



**baliabideak**  
material de aprendizaje



# La labor del responsable financiero de una empresa

J. Domingo García Merino

**Cuaderno del estudiante**

IKD baliabideak 1 (2011)



## LA LABOR DEL RESPONSABLE FINANCIERO DE UNA EMPRESA

**ALUMNO: J. DOMINGO GARCÍA MERINO**  
**TUTOR. ALBERTO VICARIO CASLA**

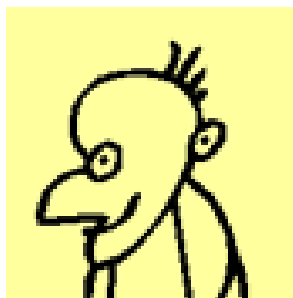
## Presentación

La mayor parte de las actividades planteadas, para lograr un mayor grado de conexión, y de cercanía utilizarán como hilo conductor la empresa Kukuxumusu<sup>1</sup>. El objetivo de utilizar el mismo ejemplo a lo largo del proceso ABP es únicamente dar continuidad a las distintas actividades planteadas.

La empresa Kukuxumusu es una empresa muy conocida, en cualquier caso la visualización de los siguientes videos permite presentar la empresa y a sus socios (Gonzalo Aiestarán, Koldo Domínguez de Bidaurreta y Mikel Urmeneta)

- **Kukuxumusu: La fábrica de dibujos.**  
<http://www.emprendedores.tv/video/183-1/emprendedores/kukuxumusu>
- **La actividad de Kukuxumusu**  
[http://www.youtube.com/watch?v=DN\\_otLz3CWk](http://www.youtube.com/watch?v=DN_otLz3CWk)
- **Los tres socios fundadores**  
<http://www.youtube.com/watch?v=ink9tXoXvPI&feature=channel>

Igualmente se recomienda la visita a su página web: [www.kukuxumusu.com](http://www.kukuxumusu.com)



<sup>1</sup> Yolanda Chica Paéz, compañera, participante en el programa ERAGIN dentro de la metodología del caso, ha elaborado el caso de Kukuxumusu. Aprovechando parte de la información de este caso, e incorporando nueva información, que no siempre es fiel a la realidad, se han diseñado las distintas actividades.

### ACTIVIDAD 1

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	40 minutos	
	25 minutos	Discusión Grupal
	15 minutos	Puesta en común

Se les pide que se identifiquen con Gonzalo Domínguez de Bidaurreta, el encargado de llevar las cuentas, los contratos, los IVAs, financiaciones, hacienda... Se tratará de esbozar algunos de los retos a los que supuestamente tuvo que enfrentarse Gonzalo Domínguez de Bidaurreta.

En concreto en esta primera actividad, de una manera general, han de responder a la pregunta:

- ¿Cuál es la labor de Gonzalo, el responsable financiero de la empresa?**
- ¿En qué consiste la labor financiera de una empresa?**
- ¿Dónde interviene, las finanzas o el dinero en la actividad de Kukuxumusu?**



## ACTIVIDAD 2

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	50 minutos	
	35 minutos	Discusión Grupal
	15 minutos	Puesta en común

Tras haber identificado las necesidades de financiación, Gonzalo se pone a la búsqueda de financiación para el negocio

**¿Dónde debería acudir?**

**¿Cuántos recursos financieros debería buscar?**

**¿Quiénes pueden financiar las distintas inversiones previstas?**

Elabore un Balance previsional de la situación de partida.



### ACTIVIDAD 3

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	35 minutos	
	25 minutos	Discusión Grupal
	10 minutos	Puesta en común

Es muy habitual que las empresas de nueva creación tengan limitaciones para acceder a financiación ajena. El responsable financiero de la empresa ha de ser capaz de respuesta a una situación en la que no se disponga de la financiación inicialmente deseada.

**¿Qué medidas deberían adoptarse?**

**¿Qué criterios le guiarían en la adaptación de estas medidas?**



#### ACTIVIDAD 4

<b>Tipo</b>	Presencial-No Presencial	Evaluable
<b>Duración</b>	25 minutos	
	25 minutos	Discusión Grupal

Tras el análisis realizado,

#### **¿En qué medida creé que la función financiera puede condicionar la viabilidad de un negocio?**

Una mala gestión del área financiera, ¿cómo afecta al área comercial?

Una mala gestión del área financiera, ¿cómo afecta al área de recursos humanos?

Una mala gestión del área financiera, ¿cómo afecta al área de producción?

Una mala gestión del área comercial, ¿cómo afecta al área financiera?

Una mala gestión del área de recursos humanos, ¿cómo afecta al área financiera?

Una mala gestión del área de producción, ¿cómo afecta al área financiera?

#### **Valoración:**

	Bueno	Medio	Malo	%
Identificación de las principales tareas del área financiera	El alumn@ ha presentado de un modo completa la función financiera	El alumn@ ha sido capaz de identificar las principales actividades del área financiera	El alumn@ no ha sido capaz, o de un modo superficial, en que consiste la actividad financiera	30%
Interrelaciones área financiera con el resto de áreas	El alumn@ ha identificado los principales relaciones entre el área financiera y el resto de las áreas funcionales	El alumn@ ha identificado alguna de las relaciones entre el área financiera y el resto de las áreas.	El alumn@ no ha clarificado la relación del área financiera con el resto de las áreas empresariales	45%
Precisión terminológica	La información se ha presentado de un modo correcto, y se usa terminología específica del área	La información se ha presentado de un modo correcto, aunque no se emplea terminología específica del área	La información no se ha presentado de un modo correcto o preciso	25%

**¿Qué factores es necesario tener en cuenta a la hora de buscar una formula financiera?**

**ACTIVIDAD 5**

<b>Tipo</b>	No Presencial-Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	70 minutos	
	60 minutos	Búsqueda Individual
	10 minutos	Puesta en común

**Busque ofertas de fuentes de financiación por Internet.**

**Señale cuáles son las principales características de las distintas alternativas encontradas**



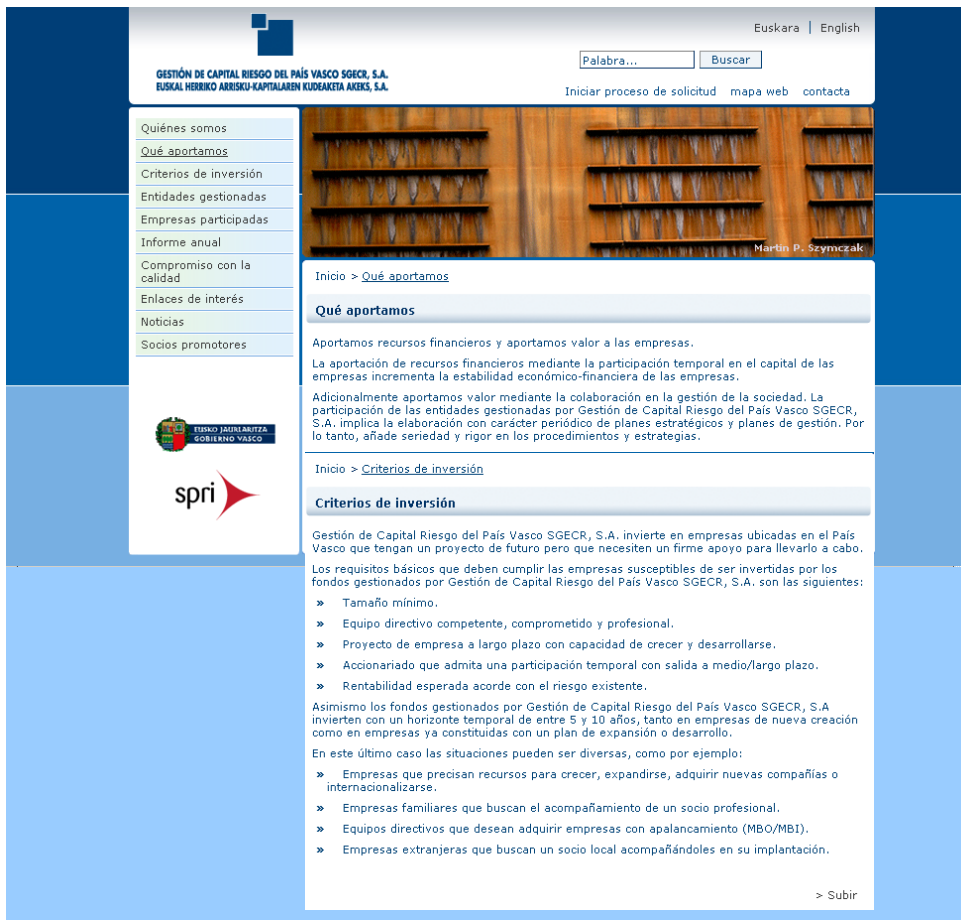


## ACTIVIDAD 6

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	55 minutos	
	45 minutos	Discusión Grupal
	10 minutos	Puesta en común

Como fuentes de financiación alternativas a las ya buscadas se presentan las siguientes:

### Alternativa 1:



The screenshot shows the website of 'GESTIÓN DE CAPITAL RIESGO DEL PAÍS VASCO SGECR, S.A.' with a navigation menu on the left and a main content area. The main content area is divided into two sections: 'Qué aportamos' and 'Criterios de inversión'.

**Qué aportamos**

Aportamos recursos financieros y aportamos valor a las empresas. La aportación de recursos financieros mediante la participación temporal en el capital de las empresas incrementa la estabilidad económico-financiera de las empresas. Adicionalmente aportamos valor mediante la colaboración en la gestión de la sociedad. La participación de las entidades gestionadas por Gestión de Capital Riesgo del País Vasco SGECR, S.A. implica la elaboración con carácter periódico de planes estratégicos y planes de gestión. Por lo tanto, añade seriedad y rigor en los procedimientos y estrategias.

**Criterios de inversión**

Gestión de Capital Riesgo del País Vasco SGECR, S.A. invierte en empresas ubicadas en el País Vasco que tengan un proyecto de futuro pero que necesiten un firme apoyo para llevarlo a cabo. Los requisitos básicos que deben cumplir las empresas susceptibles de ser invertidas por los fondos gestionados por Gestión de Capital Riesgo del País Vasco SGECR, S.A. son los siguientes:

- » Tamaño mínimo.
- » Equipo directivo competente, comprometido y profesional.
- » Proyecto de empresa a largo plazo con capacidad de crecer y desarrollarse.
- » Accionariado que admita una participación temporal con salida a medio/largo plazo.
- » Rentabilidad esperada acorde con el riesgo existente.

Asimismo los fondos gestionados por Gestión de Capital Riesgo del País Vasco SGECR, S.A. invierten con un horizonte temporal de entre 5 y 10 años, tanto en empresas de nueva creación como en empresas ya constituidas con un plan de expansión o desarrollo.

En este último caso las situaciones pueden ser diversas, como por ejemplo:

- » Empresas que precisan recursos para crecer, expandirse, adquirir nuevas compañías o internacionalizarse.
- » Empresas familiares que buscan el acompañamiento de un socio profesional.
- » Equipos directivos que desean adquirir empresas con apalancamiento (MBO/MBI).
- » Empresas extranjeras que buscan un socio local acompañándoles en su implantación.

Fuente: <http://www.gestioncapitalriesgo.com/aCRW/web/es/index.jsp> (10 de marzo 2010)

## Alternativa 2:



LÍNEAS DE FINANCIACIÓN / Líneas de Mediación / Línea ICO-Emprendedores

### ↳ LÍNEA ICO EMPRENDEDORES 2010

#### ♦ CARACTERÍSTICAS

##### Vigencia:

Hasta el 20 de diciembre de 2010 o antes si se produce el agotamiento de los fondos.

##### Clientes:

- Microempresas, que hayan sido constituidas a partir del 1 de enero de 2009
- Autónomos profesionales que, cumpliendo los requisitos de Microempresa, inician una nueva actividad, entendiéndose por tales aquellos dados de alta en el Impuesto de Actividades Económicas (IAE) a partir del 1 de enero de 2009.

Se considerará microempresa aquella que cumpla los siguientes requisitos:

- emplear de 1 a 9 trabajadores a 31 de diciembre de 2009,
- facturación y/o balance general a 31 de diciembre de 2009 no superior a 2 millones de euros

##### Inversiones elegibles:

- Activos fijos productivos: nuevos y de segunda mano.
- Adquisición de vehículos turismos, cuyo precio (IVA incluido) no supere los 24.000 euros.
- Gastos inherentes a la constitución de la empresa, con el límite del 10% del proyecto total.
- Adquisición de Empresas.
- Impuesto sobre el Valor Añadido (I.V.A.) o Impuesto General Indirecto Canario (I.G.I.C.).

La inversión a financiar no podrá estar iniciada con anterioridad al 1 de enero de 2009, y deberá ejecutarse en el plazo máximo de 12 meses a contar desde la fecha de firma de la financiación.

En todo caso no se financian: Reestructuraciones de pasivo o refinanciaciones, cualesquiera otros impuestos vinculados a la inversión y el circulante.

##### Plazo de amortización:

El CLIENTE podrá elegir entre las siguientes posibilidades de plazos de amortización y carencia de principal:

- 3 años sin carencia para el pago de principal.
- 5 años, con 0 ó con 1 año de carencia para el pago de principal.
- 7 años, con 0 ó con 2 años de carencia para el pago de principal.
- 10 años, con 0 ó con 3 años de carencia para el pago de principal.
- 12 años, con 0 ó con 3 años de carencia para el pago de principal.

##### Tipo de interés para el cliente:

- **Fijo**, según cotización quincenal comunicada por ICO, más hasta 2,15 p.p.
- **Variable**, Euribor 6 meses más **Diferencial**, según cotización quincenal comunicada por ICO, más hasta 2,15 p.p.

##### Compatibilidad de ayudas:

Esta Línea está sometida a la condición de mínimis de la Unión Europea y es compatible con las ayudas recibidas de las Comunidades Autónomas u otras instituciones, debiendo respetar los límites máximos establecidos por la Unión Europea.

#### ♦ TIPOS DE INTERÉS VIGENTES

Tipos de interés de la Línea ICO EMPRENDEDORES 2010. Vigentes del 1 al 14 de marzo de 2010.

AÑOS	CARENCIA	TIPO DE INTERÉS (TAE)
Fijo 3 años	Sin carencia	4,119
Fijo 5 años	Sin carencia	4,569
Fijo 5 años	1 año de carencia	4,620
Fijo 7 años	Sin carencia	4,949
Fijo 7 años	2 años de carencia	5,057
Fijo 10 años	Sin carencia	5,383
Fijo 10 años	3 años de carencia	5,514
Fijo 12 años	Sin carencia	5,601
Fijo 12 años	3 años de carencia	5,703
Variable 6 meses	-	3,465

Fuente: <http://www.ico.es/web/contenidos/171/index.html?n=1> (10 de marzo 2010)

### Alternativa 3:



**José M<sup>a</sup>**
Socio / Inversor

---

Interesado en invertir en negocio serio de probada o futura rentabilidad. Las propuestas deben ser claras para evitar pérdidas de tiempo por ambas partes

Nombre comercial: José M<sup>a</sup>

Dirección comercial: 08029 **Barcelona** (Barcelona)

Teléfono 1: No Disponible    Teléfono 2: No Disponible

Precio desde: 0 Euros





Imagen 1 de 1



[Enviar a un amigo](#)
[Enviar e-mail](#)

Fuente: <http://www.entreautonomos.com/socio-inversor-prf62.html?pag=2> (10 de marzo 2010)

### Alternativa 4:

**oficina**  
en internet

nº usuario

clave

Página de inicio

acceso con certificado digital  
hacerse cliente  
seguridad  
demostración

particulares    empresas    jóvenes

**bbk**

financiación a corto

descuento comercial

Es un contrato que permite a un cliente de **bbk** (librador) obtener recursos monetarios mediante la cesión de los créditos, incorporados en un título cambiario "a la orden": letra, pagaré, etc., no vencidos y hasta un límite máximo concertado. Esta operativa está sujeta al pago de "timbres" - A.J.D.-, además cuando el vencimiento exceda de seis meses, contados desde la fecha de emisión, el impuesto a pagar será el duplo de la base.

**finalidad**

Mediante este producto un cliente de **bbk** (librador) transforma su cartera de clientes (créditos pecuniarios no vencidos) en tesorería, pagando los intereses correspondientes en función del plazo de vencimiento.

La toma de estos documentos se ajusta a la cláusula "salvo buen fin", es decir, en caso de impago por parte del librado la Caja se reintegrará el importe del librador.

**ventajas**

- es un producto ágil y sencillo para transformar el realizable en tesorería
- flexible, ajustable a las necesidades del cliente (librador)
- tiene un precio muy competitivo en función de los plazos de negociación
- su uso es sistemático

**características**

plazo **1 año, renovable.**

**requisitos de contratación**

- capacidad para contratar y obligarse
- tener una cuenta de ahorro a la vista
- solicitud de financiación cumplimentada y firmada por el cliente
- póliza de afianzamiento

**La documentación básica para su contratación:**

- persona física:**
  - DNI, NIE, pasaporte...
- persona jurídica:**
  - tarjeta de identificación fiscal
  - escritura de constitución
  - escritura de apoderamiento

**ATENCIÓN A CLIENTES**  
900 44 55 66

**BOLETÍN DEL MERCADO DE CARBONO**

**FINANCIACIÓN CONFIRMING**

Fuente: [https://portal.bbk.es/servlet/Satellite?pagename=Negocio\\_Ext/PyS/PySTemplateExt&c=PyS&cid=1201763072753&localizador=%231151483569668%231151483569722&hizkuntza=\\_cast&idVolver=1151483569722&tipoVolver=Page&subtype=Prestamos](https://portal.bbk.es/servlet/Satellite?pagename=Negocio_Ext/PyS/PySTemplateExt&c=PyS&cid=1201763072753&localizador=%231151483569668%231151483569722&hizkuntza=_cast&idVolver=1151483569722&tipoVolver=Page&subtype=Prestamos) (10 de marzo 2010)

### Alternativa 5:

The screenshot shows the Kutxa Empresas website interface. At the top, there is a navigation bar with the date 'Miércoles 10 de Marzo de 2010', 'atención al cliente', 'mapa web', and 'euskara'. The main header features the Kutxa logo and the slogan '¿qué quieres mañana?'. Below the header, there are navigation links for 'PARTICULARES', 'EMPRESAS', 'FINANCIACIÓN', and 'Convenios'. The main content area is titled '[CONVENIOS CON ENTIDADES]' and 'CREDIGAZTE AUTOEMPLEO'. It includes a 'Definición' section describing the service for young entrepreneurs, a 'Titularidad' section stating the maximum age is 35, and a 'Condiciones' section listing terms like interest rate, commission, and term. On the right, there is a vertical banner for 'INTERNACIONALIZACIÓN' with the text 'Le ayudamos a internacionalizarse en condiciones preferentes.' and an image of three business people.

Fuente: [http://www.kutxaempresas.net/jkn\\_home/Navegacion?nomEnlace=convenios](http://www.kutxaempresas.net/jkn_home/Navegacion?nomEnlace=convenios) (10 de marzo 2010)

**Siguiendo criterios financieros, agrupe las distintas ofertas, tanto las buscadas en la actividad 4 como las facilitadas en esta actividad.**

### ACTIVIDAD 7

<b>Tipo</b>	Presencial-No Presencial	Evaluable
<b>Duración</b>	25 minutos	
	25 minutos	Discusión Grupal

Tras haber clasificado las distintas fuentes de financiación, a Gonzalo, el responsable financiero de Kukuxumus se le plantean cuatro inversiones alternativas:

- Compra de camisetas (materias primas)
- Compra de un local en el que desarrollar situar la sede social
- Compra de maquinaria para serigrafía
- Renovación de la maquinaria de serigrafía

**¿Cuál sería la fuente de financiación más adecuada para cada una de ellas?**

**Valoración:**



	Bueno	Medio	Malo	%
Variedad de fuentes financieras	El alumn@ ha recogido un elevado de fuentes que su a juicio pueden utilizarse para financiar una inversión	El alumn@ ha recogido varias fuentes que su a juicio pueden utilizarse para financiar una inversión	El alumn@ ha recogido una única fuente financiera que a su juicio pueden utilizarse para financiar una inversión	30%
Capacidad de síntesis	El alumn@ ha identificado los principales criterios de clasificación de las fuentes financieras	El alumn@ ha identificado alguno de los criterios de clasificación de las fuentes financieras	El alumn@ no ha identificado criterios de clasificación de las fuentes financieras	30%
Argumentación	El alumn@ ha sido capaz de relacionar las características de las inversiones con las de las fuentes financieras	El alumn@ ha sido capaz de relacionar vagamente las características de las inversiones con las de las fuentes financieras	El alumn@ no ha sido capaz de relacionar las características de las inversiones con las de las fuentes financieras	25%
Precisión terminológica	La información se ha presentado de un modo correcto, y se usa terminología específica del área	La información se ha presentado de un modo correcto, aunque no se emplea terminología	La información no se ha presentado de un modo correcto o preciso	15%

		especifica del área		
--	--	---------------------	--	--

## La búsqueda de una estructura económico-financiera adecuada.

### ACTIVIDAD 8

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	60 minutos	
	40 minutos	Discusión Grupal
	20 minutos	Puesta en común

En el libro *Rentabilidad en la pequeña empresa*<sup>2</sup>, el autor señala, entre otras, las siguientes razones por las que fracasan los negocios:

- 1.- Conceder demasiado crédito a los clientes
- 2.- Dejar que las existencias alcancen niveles demasiado altos
- 3.- Expandir las ventas con demasiada rapidez en relación con el capital circulante de que se dispone.
- 4.- Los desajustes en los cobros y pagos debidos a los factores estacionales.



Todos ellos son problemas relacionados con la falta liquidez derivados del ciclo de explotación.

**Explique, desde un punto de vista financiero, el porqué de estos problemas.**

<sup>2</sup> Wood, E. G. (1983) *Rentabilidad en la pequeña empresa*, Ed. Deusto, Madrid.

**ACTIVIDAD 9**

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	35 minutos	
	20 minutos	Discusión Grupal
	15 minutos	Puesta en común

Las empresas del sector textil están muy sensibilizadas por las condiciones de cobro y pago, por lo que los promotores de Kukuxumusu quieren evitar caer en el error de otros comercializadores. Sirva de referencia la situación vivida, dos años antes de la constitución de la empresa Kukuxumusu, por la empresa Hilados y Tejidos Puigneró:

**“Hilados y Tejidos Puigneró, SA, suspende pagos y declara una deuda de 9.433 millones de pesetas”**

La empresa textil Hilados y Tejidos Puigneró, SA, la más importante algodonera española y una de las más potentes de Europa, presentó ayer expediente de suspensión de pagos ante el Juzgado Decano de los de Primera Instancia de Barcelona. En el balance provisional presentado al juzgado se declara un pasivo de 9.433.497.631 pesetas (56.696.463 euros) y un activo de 16.744.553.341 pesetas (100.636.792 euros). Las causas de la suspensión hay que buscarlas en las difíciles condiciones del mercado exterior al que deben concurrir los algodoneros desde principios de mes, tras haberse agotado las reservas nacionales. Fuentes empresariales han señalado como causas próximas que han aconsejado la presentación del expediente de suspensión de pagos los cambios registrados en el mercado algodonero, derivados de la necesidad de importar materia prima del exterior, al haberse agotado las existencias nacionales. La diferencia fundamental que implica este cambio está en las condiciones de pago a los proveedores, que resultan mucho más onerosas en el caso de los contratos exteriores. Según estas mismas fuentes, el principal proveedor de Puigneró era, hasta ahora, la Cooperativa Agrícola de Jaén, integrada en la Unión Territorial de Cooperativas (Uteco), entidad que concedía unas buenas condiciones financieras al grupo textil catalán, que en el peor de los casos suponían pagos a 90 días vista. Por el contrario, al agotarse las existencias de Uteco y tener que concurrir a los mercados exteriores, el grupo Puigneró se ha encontrado con la imposibilidad de participar en los mismos por exigirse en la práctica el pago de las transacciones al contado rabioso. Un portavoz de la empresa ha señalado al respecto que 500 millones de pesetas (3 millones de euros) hubieran sido suficientes para superar la crisis y evitar la suspensión. "Esta es la cifra que necesitábamos para superar el desfase que se produce al pasar de pagar la materia prima de plazos al contado", dijo".

Fuente: El País 20/05/1983

**¿Qué razones de tipo financiero explican esa suspensión de pagos?**

**¿Qué medidas de tipo financiero podrían adoptarse para compensar este acortamiento en el pago?**

**¿Cómo debería gestionarse el cobro de los clientes?**

**Si anteriormente era posible pagar a los proveedores a 90 días, ¿cuál sería el plazo máximo de cobro a clientes, si se pretende que los proveedores financien la explotación?**

**Además del periodo de cobro de los clientes y del periodo de pago a los proveedores, ¿qué otras variables determinan las necesidades de financiación derivadas del ciclo explotación (las relacionadas con el activo y pasivo corrientes)?**



## ACTIVIDAD 10

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	35 minutos	
	20 minutos	Discusión Grupal
	15 minutos	Puesta en común

**La situación de Hilados Puigneró se pudo reconducir parcialmente:**

**“Los acreedores de Hilados Puigneró acuerdan cobrar a lo largo de 10 años”**

Un 90% de los acreedores de Hilados y Tejidos Puigneró ha dado su visto bueno, hasta ayer, al convenio por el que se levanta la suspensión de pagos. El procedimiento escrito para el convenio acaba hoy. Puigneró es la primera empresa del subsector

algodonero y su suspensión ha sido la más voluminosa de las registradas en el conjunto del sector textil.

La causa principal de la suspensión fue el estrangulamiento de la tesorería provocado por la necesidad de importar materia prima del exterior, más cara que la de producción nacional. Desde entonces, la situación de la empresa ha mejorado en todos los ámbitos: "ha superado las causas y circunstancias que motivaron la suspensión, ha seguido a pleno rendimiento sin precisar ninguna reducción en los puestos de trabajo y la cartera de pedidos sigue firme, cubriendo prácticamente cuatro meses de producción, con aumento progresivo de sus ventas", según se indica en la propuesta de convenio. Según lo acordado por los perjudicados, los créditos se harán efectivos en el plazo de 10 años, a razón de un 5% cada uno de los cuatro primeros años; un 10% el quinto y el sexto año; y un 15% en cada uno de los últimos cuatro ejercicios. Al beneficio del plazo concedido se une la consideración de que los créditos no devengan interés alguno, a partir del momento en que fue presentada la suspensión.

Fuente: El País 23/10/1984



Si fuese el responsable del sindicato de acreedores, y el gerente de Hilados Puigneró acudiese a renegociar la deuda

**¿Le concedería un aplazamiento en el pago?**

**Aunque la empresa no ha sido capaz de pagar sus deudas ¿cree que la empresa será capaz de devolver esa deuda en futuro si en la actualidad no ha podido hacerlo?**

**¿Qué determina la capacidad de devolver una deuda?**

**¿Qué determina la capacidad de pagar una deuda?**

**¿Cuál sería el horizonte temporal de financiación más adecuado para financiar las inversiones en activo corriente?**

### ACTIVIDAD 11

<b>Tipo</b>	Presencial-No Presencial	Evaluable
<b>Duración</b>	20 minutos	
	20 minutos	Discusión Grupal

Una de los primeras decisiones a adoptar, por parte de los socios de Kukuxumusu, fue la de seleccionar el proveedor al que le comprarían las camisetas sobre las que estamparían sus diseños. A la hora de negociar las condiciones con el proveedor, surge el plazo de pago. Desde un punto de vista financiero,

**¿Qué ventajas tendría el poder pagar en un plazo de 180 días frente pagar al contado?**

**¿Se podría justificar pagar un precio superior si nos conceden un aplazamiento en el pago?**

#### Valoración:

	Bueno	Medio	Malo	%
Identificación de los factores que determinan las inversiones	El alumn@ es capaz de identificar las principales inversiones derivadas del ciclo de explotación	El alumn@ es capaz de identificar algunas de las inversiones derivadas del ciclo de explotación	El alumn@ no es capaz de diferenciar las inversiones derivadas del ciclo de explotación del resto de inversiones	50%
Propuesta de medidas de gestión destinadas a reducir las necesidades derivadas del activo corriente	El alumn@ ha identificado varias actuaciones que podrían mejorar las tensiones financieras que pueden surgir en la empresa	El alumn@ ha identificado una posible vía de actuación que podrían mejorar las tensiones financieras que pueden surgir en la empresa	El alumn@ no ha identificado posibles actuaciones que podrían mejorar las tensiones financieras que pueden surgir en la empresa	30%
Precisión terminológica	La información se ha presentado de un modo correcto, y se usa terminología específica del área	La información se ha presentado de un modo correcto, aunque no se emplea terminología específica del área	La información no se ha presentado de un modo correcto o preciso	20%

**ACTIVIDAD 12**

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	45 minutos	
	30 minutos	Discusión Grupal
	15 minutos	Puesta en común

Tras los primeros resultados, Gonzalo quiere realizar una autoevaluación de su trabajo.

¿En qué elementos debe fijarse?

¿Cómo se puede determinar si una empresa se encuentra mal financiada?

¿Qué elementos, además del coste, deberían valorarse a la hora de seleccionar una fuente de financiación?

Si no se desea depender en exceso de fuentes de financiación externas, ¿qué actuaciones podrían adoptarse?

**Defina medidas de evaluación de la sub-actividad búsqueda de fuentes de financiación**



### ACTIVIDAD 13

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	45 minutos	
	30 minutos	Discusión Grupal
	15 minutos	Puesta en común

Asimismo, Gonzalo quiere valorar si la empresa ha obtenido unos resultados mínimos es decir, si es suficientemente rentable.

Antes de poder determinarlo reflexioné sobre lo que entiende por resultado financiero



¿Qué indicadores se pueden emplear para medir el resultado financiero?

¿Toda inversión que da beneficios es “buena”?

**Defina medidas de evaluación de la sub-actividad selección de inversiones.**

#### Valoración:

	Bueno	Medio	Malo	%
Variedad de fuentes financieras	El alumn@ ha recogido un elevado de fuentes que su a juicio pueden utilizarse para financiar una inversión	El alumn@ ha recogido varias fuentes que su a juicio pueden utilizarse para financiar una inversión	El alumn@ ha recogido una única fuente financiera que a su juicio pueden utilizarse para financiar una inversión	30%
Capacidad de síntesis	El alumn@ ha identificado los principales criterios de clasificación de las fuentes financieras	El alumn@ ha identificado algún criterios de clasificación de las fuentes financieras	El alumn@ no ha identificado criterios de clasificación de las fuentes financieras	30%
Argumentación	El alumn@ ha sido capaz de relacionar las características de las inversiones con las de las fuentes financieras	El alumn@ ha sido capaz de relacionar vagamente las características de las inversiones con las de las fuentes financieras	El alumn@ no ha sido capaz de relacionar las características de las inversiones con las de las fuentes financieras	25%
Precisión terminológica	La información se ha presentado de un modo correcto, y se usa terminología específica del área	La información se ha presentado de un modo correcto, aunque no se emplea terminología específica del área	La información no se ha presentado de un modo correcto o preciso	15%



## ¿Qué factores es necesario tener en cuenta a la hora de decidir dónde invertir?

### ACTIVIDAD 14

<b>Tipo</b>	Presencial-No Presencial	Evaluable
<b>Duración</b>	60 minutos	
	10 minutos	Discusión Grupal
	30 minutos	Cálculos individuales
	20 minutos	Discusión grupal

Se facilita a los alumn@s una serie de datos sobre una inversión en un negocio, un restaurante, y cierta información sobre su plan de negocio.

Se le presenta la oportunidad de ser el socio-financiador de un restaurante que se va a inaugurar cerca de donde vive.

* Salvo estos conceptos, el resto se expresa en euros													
<b>Tu primer año, en cifras contantes y sonantes</b>													
<b>CUENTA DE RESULTADOS</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ocupación*	40%	45%	47%	50%	53%	55%	50%	50%	55%	53%	55%	55%	51%
Nº de servicios*	1.736	1.764	2.040	2.100	2.300	2.310	2.170	2.170	2.310	2.300	2.310	2.387	25.897
Ventas	10.434	10.602	12.259	12.621	13.824	13.883	13.042	13.042	13.883	13.824	13.883	14.346	55.645
Compras	2.608	2.650	3.065	3.155	3.456	3.471	3.260	3.260	3.471	3.456	3.471	3.587	38.911
Gastos de personal	5.619	5.619	5.619	5.619	5.619	5.619	10.187	5.619	5.619	5.619	5.619	10.187	76.569
Gastos financieros	90	90	90	90	90	90	90	391	90	90	90	90	1.382
Otros gastos	7.212	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	41.590
Amortizaciones (42.071 euros a 5 años)	701	701	701	701	701	701	701	701	701	701	701	701	8.414
<b>RESULTADOS</b>	-5.798	-1.585	-341	-70	832	876	-4.322	-55	876	832	876	-3.344	-11.221
<b>PRESUPUESTO DE TESORERÍA</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Tesorería	0	16.594	15.933	16.887	17.248	19.263	18.030	-7.197	-6.371	-4.402	-3.244	-1.472	
Cobros													
Ventas	10.434	10.602	12.259	12.621	13.824	13.883	13.042	13.042	13.883	13.824	13.883	14.346	55.645
Capital	30.051												30.051
Préstamo	12.020												12.020
<b>TOTAL TESORERÍA</b>	52.504	27.196	28.192	29.508	31.073	33.146	31.072	5.845	7.513	9.422	10.639	12.875	197.716
<b>PAGOS</b>													
Reforma y mobiliario	21.035						21.035						42.071
Compra stock seguridad	3.005												3.005
Compras		2.608	2.650	3.065	3.155	3.456	3.471	3.260	3.260	3.471	3.456	3.471	35.325
Gastos de personal	4.568	5.439	5.439	5.980	5.439	5.439	10.548	5.439	5.439	5.980	5.439	10.007	75.157
Gastos financieros	90	90	90	90	90	90	90	391	90	90	90	90	1.382
Otros gastos	7.212	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	3.125	41.590
Devolución préstamo						3.005							3.005
<b>TOTAL PAGOS</b>	35.910	11.263	11.305	12.260	11.810	15.116	38.269	12.216	11.915	12.666	12.111	16.693	201.535
<b>SALDO FIN DE MES</b>	16.594	15.933	16.887	17.248	19.263	18.030	-7.197	-6.371	-4.402	-3.244	-1.472	-3.819	-3.819
<b>BALANCE PROVISIONAL</b>	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
<b>ACTIVO</b>													
Inmovilizado	42.071	42.071	42.071	42.071	42.071	42.071	42.071	42.071	42.071	42.071	42.071	42.071	
Amortización	-701	-1.402	-2.104	-2.805	-3.506	-4.207	-4.908	-5.609	-6.311	-7.012	-7.713	-8.414	
Stock de productos	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005	3.005	
Cajas y bancos	16.594	15.933	16.887	17.248	19.263	18.030	-7.197	-6.371	-4.402	-3.244	-1.472	-3.819	
<b>TOTAL ACTIVO</b>	60.969	59.606	59.860	59.519	60.833	58.899	32.971	33.096	34.363	34.820	35.891	32.843	
<b>PASIVO</b>													
Personal, SS y Hacienda	1.052	1.232	1.412	1.052	1.232	1.412	1.052	1.232	1.412	1.052	1.232	1.412	
Proveedores	23.644	23.686	24.100	24.191	24.492	24.506	3.260	3.260	3.471	3.456	3.471	3.587	
Deudas con bancos	12.020	12.020	12.020	12.020	12.020	9.015	9.015	9.015	9.015	9.015	9.015	9.015	
Capital	30.051	30.051	30.051	30.051	30.051	30.051	30.051	30.051	30.051	30.051	30.051	30.051	
Resultado del ejercicio	-5.798	-7.382	-7.724	-7.794	-6.962	-6.085	-10.408	-10.463	-9.586	-8.754	-7.877	-11.221	
<b>TOTAL PASIVO</b>	60.969	59.606	59.860	59.519	60.833	58.899	32.971	33.096	34.363	34.820	35.891	32.843	

Fuente: [http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/plan\\_de\\_negocios/establecimientos/plan\\_de\\_negocio\\_restaurante](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/plan_de_negocios/establecimientos/plan_de_negocio_restaurante)

**Lo mínimo para abrir**

Estas cifras se refieren a los gastos imprescindibles para poder abrir el restaurante. El apartado de alquiler refleja la primera mensualidad más otras dos en concepto de fianza, por lo que en los siguientes meses solo será de 2.404 euros. En cuanto a los contratos, se incluyen también el teléfono y un seguro.

Gastos de constitución	902 euros.
Alquiler del local	7.212 euros.
Reforma, decoración mobiliario y enseres	21.035 euros.
Contratos gas, luz...	1.502 euros.
Personal	5.620 euros.
<b>TOTAL:</b>	<b>36.271 euros.</b>

**Los trabajadores**

■ **Sueldo ajustado.** Necesitarás al menos un camarero y un cocinero. Según María José Pérez, "los sueldos, según convenio, suelen situarse entre los 720 euros y los 900 euros", pero, como apunta Ricardo Villanueva, "si encuentras un empleado bueno, puedes pagarle un salario más alto para retenerlo, ya que la movilidad del sector es grande y no siempre se consiguen profesionales competentes". Muchos empresarios se quejan de ello. Otra opción es formar a los trabajadores si estás seguro de retenerlos.

**Decoración**

■ **Es esencial para captar público** si tu establecimiento está dirigido al segmento medio-alto de la población, aunque también tiene gran importancia incluso si tu establecimiento va a ser un restaurante de menú. Por eso siempre es recomendable hacer una apuesta fuerte por este factor. Existen empresas especializadas en decoración de restaurantes que pueden hacerte un buen trabajo. Si no dispones de presupuesto, saca ideas de la competencia. Con imaginación encontrarás soluciones económicas.

**Darte a conocer**

■ **Busca buen emplazamiento.** Si te sitúas en una calle conocida y con buena afluencia de público, el boca oído bastará para que se conozca, y la partida de publicidad será mínima. Si no es tu caso, puedes servirte de las nuevas tecnologías, que facilitan métodos de promoción eficaces y gratuitos. María José Pérez, de la Asociación La Vina, explica que esta "ofrece a sus asociados aparecer gratis en la página de la asociación". Del mismo modo, los portales de ocio y turismo permiten incluir las direcciones y características de los locales de restauración. Otra forma de publicidad es utilizar el buzono, las revistas de barrio o mailings electrónicos a empresas de la zona. No obstante, la mejor publicidad será la que te hagan tus clientes. Por eso, cuida especialmente su atención.

Fuente: [http://www.emprendedores.es/crear\\_una\\_empresa/plan\\_de\\_negocios/establecimientos/plan\\_de\\_negocio\\_restaurante](http://www.emprendedores.es/crear_una_empresa/plan_de_negocios/establecimientos/plan_de_negocio_restaurante)

- ¿Cuál es el resultado alcanzado en el año 1?
- ¿Cuál es el resultado alcanzado en el año 2?
- ¿Cuál debería ser la tasa de ocupación para alcanzar el punto muerto?
- ¿Cuál es el pay-back del proyecto?
- Para un periodo de 5 años cuál es el VAN?
- ¿Cuál sería el horizonte de inversión para valorar esta inversión? Razone su decisión siguiendo criterios económicos
- ¿Se trata de un negocio viable?
- ¿El riesgo del proyecto es elevado?

**Valoración:**

	Bueno	Medio	Malo	%
Interpretación de los parámetros determinantes de la rentabilidad de la inversión	El alumn@ es capaz de relacionar la información proporcionada con las variables que determinan la bondad	El alumn@ es capaz de relacionar parte de la información proporcionada con las variables que determinan la bondad de una	El alumn@ no es capaz de relacionar la información proporcionada con las variables que determinan la bondad	40%



	de una inversión	inversión	de una inversión	
Calculo de los parámetros determinantes de la rentabilidad de la inversión	El alumn@s es conocedor de la metodología de selección de inversiones y es capaz de aplicarla	El alumn@s es conocedor de la metodología de selección de inversiones pero no es capaz de aplicarla	El alumn@s no es conocedor de la metodología de selección de inversiones	30%
Análisis e interpretación de los resultados	Se ha tomado una decisión acorde con los resultados alcanzados y emplea la terminología adecuada	Se ha tomado una decisión acorde con los resultados alcanzados pero no emplea la terminología adecuada	Se ha tomado una decisión incoherente con los resultados alcanzados	30%

### ACTIVIDAD 15

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	35 minutos	
	25 minutos	Discusión Grupal
	10 minutos	Puesta en común

En caso de que fuese un empleado de una de entidad financiera, a las que posiblemente haya acudido en el desarrollo de la actividad 4 (BBVA, Santander, BBK, Kutxa, Caja Laboral, etc.),

**¿Qué factores tendría en cuenta para conceder un préstamo a un grupo de amigos que deciden montar un negocio similar al de Kukuxumusu?**

**¿Qué requisitos les pediría?, ¿qué documentación deberían presentar?**

**ACTIVIDAD 16**

<b>Tipo</b>	Presencial	No evaluable
<b>Duración</b>	35 minutos	
	25 minutos	Discusión Grupal
	10 minutos	Puesta en común

Los socios de Kukuxumusu han decidido que los primeros años, aunque los resultados sean positivos no repartirán dividendos y acumularán los beneficios en forma de reservas. Consideran que en la medida que sean capaces de consolidar su estructura financiera, las posibilidades de supervivencia de la empresa serán mayores.

Igualmente se están planteando introducir un nuevo socio únicamente como financiador de su actividad.

- ¿Creé que estas dos actuaciones son compatibles?**
- ¿Qué rentabilidad será necesario ofertar a un socio para que decida invertir en una empresa?**
- ¿Sería mejor obtener la financiación necesaria vía endeudamiento?**



### ACTIVIDAD 17

<b>Tipo</b>	Presencial-No Presencial	Evaluable
<b>Duración</b>	20 minutos	
	20 minutos	Discusión Grupal

**¿Cómo convencería a un posible socio-financiadore para que participe temporalmente en el capital de la empresa Kukuxumusuu?**

#### Valoración:

	Bueno	Medio	Malo	%
Identificación de las principales factores determinantes de la rentabilidad de una inversión	El alumn@ es capaz de relacionar las necesidades de financiación con la rentabilidad de una inversión y los costes que se derivan	El alumn@ es capaz de relacionar las necesidades de financiación o con la rentabilidad de una inversión o con los costes que se derivan	El alumn@ no es capaz de relacionar las necesidades de financiación ni con la rentabilidad de una inversión ni con los costes que se derivan	30%
Precisión terminológico	La información se ha presentado de un modo correcto, y se usa terminología específica del área	La información se ha presentado de un modo correcto, aunque no se emplea terminología específica del área	La información no se ha presentado de un modo correcto o preciso	70%

## Los criterios de decisión a emplear en el área financiera de una empresa

Tras unos años bastante buenos, Gonzalo pretende realizar una reflexión sobre la situación financiera y su marcha. Para ello dispone de los siguientes datos:

	1999	1998	1997	1996
<b>Ingresos explotación</b>	<b>2.572.297</b>	<b>1.849.497</b>	<b>1.440.856</b>	<b>934.458</b>
Importe neto de Cifra de Ventas	2.551.613	1.829.166	1.434.391	930.434
Otros ingresos de explotación	20.684	20.331	6.465	4.024
<b>Gastos explotación</b>	<b>2.296.230</b>	<b>1.632.351</b>	<b>1.321.994</b>	<b>909.650</b>
Consumos de explotación	1.243.321	833.862	715.072	484.562
Gastos de personal	515.507	413.774	303.942	196.363
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	47.173	35.450	21.797	14.158
Var. provis. tráfico y perd. créditos incob.	2.766	1.859	-414	1.737
Otros gastos de explotación	487.463	347.406	281.597	212.830
<b>Resultado Explotación</b>	<b>276.068</b>	<b>217.146</b>	<b>118.862</b>	<b>24.807</b>
Ingresos financieros	102	5.370	796	1.213
Gastos financieros	28.714	19.942	18.361	12.057
Resultado financiero	-28.612	-14.572	-17.564	-10.843
<b>Resultado Actividades Ordinarias</b>	<b>247.455</b>	<b>202.573</b>	<b>101.297</b>	<b>13.964</b>
Resultados actividades extraordinarias	572	899	7.966	28
Resultados antes de Impuestos	248.027	203.472	109.264	13.992
Impuestos sobre sociedades	65.968	56.422	29.423	1.864
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>182.059</b>	<b>147.051</b>	<b>79.841</b>	<b>12.128</b>

<b>ACTIVO</b>	1999	1998	1997	1996
<b>Activo No Corriente</b>	<b>143.479</b>	<b>113.622</b>	<b>80.415</b>	<b>64.938</b>
Inmovilizado inmaterial	308	2.597	5.867	8.498
Inmovilizado material	129.828	97.683	66.495	49.225
Inmovilizado financiero	13.342	13.342	8.054	7.216
<b>Gastos a distribuir en varios ejercicios</b>	<b>0</b>	<b>17</b>	<b>179</b>	<b>545</b>
<b>Activo Corriente</b>	<b>1.220.136</b>	<b>579.196</b>	<b>403.525</b>	<b>258.903</b>
Existencias	882.258	316.493	223.270	153.188
Deudores	306.559	226.468	150.268	86.682
Tesorería	31.318	35.217	29.986	19.033
<b>Total Activo</b>	<b>1.363.614</b>	<b>692.835</b>	<b>484.120</b>	<b>324.386</b>

	1999	1998	1997	1996
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>494.661</b>	<b>312.689</b>	<b>165.724</b>	<b>85.970</b>
<b>Fondos Propios</b>	<b>494.625</b>	<b>312.566</b>	<b>165.515</b>	<b>85.674</b>
Capital suscrito	18.048	18.048	18.048	18.048
Prima de emision	24.060	24.060	24.060	24.060
Reservas y resultados ejerc. anterior.	270.458	123.407	43.566	31.438
Resultado (Pérdidas y Ganancias)	182.059	147.051	79.841	12.128
<b>Ingresos a distribuir en varios ejercicios</b>	<b>36</b>	<b>123</b>	<b>209</b>	<b>296</b>
<b>PASIVO</b>	<b>868.953</b>	<b>380.146</b>	<b>318.395</b>	<b>238.417</b>
Pasivo No Corriente.	25.355	38.506	8.416	11.709
Pasivo Corriente	843.598	341.640	309.979	226.708
<b>Total Pasivo y Fondos Propios</b>	<b>1.363.614</b>	<b>692.835</b>	<b>484.120</b>	<b>324.386</b>

**Nota:** Los datos que se presentan son los correspondientes a los primeros ejercicios en los que se presentaron cuentas anuales en el Registro Mercantil

#### ACTIVIDAD 18

<b>Tipo</b>	Presencial-No Presencial	Evaluable
<b>Duración</b>	90 minutos	
	90 minutos	Discusión Grupal

Elabore un informe razonado de las principales áreas de mejora y desafíos a los que se enfrentan los socios de Kukuxumusu, dentro del área financiera. Traté de analizar los retos estratégicos de la empresa dentro de las posibilidades financieras de la empresa.





García, J. D. (2011). La labor del responsable financiero de una empresa. <http://www.ikd-baliabideak/ik/Garcia-04-2011-ik.pdf>



**Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual (by-nc-sa):** No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.