquest mercat. La diferència entre aquestes dues empreses és que els costos de producció a Turquia són molt més baixos. Els costos a Itàlia són semblants als de Velutex.

Fins avui, la competència asiàtica i americana no ha estat present a Europa. Les raons són una pitjor qualitat i els costos elevats de transport.

A continuació es detalla una taula resum l'entorn competitiu de l'empresa:

	Velutex F.	SwissFlock	Casati Flock	Flokçan
País				
Any fundació	1947	1949	1965	1987
Rapidesa d'entrega	✓	✗	✓	✗
Flexibilitat i adaptació al client	✓	✗	✓	✓
Assistència tècnica	✓	✓	✓	✗
Diversitat de productes	✓	✗	✓	✓
Rellevància al mercat automobilístic	✓	✓	✗	✗
Varietat de productes	✓	✗	✓	✓
Qualitat elevada	✓	✓	✗	✗
Costos baixos	✗	✗	✗	✓
Certificat ISO 9001	✓	✓	✓	✓
Certificat FSC	✓	✗	✓	✗
Certificat OekoTex Standard 100	✓	✗	✓	✓

Taula 13: Entorn competitiu de l'empresa. Font: elaboració pròpia amb dades de les webs corporatives de cada empresa i informació obtinguda de les entrevistes amb la direcció.

Per tant, l'avantatge competitiu de Velutex es basa en la qualitat, la diversitat de colors i productes, l'adaptació al client i la rapidesa d'entrega, principalment.

Com les empreses competidores directes són d'altres països, és difícil obtenir informació financera, però s'ha aconseguit la informació de Casati, la competència italiana:

	2022	
	Velutex	Casati
Treballadors	49	31
Facturació	9,4M €	6,8M €
Cost de les vendes	5M €	3M €
Marge brut	46,8%	57,4%
Despeses de personal	2,1M €	1,3M €
Resultat abans d'impostos	-115.964 €	311.607 €
ROA	-1,6%	4,5%
ROE	-2,1%	7,4%
Existències	2M €	730.000 €
Deutors comercials i altres comptes a cobrar	2,3M €	1M €
Proveïdors	332.000 €	1M €
Rati endeutament	0,29	0,7
Subvencions d'explotació	16.468 €	248.396 €

Taula 14. Comparació de la informació financera de Velutex i Casati. Font: elaboració pròpia amb informació dels comptes anuals de Casati de l'informe de D&B de Casati Flock SRL.

Casati havia estat una empresa més gran que Velutex, però ha anat reduint la seva mida i té una facturació inferior. Velutex té una estructura de personal indirecte més gran, tant a nivell comercial com en R+D, això fa que amb l'estructura actual pugui facturar un 25% més, però, per contra, amb facturacions més baixes de l'habitual obté resultats negatius.

L'avantatge de Casati amb els clients italians, és que aquests per defecte prefereixen comprar a un proveïdor nacional i, en termes generals, estan satisfets del servei i la qualitat de Casati. A més, aquesta empresa fa millor màrqueting que Velutex, arribant més ràpidament al mercat tot i tenir els mateixos productes.

A diferència de Velutex, el sector d'automòbil representa per Casati una part petita de les seves vendes, per tant, segurament l'empresa està present a sectors que són més rendibles que aquest. La pressió en els preus en el sector automòbil és molt més alta que a la resta de sectors com la moda, cosmètica... que és on està posicionat Casati. A més, aquest sector és dels que més ha patit durant la pandèmia i postpandèmia, pels costos energètics, per la manca de microxips (que va alentir tota la indústria) i per les incerteses associades al futur del sector (cotxes de combustió, elèctrics o d'hidrogen), que van ajornar les decisions de compra.

Una gran part de la diferència del benefici és deu a què Casati no paga lloguers, ja que té les naus amb les instal·lacions productives en propietat, per tant, els lloguers en si, no suposen un cost, però sí un cost d'oportunitat per a ells. En canvi, Velutex paga 270.000 € de lloguer anualment als propietaris, que són els accionistes, el que fa que disminueixi el resultat abans d'impostos considerablement. Si Casati no tingués les instal·lacions en propietat i hagués de llogar-les a tercers, el seu cost seria molt superior i, per tant, el seu resultat seria bastant inferior.

És important mencionar que l'empresa competidora va rebre una subvenció de gairebé 250.000€, el que suposa un increment molt substancial dels ingressos aquell any. En canvi, Velutex va rebre una ajuda molt inferior, de 16.000€.

Hi ha un altre factor que desconexem i que podria ser rellevant en el resultat de Casati respecte al de Velutex. Velutex va tenir molta mala sort havent de negociar el contracte de gas i llum en el pitjor moment, és a dir, quan les pujades energètiques més fortes. És possible que Casati no tingués una situació tan adversa o fins i tot que tingués un contracte a preu tancat. Això li hauria permès passar la pitjor part de la crisi energètica sense patir els grans augments de costos energètics.

En general, tenen millor situació de tresoreria. Deuen més diners als proveïdors, probablement en tenir més proporció de proveïdors europeus. A més, la partida de deutors pesa menys i compten amb menys estocs, per tant, l'inventari rota més. Per altra banda, Casati és menys solvent, en presentar una ràtio d'endeutament més elevat.

7. CONCLUSIONS

Un cop obtinguts els resultats de les anàlisis fetes en aquest treball, es pot argumentar la veracitat de la pregunta plantejada a la introducció: Velutex ha enfrontat amb èxit, mitjançant totes les seves estratègies de negoci, la crisi de subministraments i de l'energia derivada de la guerra de Rússia i Ucraïna?

L'empresa té un excés de despesa, el que ha ocasionat problemes en la rendibilitat. Part del problema està en el marge brut, que ha disminuït el 2022 i és inferior al de la competència. La despesa que més ha impactat en el resultat és la dels subministraments, tenint una relació directa amb la guerra de Rússia i Ucraïna.

Velutex va obtenir un resultat negatiu el 2022, el que podria portar a pensar que les mesures per fer front a la crisi van ser insatisfactòries. Malgrat això, després d'haver aprofundit en les anàlisis de la metodologia, cal abordar aquesta afirmació.

Per una banda, moltes estratègies es van iniciar el 2022, però es van acabar el 2023. Això és perquè les mesures que ha fet l'empresa són pensades per tenir un impacte al mitjà-llarg termini a l'empresa, i que aquesta sigui més flexible i menys exposada a possibles canvis en el context o crisis.

Un altre punt a tenir en compte és el context de l'empresa. Tant els proveïdors com els clients són empreses molt grans amb gran poder de negociació, per tant, l'empresa ha reduït els seus marges a causa de la situació comercial, on té una capacitat de negociació limitada i un sostre per a incrementar els preus als seus clients. Tot i això, gràcies al fet d'haver trobat proveïdors alternatius més econòmics, l'empresa pot millorar els seus marges i tenir una

posició més competitiva al mercat, amb l'objectiu d'incrementar el marge brut en el proper exercici.

Les estratègies de la caldera amb sistema de gasoil i les plaques fotovoltaiques, van ajudar molt en l'època de la gran pujada de gas i l'electricitat. Una vegada s'ha normalitzat els preus de l'energia, l'empresa ja no utilitza el gasoil, però té la possibilitat d'utilitzar-lo si fos necessari. A més, les plaques solars aporten més d'un terç de l'electricitat necessària per a produir flock, el que és una molt bona inversió, ja que, en 6-7 anys estarà recuperat i, en canvi, la seva vida útil són molts més anys. Aquestes instal·lacions tarden a materialitzar-se, i per això no van aconseguir evitar el primer impacte de la pujada de preus de l'energia.

El crèdit va ser una mesura totalment preventiva, finalment no va ser necessari, però a l'experimentar una gran caiguda de la tresoreria, va ser prudent demanar-lo, a l'haver-hi un context internacional incert i uns clients i proveïdors que també tenien problemes de liquiditat.

El fet d'haver desenvolupat nous productes sostenibles, i altres gammes de flock amb diferents propietats, ha obert a l'empresa a moltes possibilitats, ja que una part del mercat tradicional estava estancat i la tendència de la sostenibilitat i les lleis dels microplàstics jugaven en contra. L'empresa ha aconseguit adaptar-se a les tendències del mercat a temps, inclús abans que alguns competidors, el que també l'atorga avantatge competitiu per aquesta via.

També ha aconseguit penetrar en els clients de la competència i incrementar la presència a altres països, el que parcialment va esmorteir l'impacte de la crisi. Aquest fet causarà un increment de la facturació i del benefici brut de l'empresa el 2023.

Finalment, les inversions en maquinària i instal·lacions permetran tornar a incrementar el marge per a varies vies: es podrà produir més quantitat, més eficientment i amb menys errors. També es requeriran menys despeses en manteniment.

De la comparació amb Casati també es poden extreure varies conclusions. La competència italiana està a la davantera en el marketing de la innovació, però Velutex, amb la seva nova gamma “Velutex for the planet” pretén competir i guanyar quota de mercat en aquest segment.

Casati té menys estoc i tarda més a pagar als proveïdors, però això és probablement perquè gran part dels seus proveïdors són europeus, tal com s'ha mencionat. Però, l'altra cara de la moneda, que és la despesa en aprovisionaments, serà inferior la de Velutex en comprar a proveïdors xinesos més econòmics. Aquest fet el portarà a incrementar més el seu marge brut i el resultat.

La crisi derivada del conflicte de Rússia i Ucraïna va agafar a moltes empreses per sorpresa, com ha passat Velutex. Ha pogut sobrepassar la crisi, i gràcies a totes les estratègies que ha aplicat, està més preparada per a futures adversitats. Tot i tenir un resultat negatiu el 2022. En tot cas, si no s'hagessin adoptat aquestes mesures el resultat hauria estat molt pitjor.

L'empresa s'ha basat en estratègies que li permetin tenir un avantatge competitiu sostenible, i això ho ha aconseguit. S'han fet inversions per disminuir els costos de producció, s'han fet importants millores en el procés productiu i s'han abaratit els costos de les primeres matèries. A més, gràcies a l'expansió a nous mercats, l'empresa té molt potencial de creixement i tornar a tenir beneficis.

Amb tot l'anterior mencionat, hi ha algunes possibles línies de millora:

- Fent una reflexió de la situació de Velutex Flock i Casati, podríem concloure que Velutex ha de millorar el màrqueting, sobretot de les noves fibres ecològiques. Cal que tingui més visibilitat en el mercat, malgrat que Velutex Flock és molt conegut arreu del món, però Casati pot incloure en els seus flocks "Made in Italy", i actualment Itàlia té més bona imatge que Espanya. A més, tenen una web molt treballada.
- Cercar constantment l'optimització de les despeses, amb inversions en el procés productiu i buscant els proveïdors que ofereixin els millors preus.
- És important, en un entorn tan canviant, que Velutex sàpiga aprofitar millor les oportunitats i anticipar-se a les situacions al mercat. Cal innovar constantment en els productes i buscar noves aplicacions i nous mercats, aprofitant també les noves gammes.
- Si Velutex pogués aconseguir un 10% més de vendes sobre els valors actuals, tenint en compte que té l'estructura per fer-ho, milloraria clarament la seva rendibilitat. En aquest sentit, ja s'estan fent accions per entrar més en el mercat de USA, Mèxic i Brasil.
- Finalment, és molt rellevant continuar tenint presència a mercats molt diversos i oferir diferents tipus de flocks per una gran varietat d'aplicacions. Aquest fet és una força que té Velutex, i que cal continuar.

Diuen que les crisis són dolentes pels empresaris però bones per les empreses, ja que, com a Velutex, les obliguen a ser més resistents, optimitzar costos i buscar noves oportunitats de negoci. Les xifres del 2023 han estat positives, i es calcula que les del 2024 seran encara millors.

8. BIBLIOGRAFIA I WEBGRAFIA

Accenture. (s. d.). *Impacto económico y empresarial de la guerra de Ucrania*. <https://www.accenture.com/es-es/about/company/war-in-ukraine-business-impact>

Amat, O. (2002) *Análisis de estados financieros: fundamentos y aplicaciones*. (7ª edición)
Ediciones Gestión 2000

Casati Flock&Fibers. (s. d.). *Casatiflock - Produttore di flock e professionista della floccatura*. <https://casatiflock.it/>

CreditSafe. (s. d.). *Casati Flock S.r.L.* <https://index.creditsafe.com/business-index/en-ie/company/casati-flock-srl-it02638086?fromLanguageSwitcher=1>

D&N (s.d.) *Casati Flock S.r.L.* https://www.dnb.com/business-directory/company-profiles/casati_flock_srl.be21e780188a3ddef831d17c2088c991.html

Efe, A. (2022, 19 octubre). *El impacto y las consecuencias de la guerra de Ucrania*. <https://euroefe.euractiv.es/section/exteriores-y-defensa/infographic/el-impacto-y-las-consecuencias-de-la-guerra-de-ucrania/>

Flokcan tekstil. (s. d.). *Flocking - Flokcan Tekstil*. <https://www.flokcan.com/en/flocking/>

Guijarro, J. R. D. (2022). *El retorno del riesgo geopolítico: efectos económicos de la guerra de Ucrania*. Cuadernos de Información económica, 288, 1-10.

- INE - Instituto Nacional de Estadística. (s. d.). *INEbase / Nivel y condiciones de vida (IPC) / Índices de precios de consumo y vivienda / Índice de precios de consumo / Últimos datos*.
INE. https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736176802&menu=ultiDatos&idp=1254735976607
- Kammer, A. (2022, 15 marzo). *La guerra en Ucrania repercute en todas las regiones del mundo*. <https://www.imf.org/es/Blogs/Articles/2022/03/15/blog-how-war-in-ukraine-is-reverberating-across-worlds-regions-031522>
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. Á. (2016). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas.
- Olivera, D., & Hernández, M. (2011). El análisis DAFO y los objetivos estratégicos. *Contribuciones a la Economía*, marzo.
- Sabi. (s. d.). *Informe Velutex Flock S.A.* <https://sabi.informa.es/version-20230626-9-16/home.serv?product=SabiInforma&>
- SwissFlock (s. d.). *SwissFlock AG*. <https://www.swissflock.com/>
- Velutex Flock. (2023, 25 septiembre). *Velutex Flock. Empresa líder en la fabricación de flock*. <https://www.velutex.com/>

Ventura, J. (2008) *Análisis estratégico de la empresa*. Ediciones Paraninfo, S.

9. ANNEX

ACTIU:

	Análisis horizontal 2019-2022	Análisis vertical 2022	31/12/2022 EUR	Análisis vertical 2019	31/12/2019 EUR
ACTIVO					
A) Activo no corriente	21,9%	22,9%	1.644.254	20,8%	1.349.308
I Inmovilizado intangible	-74,9%	0,0%	2.306	0,1%	9.179
5. Aplicaciones informáticas	-74,9%	0,0%	2.306	0,1%	9.179
II Inmovilizado material	36,0%	15,2%	1.093.177	12,4%	803.590
2. Instalaciones técnicas y otro inmovilizado material	69,4%	14,5%	1.036.919	9,4%	612.119
3. Inmovilizado en curso y anticipos	-70,6%	0,8%	56.258	2,9%	191.471
III Inversiones inmobiliarias	-3,3%	6,6%	473.095	7,5%	489.109
1. Terrenos	0,0%	3,2%	232.009	3,6%	232.009
2. Construcciones	-6,2%	3,4%	241.086	4,0%	257.099
V Inversiones financieras a largo plazo	5,5%	0,7%	50.031	0,7%	47.431
5. Otros activos financieros	5,5%	0,7%	50.031	0,7%	47.431
VI Activos por impuesto diferido	0,0%	0,4%	25.644	0,0%	0
B) Activo corriente	7,5%	77,1%	5.525.389	79,2%	5.141.587
II Existencias	47,4%	27,8%	1.991.195	20,8%	1.350.572
2. Materias primas y otros aprovisionamientos	61,4%	14,5%	1.037.155	9,9%	642.449
b) Materias primas y otros aprovisionamientos a corto plazo	61,4%	14,5%	1.037.155	9,9%	642.449
3. Productos en curso	58,5%	5,4%	388.043	3,8%	244.793
b) De ciclo corto de producción	58,5%	5,4%	388.043	3,8%	244.793
4. Productos terminados	7,2%	6,7%	482.409	6,9%	449.978
b) De ciclo corto de producción	7,2%	6,7%	482.409	6,9%	449.978
5. Subproductos, residuos y materiales recuperados	26,5%	0,2%	16.894	0,2%	13.351
6. Anticipos a proveedores	0,0%	0,9%	66.694	0,0%	0
III Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar	34,9%	33,2%	2.379.986	27,2%	1.764.070
1. Clientes por ventas y prestaciones de servicios	23,9%	29,1%	2.083.680	25,9%	1.681.816
b) Clientes por ventas y prestaciones de servicios a corto plazo	23,9%	29,1%	2.083.680	25,9%	1.681.816
2. Clientes empresas del grupo y asociadas	0,0%	0,3%	22.716	0,0%	0
4. Personal	0,0%	0,1%	7.818	0,0%	0
5. Activos por impuesto corriente	968,2%	0,9%	65.144	0,1%	6.099
6. Otros créditos con las Administraciones Públicas	163,4%	2,8%	200.627	1,2%	76.156
V Inversiones financieras a corto plazo	-30,9%	9,9%	708.478	15,8%	1.025.338
1. Instrumentos de patrimonio	-30,9%	9,9%	708.478	15,8%	1.025.338
VII Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	-55,5%	6,2%	445.730	15,4%	1.001.607
1. Tesorería	-55,5%	6,2%	445.730	15,4%	1.001.607
Total activo (A + B)	10%	100%	7.169.643	100%	6.490.895

Figura 22: Actiu. Font: elaboració pròpia a partir de dades internes de l'empresa, fent una selecció dels comptes rellevants de l'actiu.

PASSIU

	Análisis horizontal 2019-2022	31/12/2022 EUR	Análisis vertical 2022	31/12/2019 EUR	Análisis vertical 2019
A) PATRIMONIO NETO	0,5%	5.515.841,10	77,3%	5.489.004,34	85,0%
A-1) Fondos propios	0,5%	5.515.841,10	77,25%	5.489.004,34	84,95%
I. Capital	0,0%	65.991,24	0,92%	65.991,24	1,02%
1. Capital escriturado	0,0%	65.991,24	0,92%	65.991,24	1,02%
III. Reservas	3,9%	5.540.170,55	77,59%	5.331.006,74	82,51%
1. Legal y estatutarias	0,0%	14.664,69	0,21%	14.664,69	0,23%
2. Otras reservas	3,4%	5.350.118,31	0,21%	5.172.823,62	0,23%
3. Reserva de capitalización	22,2%	175.387,55	77,39%	143.518,43	82,28%
VII. Resultado del ejercicio	-198,2%	-90.320,69	-1,27%	92.006,36	1,42%
B) PASIVO NO CORRIENTE	-4369,2%	109.291,08	1,5%	-2.560,00	0,0%
II. Deudas a largo plazo	-4369,2%	109.291,08	1,53%	-2.560,00	-0,04%
2. Deudas con entidades de crédito	-	0,00	0,00%	0,00	0,00%
5. Otros pasivos financieros	-4369,2%	109.291,08	1,53%	-2.560,00	-0,04%
IV. Pasivos por impuesto diferido	-	0,00	0,00%	0,00	0,00%
C) PASIVO CORRIENTE	55,4%	1.514.798,57	21,2%	974.823,95	15,1%
III. Deudas a corto plazo	1122,4%	674.541,80	9,45%	55.183,72	0,85%
2. Deudas con entidades de crédito	671,9%	425.985,12	5,97%	55.183,72	0,85%
5. Otros pasivos financieros	-	248.556,68	3,48%	0,00	0,00%
V. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	-8,6%	840.256,77	11,77%	919.640,23	14,23%
1. Proveedores	-41,2%	332.121,55	4,65%	564.569,82	8,74%
2. Proveedores, empresas del grupo y asociadas	-	-22.716,25	-0,32%	0,00	0,00%
3. Acreedores varios	112,3%	381.589,85	5,34%	179.772,66	2,78%
4. Personal (remuneraciones pdtes.de pago)	-39,9%	53.755,62	0,75%	89.390,00	1,38%
5. Pasivos por impuesto corriente	-	-0,01	0,00%	0,00	0,00%
6. Otras deudas con las Admin.Públicas	11,2%	95.506,01	1,34%	85.907,75	1,33%
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	10,5%	7.139.930,75	100,0%	6.461.268,29	100,0%

Figura 23. Passiu. Font: elaboració pròpia a partir de dades internes de l'empresa, fent una selecció dels comptes rellevants del passiu.

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYS

	Análisis horizontal 2019-2022	31/12/2022 EUR	Análisis vertical 2022	31/12/2019 EUR	Análisis vertical 2019
1. Importe neto de la cifra de negocios.	5,22%	9.462.938,27	100,00%	8.993.335,94	100,00%
a) Ventas	5,22%	9.462.813,34	100,00%	8.993.335,94	100,00%
b) Prestaciones de servicios	-	124,93	0,00%	0,00	0,00%
2. Variación exist. prod. termi. y en curso	-206,19%	195.708,62	2,07%	-184.293,52	-2,05%
3. Trab.realizados por la emp. para su activo	64,99%	618.853,79	6,54%	375.082,30	4,17%
4. Aprovisionamientos	18,02%	-5.003.991,43	-52,88%	-4.240.130,86	-47,15%
a) Consumo de mercaderías	-	0,00	0,00%	0,00	0,00%
b) Consumo materias primas y mat.consumibles	18,02%	-5.003.991,43	-52,88%	-4.240.130,86	-47,15%
5. Otros ingresos de explotación.	15,36%	279.253,12	2,95%	242.064,80	2,69%
a) Ingresos accesorios y gestión corriente	8,99%	262.785,12	2,78%	241.111,37	2,68%
b) Subvenciones explot.incorporadas Rtdo ejer	1627,24%	16.468,00	0,17%	953,43	0,01%
6. Gastos de personal.	-3,42%	-2.171.005,65	-22,94%	-2.247.906,14	-25,00%
a) Sueldos, salarios y asimilados	-6,01%	-1.666.643,02	-17,61%	-1.773.198,34	-19,72%
b) Cargas sociales	6,25%	-504.362,63	-5,33%	-474.707,80	-5,28%
7. Otros gastos de explotación.	16,37%	-3.153.062,05	-33,32%	-2.709.465,16	-30,13%
a) Servicios exteriores	15,56%	-3.093.262,27	-32,69%	-2.676.812,76	-29,76%
628000001 Suministro de agua	-4,10%	-99.131,17	-1,05%	-103.374,17	-1,15%
628000002 Suministro de gas	176,34%	-485.997,30	-5,14%	-175.871,91	-1,96%
628000003 Suministro de electricidad	-15,31%	-125.019,37	-1,32%	-147.617,92	-1,64%
628000004 Suministro de teléfono	40,62%	-18.430,77	-0,19%	-13.106,71	-0,15%
b) Tributos	7,67%	-45.397,29	-0,48%	-42.164,86	-0,47%
c) Pérdidas,deterioro operaciones comerciales	-211,77%	-12.910,51	-0,14%	11.550,93	0,13%
d) Otros gastos de gestión corriente	-26,81%	-1.491,98	-0,02%	-2.038,47	-0,02%
8. Amortización del inmovilizado	45,58%	-280.574,08	-2,96%	-192.722,43	-2,14%
11. Deterioro y Rtdo.enajenación inmovilizado	-143,08%	-8.215,71	-0,09%	19.068,92	0,21%
b) Resultados por enajenaciones y otras	-143,08%	-8.215,71	-0,09%	19.068,92	0,21%
A.1) RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	-209,2%	-60.095,12	-0,6%	55.033,85	0,6%
12. Ingresos financieros	-91,28%	566,81	0,01%	6.498,66	0,07%
b) De valores negociables y créditos inmov.	-91,28%	566,81	0,01%	6.498,66	0,07%
b1) De empresas del grupo y asociadas	358,32%	566,76	0,01%	123,66	0,00%
b2) De terceros	-100,00%	0,05	0,00%	6.375,00	0,07%
13. Gastos financieros	826,83%	-6.544,80	-0,07%	-706,15	-0,01%
a) Por deudas con empresas grupo y asociadas	-	-3.048,19	-0,03%	0,00	0,00%
b) Por deudas con terceros	395,17%	-3.496,61	-0,04%	-706,15	-0,01%
14. Variación valor razonable instrum. finan.	-258,11%	-90.858,62	-0,96%	57.465,06	0,64%
a) Cartera de negociación y otros	-258,11%	-90.858,62	-0,96%	57.465,06	0,64%
15. Diferencias de cambio	7347,75%	40.967,07	0,43%	550,06	0,01%
A.2) RESULTADO FINANCIERO (12+13+14+15+16)	-187,6%	-55.869,54	-0,6%	63.807,63	0,7%
A.3) RESULTADO ANTES IMPUESTOS (A.1 + A.2)	-197,6%	-115.964,66	-1,2%	118.841,48	1,3%
17. Impuestos sobre beneficios	-195,56%	25.643,97	0,27%	-26.835,12	-0,30%
OPERACIONES CONTINUADAS (A.3 +17)	-198,2%	-90.320,69	-1,0%	92.006,36	1,0%
A.5) RESULTADO DEL EJERCICIO (A.4 + 18)	-198,2%	-90.320,69	-1,0%	92.006,36	1,0%

Figura 24. Compte de pèrdues i guanys. Font: elaboració pròpia a partir de dades internes de l'empresa, fent una selecció dels comptes rellevants del compte de pèrdues i guanys.

VENDES

	Increment 2019-2022	2022	2019
Facturació (€)	5%	9.462.938	8.993.335
Vendes en unitats (kg)	-2%	1.281.928	1.313.302

Taula 15. Evolució de les vendes en valor i en unitats. Font: elaboració pròpia mitjançant dades internes de Velutex.

DESPESA ANUAL D'ELECTRICITAT I GAS

	any	kWh Ef	%	€
GAS	2016	5.094.258		187.988,35 €
	2017	4.997.045	-2%	181.489,99 €
	2018	5.219.468	4%	185.142,93 €
	2019	4.973.109	-5%	175.871,91 €
	2020	4.190.339	-16%	140.039,37 €
	2021	4.774.150	14%	141.002,46 €
	2022	4.080.481	-15%	452.361,89 €
	2023	3.903.474	-4%	171.561,56 €
ELECTRICITAT XARXA	2016	1.224.171		123.991,64 €
	2017	1.248.171	2%	123.866,70 €
	2018	1.350.359	8%	140.798,15 €
	2019	1.279.503	-5%	147.618,00 €
	2020	857.656	-33%	91.691,77 €
	2021	979.974	14%	90.232,44 €
	2022	650.943	-34%	158.142,71 €
	2023	886.569	36%	140.863,00 €

Figura 25: Quadre de subministraments energètics interanual. Font: Dades internes de Velutex.

ESTALVI PER INCREMENT DE COMPRES A XINA

Compres a Xina 2021	27.184 kg
Compres a Xina 2022	174.568 kg
Augment de compres a Xina 2021-2022	147.384 kg
Estalvi per kg	1,5€
Estalvi total per comprar a Xina	221.076€

Taula 16. Estalvi del 2022 per la troballa de proveïdors alternatius. Font: elaboració pròpia mitjançant dades internes de Velutex.