UNIVERSIDAD POLITECNICA DE LAS PALMAS

ESCUELA TECNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

ESQUEMAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PARTE I

Y EJERCICIOS

Pablo Alvarez de Toledo

Las Palmas de G. C. - 1983

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

PROLOGO

Estos Esquemas de Administración de Empresas se han ido elaborando al impartir la asignatura del mismo nombre correspondiente al 6º curso (plan 1975) en la E.T.S. de Ingenieros Industriales de Las Palmas, siendo utilizados como guión para las explicaciones dadas en clase.

Están basados fundamentalmente en la obra de Octave Gelinier "Funciones y Tareas de la Dirección General" y por ello el estudio de la asignatura exige complementar estos Esquemas con la lectura de dicha obra.

Deseo hacer constar mi agradecimiento al entonces alumno Carlos González Muñoz que espontáneamente tomo la iniciativa de mecanografiar estos esquemas.

Las Palmas de Gran Canaria, octubre de 1982.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

INDICE

CAPITULO 0. INTRODUCCION .....

1. La Empresa y sus fines generales .....
2. La función de dirección .....
3. La dirección, técnica específica mucho tiempo subdesarrollada .....
4. Cuadro de las tareas de dirección .....

PRIMERA PARTE: INVESTIGACIÓN DE LOS HECHOS, PREVISION Y DIAGNOSTICO .....

CAPITULOS 1,2,3,4. INVESTIGACION DE LOS HECHOS, PREVISION A CORTO PLAZO (TACTICA), A MEDIO Y LARGO PLAZO (ESTRATEGICA) Y A MUY LARGO PLAZO (PROSPECTIVA) .....

1. Investigación de los hechos .....
2. Previsión a corto plazo (táctica). Previsión de ventas .....
3. Vida de los productos .....
4. La previsión a medio y largo plazo .....
5. Previsión a muy largo plazo (prospectiva) .....

CAPITULO 5. BALANCE Y SITUACION FINANCIERA .....

1. Introducción .....
2. El balance. Estructura general del mismo .....
3. Descripción de las principales partidas .....
4. El beneficio y su distribución .....
5. Fuentes de financiación .....
6. Reglas e índices de equilibrio del balance .....
7. Estudio dinámico del balance: los balances sucesivos. Análisis gráfico .....

CAPITULO 6. INVERSIONES Y RENTABILIDAD DEL CAPITAL

1. Función económica de la inversión .....
2. Clasificación de las inversiones .....
3. El criterio de rentabilidad del capital invertido .
4. Cálculo de la rentabilidad .....
5. Elección de las inversiones: la demanda y la oferta de capital .....
6. Principios de economía de capital .....

Apéndice. Los hechos jurídicos y fiscales .....

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

pág.

CAPITULO 7. EVALUACION DE UNA EMPRESA. PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DEBILES. PLAN DE PERFECCIONAMIENTO 46
1. Evaluacion de conjunto 47
2. Valor de los productos 48
3. Eficacia comercial 49
4. Procedimientos de fabricación 50
5. Técnica de explotación 51
6. Inversiones realizadas 52
7. Personal 53
8. Estructura 53
9. Plan de perfeccionamiento 54

SEGUNDA PARTE: LA SECUENCIA POLITICAS-OBJETIVOS-PROGRAMAS-PRESUPUESTOS (PLANIFICACION) 55

CAPITULO 8. POLITICAS 57
1. Política 57
2. Política general 57
3. Política de cada departamento 59

CAPITULO 9. ELEMENTOS DE LOGICA PARA LA ELABORACION DE LA POLITICA GENERAL DE LA EMPRESA 60
1. Estrategias- tipo de desarrollo 60
2. "Cuellos de botella" que limitan la expansión rentable 61
3. Estrategias-tipo de desarrollo (continuación) 68

CAPITULO 10. OBJETIVOS 70
1. Introducción 70
2. Condiciones que deben cumplir los objetivos 70
3. Jerarquía e integración de los fines 71
4. Utilización de los objetivos: principio de dirección por los objetivos 72

CAPITULO 11. PROGRAMAS 74
1. Definición 74
2. Establecimiento de los programas 75
3. Programas de actividades continuas y programas de operaciones especiales 76
4. ¿Quién debe programar? 77
5. Ventajas e inconvenientes de los programas 78

CAPITULO 12. PRESUPUESTOS 79
1. Importancia de la valoración monetaria 79
2. La noción de control 80
3. Presupuestos globales 81
4. Presupuestos descentralizados por servicios 86

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

pág.

CAPITULO 13. ELABORACION PRACTICA DE LAS POLITICAS, LOS OBJETIVOS, LOS PROGRAMAS Y LOS PRESUPUESTOS 88

1. ¿Quién debe elaborarlos? 88
2. ¿Para cuánto tiempo? 90
3. ¿Cuándo? 90
4. ¿Dónde? 91
5. ¿Cómo? 92

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

0.- INTRODUCCION.

LA EMPRESA Y LAS TAREAS ESPECIFICAS DE DIRECCION.

(Ver Gelinier pgs. 1-6, 136-138)

0.1.- La Empresa y sus fines generales.-

La producción o actividad productiva en una sociedad humana es aquella mediante la cual, directa o indirectamente se obtienen los bienes y se prestan los servicios que satisfacen las necesidades individuales y colectivas de sus miembros, requiriendo, al menos en algún momento, cierta actividad humana o trabajo.

La empresa es la unidad económica de producción.

Fines generales de la empresa :

.- Fin social básico: Obtención de bienes y servicios para la satisfacción de las necesidades humanas con cantidad, calidad, variedad y precio adecuados.

.- Otros:

- desde el punto de vista del propietario; máximo beneficio o rentabilidad, mínimo riesgo.
- desde el punto de vista de los trabajadores; máximos salarios, seguridad en el empleo, buenas condiciones de trabajo, buenas prestaciones sociales, etc.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- desde el punto de vista de los directivos:

expansión → { mayor poder e importancia
mayores sueldos

- desde el punto de vista del entorno social:

dar empleo,

preservar el medio ambiente,

colaborar con las comunidades locales,

etc.

← La dirección debe asegurar el cumplimiento de estos fines.

0.2.- La función de dirección.-

Dirigir es trabajar a través de otros y ser responsable de lo que otros han hecho.

Distinción de las tareas de ejecución:

hacer algo uno mismo.

La función de dirección se da en casi todos los niveles de la empresa, aunque varía la proporción tareas de dirección/ tareas de ejecución.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

0.3.- La dirección, técnica específica mucho tiempo subdesarrollada.

La función de dirección de empresas existe desde que hay empresas, pero al contrario que otras técnicas más particulares (técnicas de fabricación, de diseño o proyecto, comerciales, financieras, etc.), las técnicas de dirección permanecieron en el estado de empirismo artesano hasta casi mediados de este siglo en que empezaron a desarrollarse y sistematizarse científicamente.

0.4.- Cuadro de las tareas de dirección.

La función directiva comprende:

1.- Conocimiento de los hechos;
- externos (previsión)
- internos (diagnóstico)

2.- Elección de los fines;
- políticas: fines generales cualitativos
- objetivos: fines concretos cuantificados

3.- Organización de los medios;
- programas
- presupuesto

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

4.- Estructura de las responsabilidades;

- organigrama, etc.

5.- Personal;

-Selección, formación, motivación

6.- Control;

- Medida o evaluación de la ejecución
- acciones correctivas

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

PRIMERA PARTE :

INVESTIGACION DE LOS HECHOS:

PREVISION Y DIAGNOSTICO.

Capítulos 1, 2, 3 y 4

INVESTIGACION DE LOS HECHOS. PREVISION A CORTO PLAZO (TACTICA), A MEDIO Y LARGO PLAZO (ESTRATEGIA) Y A MUY LARGO PLAZO (PROSPECTIVA) (Galinier pgs 9-66)

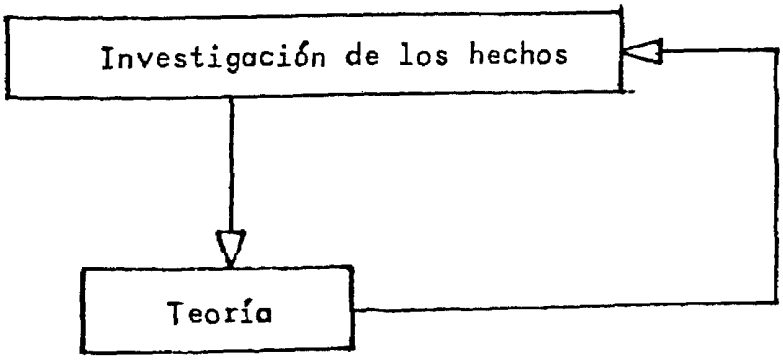
1.- Investigación de los hechos.

Para que una acción sea eficaz debe de estar de acuerdo con los hechos. La primera tarea del dirigente es investigar los hechos que se relacionan con su acción.

Ahora bien: para que los datos e investigaciones sean útiles debe organizarse y estructurarse con relación a un cuadro de referencia (teoría).

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

La teoría a su vez se desarrolla a partir de la observación metódica de los hechos de forma que se obtiene un proceso continuo.



La diversidad de hechos que pueden considerarse en una empresa es muy grande. En vez de tratar superficialmente muchos aspectos es mejor tratar más a fondo unos pocos relacionados con la decisión o el problema considerado.

2.- <u>Previsión a corto plazo (táctica).</u> (de 1 a 3 años)
<u>Previsión de ventas.</u> (Gelinier capt. 3)

<u>Previsiones de ventas</u>: Punto de partida para programas de:

-fabricación

-aprovisionamiento

-admisión de personal

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital. 2005

Estudios de mercado.

Contenido:

- Coyuntura nacional
- Actividad del Sector
- Características del consumidor
- Aprecio del producto por el consumidor
- Efecto de publicidad y promoción

Metodología:

- Estructuración previa del problema
- Encuestas
- Análisis estadístico de los datos obtenidos separando el efecto de los distintos factores que influyen sobre la demanda.

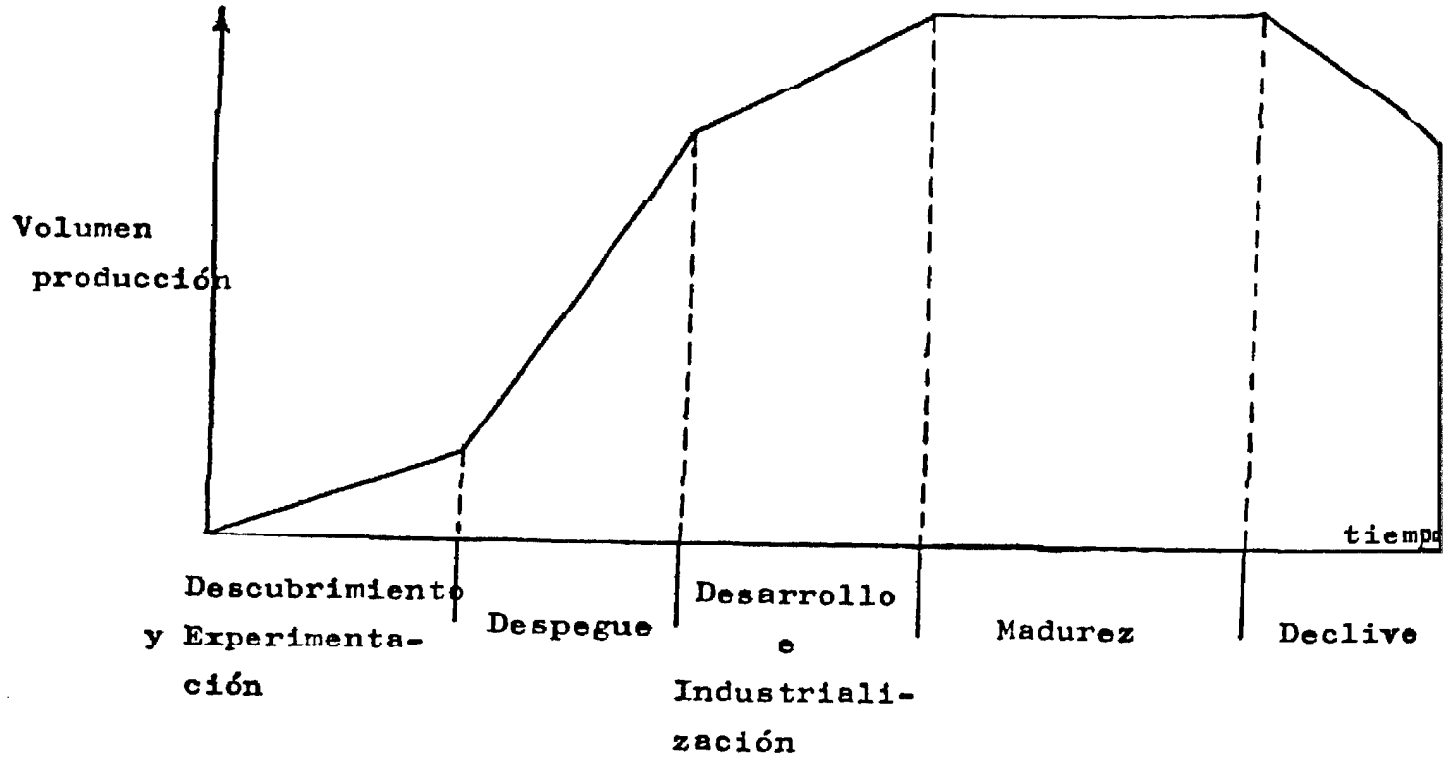
3.- Vida de los productos. (Gelinier, capt. 2, pgs. 13-20)

Aunque la tasa de crecimiento del Producto Nacional de un país no presente generalmente oscilaciones bruscas, dicho crecimiento no es homogéneo ni uniforme para cada producto particular: hay productos de desarrollo muy rápido,

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

productos estancados y productos en declive (v. Gelinier pags. 14, cuadro 2A), aparecen nuevos productos (v. Gelinier pag. 16, cuadro 2B) y desaparecen otros.

El nivel de Producción de un mismo producto también varía con el tiempo, ajustándose en general a una evolución del siguiente tipo ("curva de vida" de un producto) (v. Gelinier, pgs. 18, cuadro 2C)



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

La "curva de vida" es aplicable a:

- Un producto genérico (p. ej. acero)
- Distintos tipos de productos dentro del mismo
  (p. ej. tubos de acero, chapa de acero, viguetas de acero, hilo de acero, etc)
- Distintas técnicas de obtención del producto
  (p. ej. fundición, laminado, etc.)

4.- La previsión a medio y largo plazo (4 - 10 años)

(Gelinier, capt. 2, pags. 20-27)

Obsolescencia (supervivencia) } de { Productos técnicas } ⟹

⟹ necesidad de decisiones a largo plazo
- investigaciones
- lanzamiento de nuevos productos
- Creación de redes de venta en nuevos mercados

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Factores básicos de la evolución a largo plazo.

- Progreso técnico; aunque se ha acelerado por el volumen creciente de recursos dedicados a I. Y D. y la racionalización de su empleo, ello hace también más previsible su evolución.

- Evolución de la población y su distribución: presenta gran regularidad, por lo que es previsible con bastante exactitud.

- Cambios en la estructura del consumo:

↑ nivel de vida { ↑ Nivel Global de Consumo
-Variación de su estructura (↓% alimentación, ↑% transporte, sanidad, enseñanza, diversión, etc.)

estos cámbios presentan una regularidad apreciable y bastante bien conocida: ⟶ Previsión Posible.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Métodos o Técnicas de Previsión a largo plazo.

1.- Extrapolación de las tendencias de la evolución pasada.

2.- Comparaciones con la evolución:

- en otros países
- de otros productos

3.- Estudio de los procesos de investigación, desarrollo e implantación de nuevas técnicas y de sus repercusiones (por ej. repercusión de la utilización de ordenadores en las tareas administrativas)

4.- Valorar posibilidades futuras de alternativas, en competencia (p. ej. distintas fuentes de energía)

5.- Análisis de los frenos:

- Técnicos
- Humanos
- Financieros
- Políticos

que se oponen al cambio.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

6.- Utilización de las estadísticas y planes nacionales y sectoriales.

Previsión a largo plazo ⟶ actuación a largo plazo

a) Investigación { - básica
- aplicada

b) Nuevos productos

c) Nuevas técnicas

d) Nuevos Mercados

5.- <u>Previsión a muy largo plazo (prospectiva) (hasta 20 años)</u>

(Gelinier, capt. 4)

<u>Factores de la evolución a muy largo plazo:</u>

- Científicos y Técnicos
- Demográficos
- Ecológicos (reservas, recursos naturales, etc.)
- Económicos
- Políticos
- Culturales
- Urbanísticos

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Metodología :

<u>fases de un estudio de muy largo plazo</u> :

- <u>Evaluación</u>
  - de la empresa considerada
  - de la empresa dentro de su sector en el país
  - del sector nacional en el mundo
- <u>Previsión</u>
  - datos
  - reglas y leyes de evolución

  } → modelo de evolución probable
- <u>Acción</u>
  - <u>Concepción estratégica</u> : una estrategia eficaz no consiste en defenderse de la evolución temida, sino en utilizar a nuestro favor las corrientes y fuerzas existentes y previsibles en dicha evolución. (idea base)
  - <u>Formulación de varias hipótesis estratégicas</u> basadas en posibles acciones muy diversas :
    - Volumen de producción
    - Integración horizontal, vertical, o internacional

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- Concepción de los productos. Calidad de los mismos
- Renovación de los equipos
- etc.

- Formulación de planes de desarrollo para cada hipótesis.

  - Objetivos a alcanzar
  - Acciones a realizar
  - Medios necesarios
  - Plan financiero

En base a los factores reseñados ⟹ elección entre las diversas hipótesis.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 5

BALANCE Y SITUACION FINANCIERA

(Ver Gelinier, pgs 67-86)

1. Introducción.

En los cuatro capítulos primeros se ha visto:

previsión hechos	económicos técnicos comerciales sociológicos	→ a		corto plazo medio y largo plazo muy largo plazo

ahora (capítulos 5 y 6) se analizan los hechos desde el punto de vista financiero.

Capítulo 5: Balance (situación financiera de la empresa) → análisis del balance (equilibrio financiero)

Capítulo 6: Rentabilidad de las inversiones

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

2. El balance. Estructura general del mismo

- La contabilidad de la empresa es el registro y análisis cuantitativo, en términos monetarios, de su actividad.
- Este registro ordenado da lugar a distintos documentos (libro diario, libro mayor, cuenta de pérdidas y ganancias, balance, etc) siendo el balance el que mejor refleja la situación de la empresa en un momento dado, particularmente su situación financiera.
- Balance: Valoración en un momento dado de los derechos (activos) y obligaciones (pasivo exigible) de la empresa (desde el punto del propietario) y del patrimonio neto (recursos propios) como diferencia de los anteriores.
- Suele hacerse al final del ejercicio (del año normalmente)
- Derechos: Lo que tiene o le deben
- Obligaciones: Lo que debe

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Activo	Pasivo
Derechos	Obligaciones (Pasivo exigible)
	Patrimonio neto (recursos propios)

Significado financiero del balance

* El pasivo refleja el origen de los fondos o recursos {propios / ajenos} utilizados por la empresa

* El activo refleja el destino o empleo dado a los mismos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Las partidas de un balance y su ordenación

- Los distintos elementos que constituyen el activo y el pasivo de un balance se agrupan en partidas formadas por elementos análogos: inmovilizado material, materias, primas, efectos a cobrar, préstamos a largo plazo, préstamos a corto plazo, etc.

- Las partidas del activo se ordenan de menor a mayor disponibilidad o liquidez y las del pasivo de menor a mayor exigibilidad:

Activo	Pasivo
↓ Mayor disponibilidad o liquidez	Mayor exigibilidad ↓

(otros las ordenan justo al revés)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Estructura general del balance

ACTIVO		PASIVO	
A1 INMOVILIZADO	-inm. material -inm. inmaterial -inm. financiero -inm. ficticio	-Capital social -Reservas y previsiones	P1 RECURSOS PROPIOS (Patrimonio Neto o pasivo no exigible)
A2 EXISTENCIAS (stocks)	-materias primas -productos en curso -productos terminados	-Obligaciones -Préstamos	P2 DEUDAS (PASIVO EXIGIBLE) A LARGO PLAZO
A3 REALIZABLE A CORTO PLAZO	-Clientes -Efectos a cobrar -Cartera de valores -Otros deudores	-Proveedores -Efectos a pagar -Préstamos bancarios a corto plazo -Impuestos pendientes de pago -Otros acreedores	P3 DEUDAS (PASIVO EXIGIBLE) A CORTO PLAZO
A4 DISPONIBLE	-Bancos -Caja		

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

3. Descripción de las principales partidas:

A1: Activo inmovilizado: inversiones de carácter permanente

- inmovilizado material: terrenos, edificios, maquinaria, instalaciones,....

- inmovilizado inmaterial: patentes, licencias, marcas, "fondo de comercio",....

- inmovilizado financiero: acciones, participaciones,... en otras empresas, que no deben venderse normalmente (p. ej. porque sirven para controlar o influir sobre dichas empresas)

- inmovilizado ficticio: remanente de gastos hechos en un ejercicio, pero que parece razonable distribuir contablemente (amortizar) entre varios ejercicios, gastos de constitución, de primer establecimiento, de puesta en marcha....

A2: Existencias (stocks)

- materias primas
- productos en curso
- productos terminados

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

A3: Realizable a corto plazo

(~ liquidables en menos de 1 año)

-Clientes: derechos de cobro no respaldados por instrumentos formales de pago.

- Efectos a cobrar: idem respaldos por idem (letras de cámbio...)

- Cartera de valores: acciones, obligaciones, títulos que se compran y venden según las necesidades de tesorería.

- Otros deudores: p.ej. anticipos hechos por la empresa

A4: Disponible: liquidez total

- Bancos: depósitos a la vista o en cuenta corriente

- Caja : billetes y moneda en caja

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

P1: Recursos Propios

- Capital Social: Tiene el carácter de parte de los recursos propios más permanente y segura, última línea de defensa del patrimonio de la empresa y garantía permanente, por tanto para sus acreedores.

- Reservas y Previsiones: Recursos propios, provinientes frecuentemente de beneficios no distribuidos, con un carácter menos permanente, que podrían servir como primera línea de defensa frente a posibles pérdidas.

P2: Deudas a largo plazo (p.ej. > 1 año)

- Obligaciones
- Préstamos a largo plazo de bancos { Oficiales / Privados

P3: Deudas a corto plazo (p.ej. < 1 año)

- Proveedores: Obligaciones de pago no respaldadas por instrumentos formales de pago.
- Efectos a pagar: Obligaciones de pago respaldadas por instrumentos formales de pago.
- Préstamos bancarios a corto plazo.
- Impuestos pendientes de pago: Por. ej., impuestos sobre beneficios que no deben hacerse efectivos hasta cierto plazo.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

- Otros acreedores: por. ej. anticipos hechos a la empresa, deudas, pendientes con el personal

4. El beneficio y su distribución

- Operaciones a lo largo del ejercicio: Compras, ventas, pago de deudas, nuevos créditos, etc,.

* Unas no afectan al patrimonio neto. Por ejemplo pago de una déuda. Compra de una nueva máquina.
* Otras sí. Por ejmplo; las ventas. Por ello se incluye entre los recursos propios una partida de resultados del ejercicio (pérdidas y ganancias o beneficios) donde se recogen las variaciones del patrimonio neto que se hayan producido.
* En todos los casos se sigue cumpliendo siempre

Total Activo = Total Pasivo

Por tanto, suponiendo por ahora que los propietarios no meten ni sacan dinero de la empresa durante el ejercicio, al final del mismo se tendrán unos resultados que a su vez se pueden desglosar en:

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

* Resultados de la Explotación (por las operaciones propias y habituales de la empresa): Ventas + incremento de existencias + otros ingresos de la explotación (dividendos de la cartera de valores, p.ej.) - compras - - otros gastos de explotación (p.ej. sueldos, insolvencias, etc.) - amortizaciones, etc.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

* Resultados ajenos a la explotación

- de la cartera de valores: por compraventa de títulos (no los dividendos que se incluyen en resultados de la explotación)
- extraordinarios: p.ej. plusvalía de solares, pérdidas por incendios, etc.

Posteriormente (tras su aprobación por la Junta General de Accionistas) se procede al reparto de los beneficios entre:

- impuesto sobre sociedades
- participaciones del Consejo de Administración directivos, empleados, etc.
- dividendo a los accionistas

} a pagar

- reservas y previsiones (autofinanciación: parte de los beneficios que queda en la empresa)

Con lo que se llega a un nuevo balance inicial para el siguiente ejercicio.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

5. Fuentes de financiación

Las distintas fuentes de financiación corresponden, esencialmente, a las distintas partidas del pasivo.

- Autofinanciación: recursos generados en la propia empresa

  * Reservas y previsiones que provienen, frecuentemente, de beneficios no distribuidos.

  * Amortizaciones: aunque no figuren en el pasivo constituyen una fuente de recursos que permitiría, en principio, renovar los equipos, edificios, etc, e incluso una fuente adicional si, como ocurre frecuentemente, la amortización contabilizada es superior a la real (física-técnica-económica") Además está exenta de impuestos.

- Financiación Exterior: recursos provenientes del exterior

  * Aportados por nuevos o los anteriores propietarios

    Capital Social: ampliación del mismo p.ej. emitiendo nuevas acciones.

  * Aportados por prestamistas

    - Obligaciones: emisión
    - Préstamos a largo o corto plazo
    - etc.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital. 2005

6. Reglas e índices de equilibrio del balance

En el análisis contable de una empresa debe distinguirse entre:

- Eficacia económica de la misma; que se mide normalmente por su rentabilidad (o capacidad de generar beneficios) junto con otros índices, de rotación, de productividad, etc., y que se estudian en el capítulo 6.

- Equilibrio financiero, que se refiere esencialmente a su capacidad para satisfacer sus deudas y obligaciones a sus respectivos vencimientos, así como a la composición de sus fuentes de financiación, grado de endeudamiento, empleo de los recursos entre los distintos tipos de activo, etc, que se estudia en esta sección.

* Indice de liquidez: $\frac{A3 + A4}{P3}$

A3: Activo Realizable

A4: Activo Disponible

P3: Deudas a Corto plazo

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Es una primera medida de la capacidad de la empresa de hacer frente a sus obligaciones a corto plazo. Normalmente debe ser mayor que 1 sin llegar a 2 (del orden de 1'7, p.ej.)

* Endeudamiento Neto:

$$P2 + P3 - (A3 + A4)$$

P2 = Déudas a largo plazo A3 = Activo Realizable

P3 = " " corto plazo A4 = " Disponible

Una regla empírica es que debe ser del orden de las ventas de 2 meses. Si es mucho menor, la empresa no está utilizando sus posibilidades de crédito. Si es mucho mayor, la empresa está abusando del crédito y puede llegar a verse en dificultades.

* Otro índice de endeudamiento es:

$$\frac{A}{P2 + P3}$$

A = Activo Total, P2 = Deudas a largo plazo, P3 = Deudas a corto plazo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Debe ser mayor que 1 (del orden de 1'6, p.ej.)

En general estos índices miden la capacidad de la empresa de hacer frente a todas sus deudas y obligaciones

* Equilibrio de la Financiación (del inmovilizado)

$$P1 + P2 - A1 \quad 0$$

P1 + P2 = Recursos Permanentes

A1 = Activo Inmovilizado

Es decir, las inversiones a largo plazo no deben financiarse con créditos a corto plazo (que si no se prorrogasen pondrían a la empresa en estado de suspensión de pagos)

7. Estudio dinámico del balance: Los balances sucesivos. Análisis gráfico.

(leer en el Gelinier pags. 81-86)

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 6

INVERSIONES Y RENTABILIDAD DEL CAPITAL

1. Función Económica de la inversión.

Inversión: variación de capital por unidad de tiempo (un año, generalmente). En la empresa, el capital a que se refiere la inversión no es la partida "capital social" del pasivo, sino los medios de producción que posee (maquinaria, edificios, instalaciones, etc.) y también, en un sentido amplio, los demás elementos del activo (existencias, valores financieros, préstamos, etc.); es decir, de una forma general, inversión es el empleo que se le da (activo) a los recursos o fondos obtenidos de las distintas fuentes de financiación (pasivo)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Activo			Pasivo	Fuentes de financiación
material inmovilizado material existencias	edificios maquinaria existencias _____	Inversiones Industriales	Recursos Propios	— Ampliación Capital — Auto-financiación (Δ reservas y previsiones)
inmaterial inmovil.inmat. " ficticio	tecnología fama comerc. cualificación del personal ----------	Inversiones Inmateriales	Déudas a largo plazo	— Emisión obligaciones — Préstamos a largo plazo
financiero inmovil.financ. realizable disponible	valores préstamo dinero ----------	Inversiones Financieras	Déudas a corto plazo	— Préstamos a corto plazo — etc.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Inversión
- Bruta: Sin descontar la amortización (depreciación del capital)
- Neta : Descontando la amortización

Desinversión: inversión negativa por { depreciación / venta } de los activos.

La inversión sirve para:

- Crecimiento o aumento de la producción: Cada empresa tendrá una cierta capacidad de producción por período (anual por ej.). Para aumentar esta capacidad de producción se requerirá invertir en más maquinaria, edificios, etc.

- Aumentar la productividad del trabajo: La productividad de los trabajadores depende sobre todo de la tecnología (procedimientos) empleada, y del equipo requerido por la misma; por tanto, introduciendo nuevas y mejores tecnologías puede aumentarse la productividad del trabajo, pero ello requerirá normalmente inversiones para renovación total o parcial del equipo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- Obtener nuevos productos: Normalmente esto requerirá total o parcialmente inversiones en nuevos equipos.

2. Clasificación de las inversiones

Inversiones	
a) de capacidad	conservación aumento nuevos productos
b) de productividad	disminución del coste mejora de la calidad de precaución (evitan posibles pérdidas)
c) estratégicas	investigación estudios de mercado publicidad y promoción formación del personal ----------

Coinciden en general con las inversiones inmateriales.

Su rentabilidad no es inmediata y es de difícil estimación.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

d) Obligatorias, sociales y suntuarias, (por ej., comedores o instalaciones deportivas para los empleados) Al igual que las anteriores, su rentabilidad no es inmediata y es de difícil estimación.

3. El criterio de rentabilidad del capital invertido

Desde el punto de vista de los propietarios de la empresa su objetivo y la medida de su eficacia económica viene dada por su capacidad para generar beneficios .

Ahora bien los beneficios obtenidos deben compararse con los recursos propios que los propietarios han invertido en la empresa (por ej., unos beneficios anuales de 100.000 pts. pueden estar muy bien si se han invertido en una empresa 200.000 ptas, pero no se podría decir lo mismo se se hubiesen invertido 20 millones de pesetas). Por tanto un índice de rentabilidad adecuado es:

$$\text{RF (rentabilidad financiera)} = \frac{\text{B (beneficios)}}{\text{RP (Recursos Propios}}$$

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

que se puede relacionar con la rentabilidad del total de inversiones o activo

$$ROI = \frac{BAI \text{ (Beneficios antes de pagar intereses de la deuda)}}{A \text{ (Activo total)}}$$

$$RF = \frac{B}{RP} = \frac{B}{A} \cdot \frac{A}{RP} = \frac{BAI - iD}{A} \cdot \underbrace{\frac{RP + D}{RP}}_{1 + \underbrace{e}_{\frac{D}{RP}}} =$$

$$= ROI\,(1 + e) - i\,\underbrace{\frac{D}{RP + D}}_{\frac{e}{1 + e}} \cdot (1 + e)$$

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

$$ROI \cdot (1 + e) - i \cdot e = ROI + e\,(ROI - i) \quad ; \text{ es decir}$$

$$\boxed{RF = ROI + e\,(ROI - i)}$$

La rentabilidad financiera depende de la rentabilidad de las inversiones o activo ($ROI = \frac{B}{A}$), del grado de endeudamiento ($e = \frac{D}{RP}$) y del tipo de interés (i) que se paga por la deuda D.

El endeudamiento aumenta la rentabilidad financiera si $ROI > i$; es decir, si la rentabilidad de las inversiones es mayor que el interés que se paga por la deuda.

El ROI se refiere a todo el activo de la empresa, pero también se puede obtener la rentabilidad de una parte de la empresa o de una nueva inversión, relacionando los beneficios con el capital invertido correspondiente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Beneficios} = \begin{cases} \text{-obtenidos en una parte de la empresa} \\ \text{-que se esperan obtener de la nueva inver.} \end{cases}}{\text{Capital Invertido} = \begin{cases} \text{-parte del activo en esa parte de la empre} \\ \text{-nuevos activos requeridos por la nueva in} \end{cases}}$$

La rentabilidad puede ser:

a) <u>pasada</u> (obtenida a partir de cifras de beneficios e inversiones correspondientes al pasado).

b) <u>prevista</u> (obtenida a partir de previsiones de cifras de beneficios e inversiones en el futuro. Por ej. la rentabilidad que se espera obtener de una nueva inversión).

El criterio de rentabilidad no es aplicable cuando las cifras de beneficios o de capital requerido por una inversión son dificilmente estimables o demasiado imprecisas. Esto ocurre, en particular con las inversiones estratégicas, sociales; suntuarias, etc. En estos casos deben emplearse mas bien criterios de tipo cualitativo y estratégico.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

4. Cálculo de la Rentabilidad

Método de los ratios

Se aplica directamente para cada año la fórmula

$$\text{rentabilidad} = \frac{\text{Beneficio}}{\text{Capital invertido}}$$; que se puede des-

componer en:

$$\text{rentabilidad} = \underbrace{\frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen de beneficios sobre las ventas}} \cdot \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Capital invertido}}}_{\text{Rotación del capital (pts. vendidas por cada peseta invertida)}}$$

que muestra como la rentabilidad puede basarse en un alto margen de beneficio (industria del cemento, p.ej.) o bien en una alta retación del capital invertido (grandes almacenes, p.ej.)

Si el efecto de una inversión (p.ej. la ampliación de una fábrica) se extiende durante varios años, la rentabilidad en cada uno de ellos puede ser muy distinta y

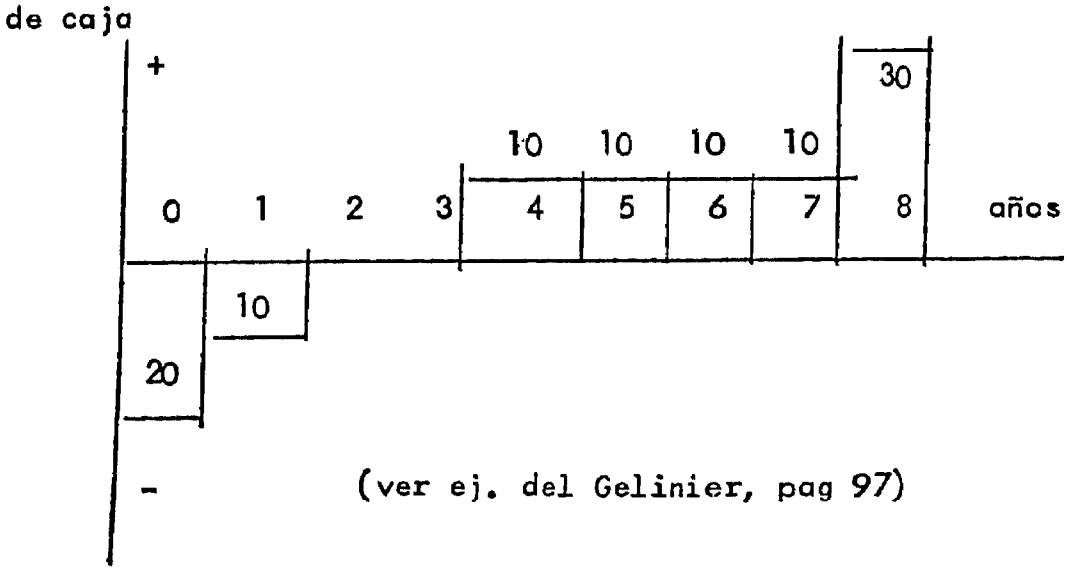
© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

debe obtenerse una medida única para todo el periodo que abarca la inversión, no siendo aplicables los ratios de rentabilidad calculados para cada año por separado.

Método del valor actual

En el caso de una inversión cuyo efecto se extiende durante varios años debemos obtener los flujos netos de caja (positivos o negativos) de cada año:

Flujos netos de caja



(ver ej. del Gelinier, pag 97)

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

No se pueden sumar simplemente todos los flujos (en el ejemplo saldría un beneficio de 40) porque los flujos de distintos años tienen distinto valor (el flujo de +10 el año 4, no compensa el flujo de -10 el año 1). Para sumar los flujos de los distintos años se calcula el valor del flujo que en la actualidad (año 0), tendría el mismo valor o valor actual de los mismos empleando una tasa de descuento anual r (p. ej., el valor actual del flujo +10 del año 4 a la tasa de descuento anual del 15% es:

$$10 \cdot \frac{1}{(1 + 0'15)4} = 10 \cdot 0'57 = 5'7; \quad \text{o sea que}$$

5'7 ahora equivalen a 10 dentro de 4 años a esta tasa de descuento). El valor actual de la inversión a la tasa de descuento r, es la suma de los valores de todos los flujos de caja actualizados a dicha tasa de descuento.

Tasa de rentabilidad interna (TRI) de la inversión: valor de r que hace nulo el valor actual de la inversión.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Si los fondos necesarios para una inversión se obtienen prestados a un interés igual a la TRI no habría pérdidas ni beneficios (los flujos netos de caja no incluyen los posibles intereses del capital invertido). En general una inversión será rentable si su TRI > coste del capital invertido (si el capital invertido se obtiene por un préstamo, su coste es el interés de dicho préstamo).

O bien, una inversión será rentable si su valor actual a una tasa de descuento igual al coste del capital es positivo.

- Los flujos netos de caja

  * No incluyen posibles intereses del capital invertido

  * Incluyen los desembolsos hechos para pagar los activos que constituyen la inversión (p.ej. los pagos hechos a la constructora de una nueva fábrica), pero no las amortizaciones contables de dichos activos.En el último año considerado se incluye el valor residual de la inversión

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital. 2005

(aunque su valor actual será generalmente pequeño si el periodo considerado es suficientemente largo)

- Incluyen los impuestos a pagar sobre los beneficios contables. Por tanto, las amortizaciones contables influyen indirectamente ya que disminuyen los beneficios y, por tanto, los impuestos a pagar.

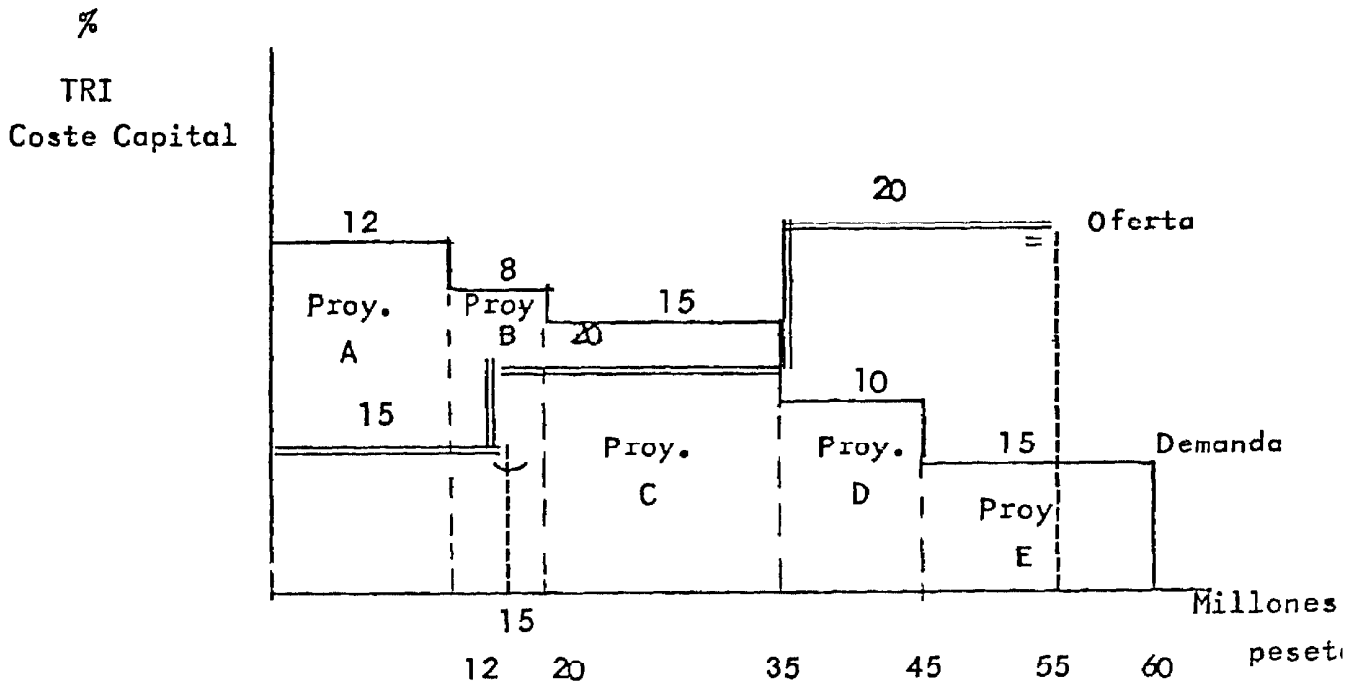
5. Elección de las inversiones: la demanda y la oferta de capital

- La curva de demanda de capital de una empresa se obtiene ordenando sus posibles proyectos de inversión por rentabilidad (TRI) decrecientes y representando los capitales a invertir acumulados en función de la rentabilidad (TRI) (ver ejemplo en Gelinier, pag 103)

- La curva de oferta de capital de una empresa se obtiene ordenando sus posibles fuentes de financiación por costes crecientes y representando los capitales acumulados en función del coste.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- Serán rentables los proyectos de inversión situados a la izquierda del punto de intersección de las curvas de oferta y demanda de capital (en la figura, los A,B y C)



© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

6. Principios de economia de capital

(leer Gelinier, pags 106 - 108)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 6 (apéndice)

LOS HECHOS JURIDICOS Y FISCALES (Gelinier, pags. 108-110)

Las estructuras jurídicas.

La empresa debe amoldarse a las estructuras jurídicas

- Constitución y régimen jurídico de la empresa
  - S.L.
  - S.A.
  - Cooperativa
- Contratación y despido de sus empleados
- Normas de seguridad
- Normas sobre calidad de los productos
- Impuestos
- etc.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Importancia Especial en los cámbios de estructura

- Ampliación
- Creación de filiales
- Absorciones
- Fusiones
- etc.

Las vias de menor resistencia fiscal

Los impuestos suponen un alto porcentaje (~25-30%) del beneficio y del precio de coste de los productos; por ello una gestión eficaz debe buscar su reducción dentro de las posibilidades legales.

Ejemplos:

- Amortizaciones aceleradas
- Exenciones y desgravaciones para determinados tipos de inversión.
- etc.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Al ser el régimen fiscal un medio indirecto de intervención estatal en la economía, la optimación fiscal debe suponer normalmente una mejor adaptación a las directrices económicas de la administración pública.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 7

EVALUACION DE UNA EMPRESA. PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DEBILES. PLAN DE PERFECCIONAMIENTO.

(Gelinier, pags. 111-123)

En investigación de los hechos hemos visto:

- Previsión de los hechos

económicos técnicos comerciales sociológicos	a	corto plazo medio y largo plazo muy largo plazo

- Análisis de los hechos desde el punto de vista financiero:
  - balance
  - rentabilidad de las inversiones
- Hechos jurídicos y fiscales.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Ahora haremos una síntesis de la situación de la empresa y sus puntos

- Fuertes
- Débiles

1. Evaluación de conjunto

* Rentabilidad del capital invertido

Para los últimos 5 años calcular $\frac{\text{beneficios}}{\text{recursos propios}}$ y comparar con la rentabilidad promedio del sector.

* Expansión

Calcular el % expansión (↑ ventas o valor añadido) en los últimos 5 a 10 años y comparar con el crecimiento del sector.

* Situación financiera

Analizar la solidez financiera, p.ej. mediante el fondo de rotación = capitales permanentes $\left\{\begin{array}{l}\text{recursos propios}\\ \text{préstamos a largo plazo}\end{array}\right\}$ -

- inmovilizado $>$ 0

($\sim$ 20 al 50% de las existencias)

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

- Analizar el grado de endeudamiento, por ej. mediante el endeudamiento neto = (déudas a corto plazo + déudas a largo plazo) - (activo disponible + activo realizable) $\simeq$ 2 meses de cifra de negocios.

*Capacidad competitiva internacional

Costes $\Rightarrow$ precios $\begin{cases} \bullet \text{ competitivos internacionalmente} \\ \bullet \text{ no } \quad " \quad " \end{cases}$

* Acuerdo con el interés general

(efecto a largo plazo).

- Sí
- No

2. Valor de los productos.

- Clasificación según $\begin{cases} \bullet \text{ edad (v. curva de vida)} \\ \bullet \text{ Tipo de competencia (oligopolio, monopolio, etc.)} \end{cases}$

- Histograma rentabilidad distintos productos-ventas
- Histograma edad " " "
- Número de productos ¿dispersión excesiva?
- Homogeneidad técnica (equipos y procedimientos de fabricación)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- Masa Crítica (utilización de las economías de escala)
- Homogeneidad comercial (red de distribución)
- Concepción comercial (embalaje, tamaño, colorido, dispositivos, accesorios, etc.)
- Autonomía de concepción (¿imitamos o somos imitados?)

3. Eficacia comercial.

- Homogeneidad de productos y canales
- Grado de cobertura de los canales utilizados, evolución,
- Diferenciación comercial
- Equilibrio por { Regiones, Paises, Sectores } Potencial de consumo-clientes-representantes
- Número de clientes

  costes { adquisición, gestión } } por cliente ⇒
  ventas } ⇒ umbral de rentabilidad ⇒
  ⇒ nº óptimo de clientes

- Control de la red de representantes

  jurídico : representantes { múltiple { pequeña parte, parte importante } ; exclusivo }

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

del trabajo :

- sólo de pedidos y cifra de ventas
- listas de clientes
- itinerarios
- programación completa

4. Procedimientos de fabricación.

- Productividad = $\frac{\text{Producto (output)}}{\text{Factores (input)}}$ ventas, valor añadido / trabajo, capital, materiales, ...

  cálculo de la Tasa de crecimiento promedio para unos 5 años (~3%)

- Utilización de los "cuellos de botella", control de la rentabilidad de su utilización: no utilizarlos en actividades con rentabilidades negativas o bajas.

- Edad de las máquinas y los procedimientos

  comparar { edad adquisición de las máquinas
  edad creación de esos modelos
  edad creación de modelos más recientes

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- Desperdicios y rechazos

No deben superar ciertos porcentajes:

5-7% Desperdicios: No superan el control de calidad

5% Rechazos: Se venden y son devueltos

5. Técnica de explotación.

- Indice de ocupación de la mano de obra directa; horas utilizadas en la producción / horas totales (>90-95%)

- Indice de ocupación de los equipos

$$\frac{\text{horas de funcionamiento efectivo}}{\text{horas de funcionamiento de taller}}$$

80 - 90%	fabricaciones	Homógeñeas
75 - 85%	"	Análogas
60 - 75%	"	Dispares
50 - 60%	posibles albures	Técnicos

- Plazo de producción, que la duración entre la primera operación y la salida del producto terminado no sea excesiva.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- Volumen de stocks productos { • terminados / • en curso } : valor óptimo.

- Compras

  Volumen de stocks: valor óptimo

  Competitividad de precios de compra: comparaciones

6. Inversiones realizadas

- Clasificación según su naturaleza

  + terrenos
  + edificios
  + maquinaria
  + desarrollo técnico
  + desarrollo comercial

  } equilibrio

- Clasificación según su función

  1) de capacidad (ampliación, conservación, nuevos productos)
  2) de productividad
  3) obligatorias sociales y suntuarias
  4) Estratégicas (I. y D., investigación de mercados de nuevos productos, formación de mandos, etc.)

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

- Equilibrio

Las inversiones directamente rentables (1 y 2) deben serlo realmente y superar a las no directamente rentables (3 y 4)

Según la fase de edad en la vida del producto

7. Personal.

Indicadores { edad; formación, presupuesto; rotación; absentismo, accidentes; conflictos } calidad de la gestión del personal

8. Estructura.

- Órganos con objetivos concretos medibles y medios completos
- Reagrupación de tareas: "masa crítica" para una ejecución eficaz
- Número de niveles no excesivo
- Flexibilidad para evolucionar

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

9. Plan de perfeccionamiento.

A corto plazo : manteniendo
- Productos
- Equipos
- Estructura
- Hombres

Recapitulación, puntos fuertes y débiles

Cuadro General (cuadro 7A, pag. 112 del Gelinier)

1. Posibles mejoras: valoración en cifras de sus efectos
2. Medidas a tomar para realizarlas: selección de las más eficaces.
3. Coste y plazo. Prioridad para {coste, plazo} menores.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

SEGUNDA PARTE

LA SECUENCIA POLITICAS - OBJETIVOS - PROGRAMAS - PRESUPUESTOS (PLANIFICACION)

Introducción. (Gelinier, pags. 125-129)

Apoyándose en el conocimiento de los hechos (1ª parte de la asignatura) pasamos ahora (recordar el cuadro de las tareas de dirección en la introducción) a la elección de los fines que se quieren alcanzar por la empresa (formulación de políticas y objetivos) y a la organización de los medios necesarios para alcanzar dichos fines (elaboración de programas y presupuestos).

Planificación frente a improvisación.

Elaboración del plan por aproximaciones sucesivas en un proceso iterativo.

* Conocimiento de los hechos
* Elección de los fines { Políticas / Objetivos }
* Organización de los medios { Programas / Presupuestos }

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

<u>Aplicación a los distintos niveles de la empresa</u> (ver cuadro II-B pag. 128 Gelinier)

Consejo de Administración
Dirección General

Politica General → Objetivos Generales → Programas Generales → Presupuestos Globales

---

Servicios o Funciones
(Departamentos)

Polit. Ventas
Polit. Finanzas
Polit. Investigación
Polit. Producción
Polit. Personal
etc.

⇒ Objetivos concretos ⇐

de explotación corriente = Reglamentos / Programas de Acción + Presupuesto de servicios

de mejoras = Programas de Estudios + Presupuesto de Operaciones Especiales

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 8

(Pags. 131-136 del Gelinier, las páginas 136-138 ya se vieron junto con el capítulo 0, Introducción)

POLITICAS

1.- Política : Fines generales y cualitativos

- Política : General de la empresa / de cada departamento

- La política de cada empresa particular se enmarca dentro de los fines generales de la empresa vistos en el capítulo de Introducción como aplicación a su caso concreto.

2.- Política general

- Necesidad de definirla explícitamente para que todos conozcan la orientación que sigue la empresa. (ver caso de la empresa N, cuadro 8-A pag.132 Gelinier)

- Redacción escrita =
  - orientaciones elegidas
  - razones de la elección
  - traducir las orientaciones cualitativas en objetivos precisos.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

- Comunicación a los mandos interesados
- Participación de estos en su elaboración

mayor = { comprensión / aceptación }

- La política general debe definir fundamentalmente

los puntos = { - de mayor importancia / - que supongan la elección de alternativas a largo plazo }

Concretamente política de:

1.- Productos: elección del tipo de producto que se va a vender. Es el soporte de toda la actividad de la empresa.

2.- Comercial: marca, canales de distribución, publicidad.

3.- De equipos: (salvo en el caso de industrias pesadas se pueden variar a corto/o medio plazo → no es tan prioritaria)

4.- De personal y de mandos en particular: requiere gran anticipación (~ 10 años) y es clave para el éxito de la empresa.

5.- De financiación: esencial para la expansión.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital. 2005

3.- Política de cada departamento (servicio o función)

Análogamente, cada departamento debe definir sus orientaciones sobre puntos :

a) importantes

b) que impliquen cierta inercia de decisión

Las políticas de cada departamento pueden:

a) detallar la política general

b) reflejar elecciones autónomas en puntos en los que dentro de la política general caben varias posibilidades distintas.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 9

ELEMENTOS DE LOGICA PARA LA ELABORACION DE LA POLITICA GENERAL DE LA EMPRESA.

1. Estrategias-Tipo de desarrollo.

Cuando se trata de establecer reglas específicas para elaborar la política u orientación general de una empresa, debe concretarse algo más el caso en que nos encontramos. En lo que sigue se supondrá que nos referimos a empresas cuyas finalidad fundamental sea el crecimiento o expansión rentable a largo plazo.

De hecho parece que, en muchos casos, la expansión puede ser una condición para la rentabilidad a largo plazo por varias razones:

a) Mantener la posición propia en un mercado o una economía en expansión.

b) Aprovechar oportunidades que requieren una cierta dimensión:
- economías de escala
- investígación propia para ir en vanguardia técnicamente etc.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

:) Aprovechamiento de la capacidad humana de dirección de los mandos o directivos que se van generando dentro de la empresa.

2.- "Cuellos de botella" que limitan la expansión rentable.

Los más claros son:

a) "Cuello de botella" del mercado.

Si la línea de productos actuales no ofrece oportunidades de desarrollo rentable, por la propia dimensión de su mercado o por la presión de la competencia, siempre es posible descubrirlas por diversificación (nuevos productos, nuevos mercados, nuevas técnicas,....)

Esta diversificación requiere que la empresa tenga un cierto excendente de recursos (equipos, tecnología, contactos comerciales, directivos, medios financieros) y una capacidad de dirección para encontrar entre las numerosas necesidades nuevas o ampliadas que crean cada año la evolución técnica y económica, aquellas que requieren precisamente el empleo de los recursos de los que se tiene un excedente.

Por tanto, para una empresa normal con capacidad de dirección y ciertos excedentes de recursos no debe de existir realmente cuello de botella de mercado

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

b) "Cuello de botella" financiero.

La financiación del crecimiento puede hacerse:

1.- Mediante deuda, si la empresa no ha saturado sus posibilidades normales de endeudamiento.

2.- Mediante ampliación de capital aportado por nuevos accionistas (o por los ya existentes)

3.- Puede ocurrir que una empresa haya saturado sus posibilidades de endeudamiento y excluya recurrir a la ampliación de capital. En éste caso la financiación debe provenir de los beneficios no distribuidos (autofinanciación) por lo que su crecimiento queda limitado por su rentabilidad.

c) "Cuello de botella" de dirección y mandos

Efectuar la expansión, y también con anterioridad descubrir las oportunidades de desarrollo rentables, implica una carga de trabajo adicional del equipo de dirección y de su "staff". La formación de nuevos elementos de este equipo requiere varios años por lo que el cuello de botella fundamental que limita a largo plazo el crecimiento de una empresa es el crecimiento en capacidad del equipo de dirección y de su "staff".

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Este crecimiento de la capacidad del equipo de dirección y su "staff" tiene un ritmo propio (~10 a 15 por ciento anual) que es difícil de acelerar pero también de ralentizar, por lo que el crecimiento "espontáneo" (por la cualificación y experiencia que van adquiriendo los cuadros más jóvenes de la empresa, lo que supera el efecto producido por el retiro de los viejos) de la capacidad de dirección requiere para no ser desaprovechado un crecimiento proporcionado de la empresa.

A veces, si es imposible un crecimiento equilibrado debe entonces programarse el desequilibrio estableciendo un cuadro de prioridades para los próximos años. (ver ejemplo Gelinier pag. 145)

3.- Estrategias-Tipo de desarrollo.

El análisis que sigue se limita a empresas con un solo producto.

En función de una serie de factores que caracterizan la situación de la empresa (edad del producto, tipo de concurrencia en su mercado, etc.) analizaremos sus posibles estrategias.

Debe incluirse la posibilidad de conjunción con otras empresas (alianzas, "ententes", adquisición o fusión con otras empresas.....)

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital. 2005

Edad del producto.

En la fase 0 de descubrimiento y experimentación puede ser conveniente hacerse adquirir por otra empresa con un producto en su madurez para evitar desaparecer como un "precursor incomprendido"

En la fase 1 de despegue, la estrategia-tipo puede ser:

- precio de venta con un margen alto ya que no hay todavía gran competencia en los precios.
- gran esfuerzo técnico sobre el producto cuya tecnología no está aún consolidada.
- equipo tan ligero como se pueda, pues su renovación será rápida posiblemente al cambiar la tecnología.
- gran esfuerzo comercial en un mercado todavía virgen en gran parte.

En la fase 2 de crecimiento sostenido:

El esfuerzo debe concentrarse ahora en alcanzar una tecnología, procedimientos y equipos de fabricación óptimos, lo que en muchos casos puede implicar concentración de empresas para alcanzar la dimensión o "masa crítica" necesarias.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

En la fase 3 de madurez:

- Racionalización y mejora de la productividad para reducir los costes y poder competir con los precios, que es muy importante en ésta fase.
- Empezar a trabajar en la diversificación o renovación del producto.

En la fase 4, de declive:

- Diversificación o renovación del producto.

- Tipo de concurrencia en el mercado en que está la empresa

  - En concurrencia perfecta (A) las empresas son numerosas y sus productos no se diferencian, por lo que cada una de ellas no puede prácticamente influir sobre su mercado. La estratégia debe basarse en lograr una dimensión y una diferenciación que permita pasar a otra situación.
  - En un oligopolio con productos No diferenciados, la dimensión de cada empresa ya le permite cierta influencia en el mercado, si bien al ser el producto no diferenciado (acero corriente, cemento, p.ej.) el esfuerzo debe concentrarse en lograr los procedimientos de fabricación y dimensión ("masa crítica") óptimos para lograr costes y precios más competitivos y en crear productos diferenciados (aunque sólo sea aparentemente por su marca, su imagen publicitaria, etc) para pasar a la situación siguiente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- En un oligopolio con productos diferenciados (C) (automóviles, electrodomésticos,....) cada empresa controla la cantidad, el precio y la concepción del producto ofrecido. Esta situación ventajosa debe mantenerse mediante un esfuerzo contínuo de investigación técnica, comercial (para mantener el propio mercado) y de mantener la dimensión o "masa crítica" nacesaria.
- Un monopolio temporal (D) puede alcanzarse por un producto o procedimiento original, lo que acentúa las ventajas de la situación antenior.
- Un monopolio permanente (E) en cambio, suele ser producto de circunstancias legales, etc. y estar sujeto a reglamentaciones por parte de la Administración Pública en cuanto a precios, servicio a prestar, etc. que hace esta situación menos cómoda.

Intensidad del capital y de la investigación:
"Derechos de entrada" en el sector.

La situación A (concurrencia perfecta) se da normalmente en sectores en los que es fácil la entrada de nuevas

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

empresas por no requerir gran intensidad de capital ni de investigación.

Las situaciones B,C,D, en cambio suelen requerir mucho capital (sobre todo B) o mucha investigación (sobre todo C y D) para poder entrar en el sector y mantenerse en él; a cambio, estos "derechos de entrada" permiten protegerse contra la presión y los inconvenientes de la concurrencia perfecta.

Dimensión

En cada sector de la producción puede establecerse una determinada dimensión mínima de la empresa o "masa crítica" que la permite no estar en posición desventajosa por razón de su tamaño y que dependerá de la dimensión de los equipos, la intensidad de investigación requerida, la red comercial necesaria, etc.

Para mantenerse en las posiciones B,C ó D (oligopolio, monopolio temporal) se requiere estar por encima de la masa crítica. Si no, se es absorbido por los grandes o desplazado a otro sector tipo A (concurrencia perfecta)

La integración de los mercados a nivel europeo (Mercado Común) o mundial hace aumentar la masa crítica.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Grado de saturación de la gama y de integración de la producción.

La línea de crecimiento natural de la empresa pa a generalmente por las oportunidades rentables más cercanas a la actividad actual, bien dentro de la gama de artículos similares u homogéneos en su producción y comercialización, o bien integrando actividades previas (fabricación de los componentes, p.ej.) o posteriores (comercialización, p.ej.) que la empresa subcontrata actualmente.

Si esto ya está hecho y el producto ya ha llegado a su madurez, el crecimiento de la empresa exige su diversificación hacia otros productos menos próximos.

Desequilibrio de los recursos.

Los recursos financieros técnicos, comerciales y de dirección pueden estar desequilibrados entre sí, lo que exigirá en cada caso posibles líneas de acción lógicas (ver cuadro en Gelinier, pag. 154).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Indice de crecimiento general de la Economía.

Si el crecimiento general de la economía es alto, las empresas grandes realizarán su expansión en la línea de sus prodcutos actuales, quedando entre estas líneas de productos oportunidades "intersticiales" que pueden aprovechar las pequeñas empresas.

En cambio, si el crecimiento general es débil, las grandes empresas deben realizar su expansión diversificándose y copando incluso las oportunidades "intersticiales", por lo que las pequeñas empresas se ven abocadas al estancamiento o desaparición.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 10

OBJETIVOS

(Gelinier pags. 157-162)

1. Introducción

Una vez definido la política o fines generales de la empresa, ésta debe concretarse en objetivos precisos y cuantificados que constituyen los fines inmediatos a conseguir (p.ej. cifras de ventas o de producción, plazo para lanzar un nuevo producto, reducción de costes, etc.)

2. Condiciones que deben cumplir los objetivos.

- Estar coordinados y ser compatibles entre si
- Ser difíciles pero alcanzables
- Ser elaborados, en principio, con la participación de los que están encargados de conseguirlos
- Ser poco numerosos para cada persona o servicio
- Ser concretos y, a ser posible, estar cuantificados, pudiendo medirse el grado en que se cumplen.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

3. Jerarquía e integración de los fines.

- Los objetivos en los distintos niveles de la empresa guardan una relación jerárquica entre sí y respecto a la política y fines generales de la empresa; es decir, cada objetivo a un cierto nivel se desarrolla en objetivos más particulares de orden inferior (ver ej. Gelinier, pag.160)

- Sin embargo, conviene que cada nivel esté informado también de los objetivos de los niveles inmediatamente superiores para una mejor comprensión y aceptación de sus propios objetivos.

- En consecuencia, los objetivos estarán integrados, es decir, los objetivos de un cierto nivel contribuyen a la realización de los objetivos del nivel superior.

  A veces no ocurre así por:

  * Desviacionismos de los especialistas:
    (p.ej.: el ingeniero que busca sólo la perfección técnica, olvidando las exigencias económicas y comerciales de la empresa)

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

* Factores personales:

Cada miembro de la empresa tiene, lógica y justificadamente, sus propios objetivos personales. La dirección debe lograr cierto grado de integración entre estos objetivos personales y los de la empresa.

Utilización de los objetivos: principio de dirección por los objetivos.

Las tareas de dirección se basan, en gran medida, en la fijación preliminar de objetivos. Así:

- La delegación : consiste en encargar un objetivo a conseguir, dejando cierta autonomía para la ejecución, en vez de dictar detalladamente las tareas a realizar a un ejecutante pasivo.
- Las responsabilidades: pueden y deben definirse a partir de los objetivos a alcanzar.
- La elaboración de programas: exige, como veremos, la definición de los objetivos a que van orientados.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- La estructura: (organigrama, etc) de la empresa también debe construirse a partir de los objetivos de forma que los objetivos o misiones principales estén encomendadas a un órgano o servicio y que cada órgano tenga unos objetivos claros y medibles.

- La motivación: de las personas que forman la empresa requiere que los objetivos de la misma estén definidos y sean conocidos por todos.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital. 2005

CAPITULO 11

PROGRAMAS

(Gelinier, pags. 163-177)

Una vez establecidos los objetivos, deben elaborarse unos programas de operaciones que permitan alcanzarlos.

1. Definición

Un programa es un plan concreto de realización que permite alcanzar un objetivo.

El programa dispone en el tiempo, con antelación, los medios necesarios (hombres, equipos, materias primas, etc.) resultando de ello:

- Cuadro de cargas de trabajo del personal
- Cuadro de cargas de los equipos (horas de utilización)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- Programa de aprovisionamiento de materias primas
- etc.

* Los programas deben conseguir un ajuste entre los medios demandados, que se necesitan para conseguir los objetivos previstos y los medios ofrecidos, de que puede disponer la empresa.

2. Establecimiento de los programas

- Descomposición en fases del programa global
- Determinar las operaciones que comprende cada fase
- Determinar los medios y tiempo necesarios para cada operación. (ver Gelinier, pags. 165-171)
- Aspectos clave a programar: no es posible ni rentable programar todas las actividades.
- Determinar el grado de detalle conveniente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

3. Programas de actividades continuas y programas de operaciones especiales.

Actividades continuas: rutina básica de la empresa (fabricación, compras, ventas, etc.)

Operaciones especiales: nueva fábrica, nuevo producto, nuevo mercado, etc.

Las actividades continuas suelen seguir unas normas bien definidas de forma que se hacen casi rutinariamente; en cambio, las operaciones especiales requieren ser concebidas y realizadas como algo nuevo, por lo que la dirección general debe ocuparse de ellas más directamente.

En el caso de operaciones especiales muy complejas se puede incluso crear un equipo operativo especial para la misma, que se sale de la estructura jerárquica normal de la empresa. Esta fórmula suele ser eficaz, pero también produce inconvenientes inevitables en los trabajos rutinarios, por lo que no debe abusarse de ella y limitar su vida al tiempo necesario para cumplir su objetivo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

4. ¿Quién debe programar?

La programación es una función de dirección a todos los niveles, desde el director general al capataz, si bien el grado de detalle aumenta al descender el nivel.

Debe evitarse el error de intentar programar todo desde el nivel superior, porque esto destruye la iniciativa y responsabilidad de los mandos sucesivos.

La programación central puede ser eficaz únicamente en el caso de actividades continuas de pura rutina.

Los directores y mandos sucesivos no pueden siempre realizar personalmente todo el trabajo de programación que les corresponde, debiendo entonces ser auxiliados por órganos "staff" (técnicos especialistas en métodos de programación).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

5. Ventajas e inconvenientes de los programas

* Ventajas

- Concretan los objetivos
- Ver que medios requieren
- Seleccionarlos, en función de los medios requeridos
- Descargan la memoria
- Crean el concepto de "plazo"
- Medio de mando, coordinación, etc.

* Inconvenientes

- Perder el tiempo si se quiere programar todo
- Rigidez: lo programado puede no ser lo mejor en el momento de la ejecución por haber cambiado las circunstancias. Por tanto los programas deben ser flexibles.
- Pérdida de iniciativa de los mandos inferiores si la programación central es excesivamente detallada.

En general el valor y la eficacia de la programación dependen del temperamento del directivo; unos la utilizarán más que otros, pudiendo ser todos igualmente eficaces.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital. 2005

CAPITULO 12

PRESUPUESTOS (Gelinier pgs 179-201)

Ultimo término de la secuencia :

Políticas → Objetivos → Programas → Presupuestos

1. Importancia de la Valoración monetaria

Como los programas, los presupuestos son un método de organización previa de los medios, pero en una versión particular en que todos los elementos están valorados en términos monetarios.

Esta valoración monetaria es imprescindible:

a) Porque proporciona una medida común de cosas heterogéneas (productos, materiales, horas de trabajo, maquinaria, etc.) permitiendo un análisis del conjunto.

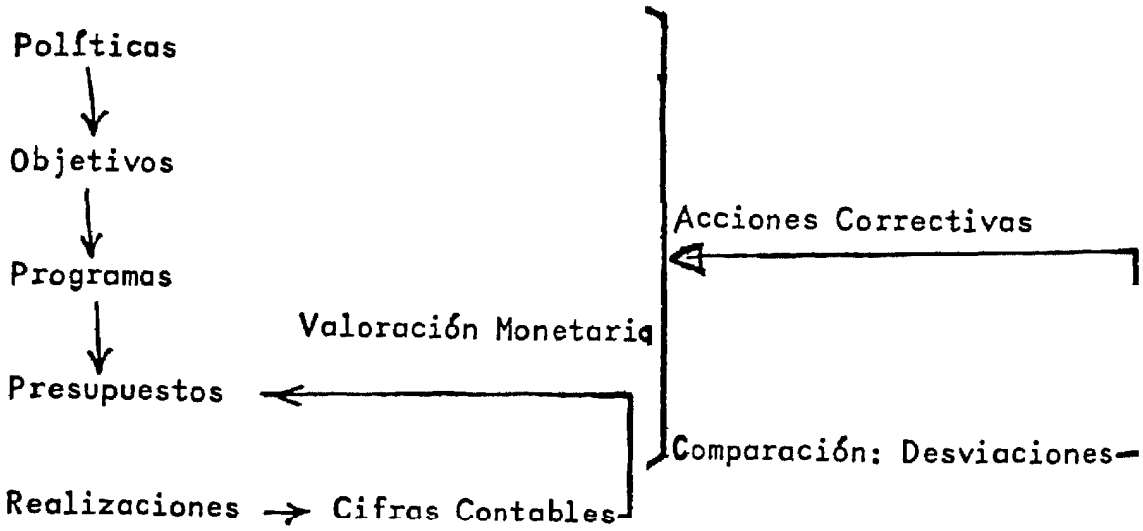
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

b) Porque proporciona un medio de control muy importante al comparar las cifras presupuestadas previamente con las cifras realizadas registradas por la contabilidad.

c) Porque enlazan las orientaciones generales y criterios técnicos contenidos en las políticas, objetivos y programas, con su valor o rentabilidad económica, que es, en buena medida, el último criterio para la aceptación o rechazo de todo lo anterior.

2. La noción de control.

Como ya se ha anticipado, el control presupuestario sigue el esquema siguiente.



(ver ej. "caso del navío" Gelinier, pags. 180)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Una capacidad muy importante de un dirigente es saber realizar acciones correctivas eficaces. Si bien en la ejecución de los planes surgen numerosos elementos no controlados, debe saber actuar sobre los elementos controlados de forma que compense a los anteriores.

Trataremos dos tipos de presupuestos:

Presupuestos
- Globales (de toda la empresa, a nivel de dirección general)
- Descentralizados por Servicios (departamentos, secciones, etc.)

3. Presupuestos globales

Comprenderían las siguientes cuentas:

- Cuenta de explotación prevista
- Disponibilidades de tesorería previstas
- Presupuesto de inversiones previsto
- Plan de financiación a largo plazo y balances previstos.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

* Cuenta de explotación prevista

El equipo de dirección, a partir de la cuenta de la cuenta de explotación del ejercicio anterior debe elaborar la cuenta de explotación prevista con un esquema del siguiente tipo

A. Ingresos por ventas (cifra de negocios)

B. Gastos de producción ← Volumen de producción ← stocks

C. Gastos comerciales e impuestos indirectos

D. Gastos generales (administrativos, financieros, etc.)

E. Beneficio bruto: A - (B+C+D)

F. Amortización

G. Beneficio neto: E - F

H. Distribución del beneficio neto = impuesto (directo sobre beneficios) + dividendo + reservas

Esta cuenta de explotación prevista ya permite plantear algunos posibles problemas (beneficio insuficiente, por ejemplo) y sirve como punto de partida para el presupuesto más detallado por servicios.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

En empresas en rápida evolución conviene separar los gastos "más obligatorios" o "mínimos" de aquellos que podrán variarse con un cierto "margen de libertad" sobre la marcha, lo que permite a la empresa una mayor flexibilidad. (ver Gelinier, pags. 182-183)

* Disponibilidades de tesorería previstas

La previsión de las disponibilidades de tesorería (Caja, Bancos,...) permite plantearse los posibles problemas de liquidez (capacidad de hacer frente a los pagos y obligaciones a corto plazo) que pueden surgir.

* Presupuesto de inversiones previstas

Los gastos de inversión se distinguen, por su misma naturaleza, de los gastos de explotación y tienen por tanto, su propio presupuesto.

Etapas para establecer un presupuesto de inversiones

a) Estudios preparatorios: en el marco general de las políticas, objetivos y planes a largo plazo se solicitarán propuestas de proyectos de inversión en todos los servi-

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

-cios de la empresa, con distintas posibles versiones de cada proyecto y para cada uno su "hoja de valoración" correspondiente (ver Gelinier pags. 185-186) donde constan los datos necesarios.

b) Clasificación de los proyectos según su tipo (inversiones de capacidad, de productividad, estratégicas, obligatorias, etc.)

c) Comprobación de los datos por el servicio central

d) Cálculo de la rentabilidad de cada proyecto (tasas de rentabilidad interna, valor actual, etc.)

e) Selección de los proyectos a realizar contrastando los proyectos disponibles con las disponibilidades de capital de la empresa

f) Presupuesto escalonado en el tiempo de los compromisos de pago para cada proyecto y para el total de proyectos

g) Control a medida que se van realizando los proyectos de inversión de :

- fechas de puesta en servicio
- eficacia técnica

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

- cantidades gastadas
- rentabilidad económica

* Plan de financiación a largo plazo y balances previstos.

El presupuesto de inversiones prevé los gastos correspondientes, pero no como van a financiarse. Habría que completarlo con un presupuesto de financiación que indicase las fuentes de financiación que van a utilizarse, con su escalonamiento en el tiempo.

Sin embargo, para analizar el equilibrio financiero de la empresa en su conjunto deben preverse los balances totales durante un plazo de unos cinco años. Esto permite plantear posibles problemas financieros (solvencia, es decir, capacidad de hacer frente a los pagos y obligaciones a largo plazo, que sea insuficiente o excesiva).

Los balances previstos se basarán en una serie de hipótesis razonables que deben especificarse y contrastar después con los hechos (ver ej. Gelinier, pags 188-194)

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

4. Presupuestos descentralizados por servicios

El establecimiento de presupuestos es una tarea de dirección a todos los niveles. Cada servicio (departamento, sección, etc.) debe tener su propio presupuesto coordinado con el conjunto.

Puede haber un servicio central de presupuestos que coordine y aconseje a cada servicio en la elaboración de su presupuesto, pero es esencial que los responsables participen en su elaboración para que lo acepten y se comprometan con él.

Cada presupuesto se construirá a partir de unas hipótesis, que si son después desmentidas por las realizaciones, darán lugar a unas acciones correctivas.

Los presupuestos se subdividirán por servicios según las responsabilidades, de forma que pueda haber un responsable en cada presupuesto de servicio, de las desviaciones y acciones correctivas consiguientes.

En general, todo presupuesto de cada servicio debe incluir una medida de los resultados que se esperan obtener, de forma que puedan confrontarse los gastos con los resultados. (ver ej. Gelinier, pags. 196-199)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

El control de las desviaciones presupuestos-realizaciones debe referirse a los resultados globales y a los puntos claves importantes más que al detalle de cada elemento, ya que esto último, además de ser muy costoso, tendería a paralizar la iniciativa de los responsables. Sólo en el caso de que el control global demuestre la presencia de anomalías persistentes puede ser necesario pasar al control detallado de cada elemento para encontrar la causa.

Los responsables deben tener cierto "derecho al error" para que presenten presupuestos sinceros y no intenten cubrirse de antemano incorporando unos márgenes de seguridad incontrolables.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 13

ELABORACION PRACTICA DE LAS POLITICAS, LOS OBJETIVOS, LOS PROGRAMAS Y LOS PRESUPUESTOS.

(Gelinier, pags. 203-226)

1. ¿Quién debe elaborarlos?

En la práctica se encuentran distintas fórmulas:

A) El director general (o el propietario) solo.

Es lo más expeditivo. Puede ser conveniente en empresas en vías de creación por un fundador capacitado, pero después conviene pasar a otras fórmulas.

B) El director general y los principales responsables de los distintos servicios (director de producción, director comercial, director de personal, etc.)

Por ser ya una fórmula colectiva requiere un trabajo de coordinación por parte del director general, que

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

además deberá conocer las técnicas de elaboración de programas, presupuestos, etc.

C) El director general con un "staff" de planificación.

Corresponde a una orientación de planificación central detallada con los inconvenientes de posible no aceptación por los encargados de ejecutarla (que no aceptan fácilmente las decisiones de los "especialistas" del staff), menor responsabilidad de los mismos y falta de flexibilidad frente a posibles cámbios.

D) El director general con los principales responsables y un staff de planificación.

Aunque algo más compleja, reúne las ventajas de la fórmula B, con la de incorporar especialistas en planificación. Es conveniente para empresas grandes y complejas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

2. ¿ Para cuánto tiempo ?

Mayor Detalle	Política General	de 5 a 7 años	Menc Plaz de Plar caci
	Objetivos.....	" 1 a 5 "	
	Programas / Presupuestos	de inversión.. " 1 a 5 "	
	Programas / Presupuestos	de explotación. " 1 a 2 "	

Cada año debe revisarse el conjunto y prolongarlo en un año más.

3. ¿Cuándo?

Conviene hacerlo al final del ejercicio, pero con antelación suficiente para organizar un trabajo eficaz (los trabajos preparativos deben iniciarse hasta tres meses antes si el tamaño y complejidad de la empresa lo requieren)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

4. ¿Dónde?

Aunque no es la forma única, un número creciente de empresas ha reconocido el interés del seminario residencial de dos o tres días fuera de la empresa.

Ventajas:

- Tranquilidad
- Separados de la rutina diaria, los directivos se concentran en la empresa en su conjunto proyectado hacia el futuro en un plazo amplio.
- Ocasión de contactos personales profundos que permite a cada uno comprender mejor los problemas de los demás y crear un espíritu de equipo.

En vez del seminario residencial también hay empresas que lo hacen por medio de una serie de reuniones internas.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

5. ¿Cómo?

En primer lugar debe iniciarse a los mandos en todo este proceso de planificación mediante reuniones de preparación metodólógica.

Después debe establecerse un calendario de vencimiento de todas las operaciones que integran el proceso, con sus respectivos responsables. (ver ej. Gelinier, pags. 209-225)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

UNIVERSIDAD POLITECNICA DE LAS PALMAS

ESCUELA TECNICA SUPERIOR DE INGENIEROS INDUSTRIALES

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACION INDUSTRIAL

ESQUEMAS DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

PARTE II Y EJERCICIOS

Pablo Alvarez de Toledo

Las Palmas de G. C. - 1983

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

PROLOGO

Esta Parte II de Esquemas de Administración de Empresas corresp de a la 3ª parte de la obra de Octave Gelinier "Funciones y Tareas la Dirección General" en que se basan fundamentalmente. Al igual qu los anteriores se han ido elaborando al impartir la asignatura Admi tración de Empresas, correspondiente al 6º curso (plan 1975) en la E.T.S. de Ingenieros Industriales de Las Palmas, siendo utilizados como guión para las explicaciones dadas en clase. El estudio de la asignatura exige complementar estos Esquemas con la lectura de la m cionada obra de Octave Gelinier.

Se incluyen además los problemas (con sus soluciones correspond tes) y cuestiones propuestos en los exámenes realizados durante los sos 1980-81 y 1981-82.

Agradezco a la Srta. Guadalupe Murillo el cuidado mostrado al m nografiar este texto.

Las Palmas de Gran Canaria, abril de 1983.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

INDICE (continuación del primer tomo)

pág

TERCERA PARTE: LA ESTRUCTURA 93

CAPITULO 14. EL ORGANIGRAMA. LA DIFERENCIACION DE FUNCIONES 94

1. Niveles de estructura y ámbito de supervisión 94
2. Diferenciación de las funciones 95
3. Establecimiento del organigrama 95

CAPITULO 15. ESTADOS MAYORES Y SERVICIOS FUNCIONALES 96

1. Tipos de órganos 96
2. Tipos de relaciones 96
3. Condiciones de eficacia de los estados mayores y los servicios funcionales 96

CAPITULO 16. NUEVOS ELEMENTOS EN LA LOGICA DE LAS ESTRUCTURAS .. 98

1. Regla de la economía de las comunicaciones 98
2. Antinomia eficacia-estabilidad 98
3. Estructura por tareas y estructura por finalidades o productos 98
4. Umbrales de dimensión (masas críticas) 100
5. Estructura y objetivos 100
6. Estructura y sencillez 100

CAPITULO 17. GRUPOS DE TRABAJO 101

1. El trabajo de grupo, condición de su eficacia 101
2. Crítica de las concepciones de la estructura fundadas en las relaciones individuales 102
3. Establecimiento de un trabajo de equipo 102
4. La función de bisagra entre los grupos 103
5. Eficacia práctica de la estructura por grupos 103

CAPITULO 18. LA DIRECCION PARTICIPATIVA 104

1. Cómo se organiza el espíritu de equipo 104
2. La coordinación 104
3. Organización del trabajo en reunión 105
4. Concepción nueva del papel del jefe 107

CAPITULO 19. LA DELEGACION 109

1. ¿Qué es delegar? 109
2. Actitud psicológica del jefe que delega 109
3. Actitud psicológica del delegatario 109
4. Condiciones para una delegación eficaz 109
5. Delegación de responsabilidades y delegación de poderes.. 110
6. Delegación y descentralización de la estructura 110
7. Cómo organizar la delegación formativa 111
8. Las tareas que no se pueden delegar 112

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

pá

CAPITULO 20. LA DEFINICION DE LAS RESPONSABILIDADES 11

1. Definición por las tareas 11
2. Definición por los objetivos 11
3. Ejemplos de especificación de puestos 11
4. Utilización práctica de las definiciones de responsabilidades 11
5. Límites del principio de la unidad de mando 11

CAPITULO 21. EVALUACION Y CONCEPCION DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA 11

1. Aspectos no abarcados por las reglas de estructura enunciadas 11
2. Defectos de estructura observados más frecuentemente 11
3. Ejemplo de evaluación de varias soluciones de estructura.. 11
4. Evaluación comparada de los costes de varias soluciones de estructura 11
5. Conclusiones 11

EJERCICIOS 11

CAPITULO 0. INTRODUCCION

CUESTIONES 11

PRIMERA PARTE: INVESTIGACION DE LOS HECHOS PREVISION Y DIAGNOSTICO

CAPITULOS 1,2,3,4. INVESTIGACION DE LOS HECHOS, PREVISION A CORTO PLAZO (TACTICA), A MEDIO Y LARGO PLAZO (ESTRATEGICA) Y A MUY LARGO PLAZO (PROSPECTIVA)

CUESTIONES 11

CAPITULO 5. BALANCE Y SITUACION FINANCIERA

CUESTIONES 12

PROBLEMAS RESUELTOS 12

CAPITULO 6. INVERSIONES Y RENTABILIDAD DEL CAPITAL

CUESTIONES 15

PROBLEMAS RESUELTOS 15

CAPITULO 7. EVALUACION DE UNA EMPRESA, PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DEBILES. PLAN DE PERFECCIONAMIENTO

CUESTIONES 17

SEGUNDA PARTE: LA SECUENCIA POLITICAS-OBJETIVOS-PROGRAMAS-PRESUPUESTOS (PLANIFICACION)

INTRODUCCION

CUESTIONES 17

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

pág

CAPITULO 8. POLITICAS
CUESTIONES 171

CAPITULO 9. ELEMENTOS DE LOGICA PARA LA ELABORACION DE LA POLITICA GENERAL DE LA EMPRESA 172

CAPITULO 10. OBJETIVOS
CUESTIONES 173

CAPITULO 11. PROGRAMAS
CUESTIONES 173

CAPITULO 12. PRESUPUESTOS
CUESTIONES 174

CAPITULO 13. ELABORACION PRACTICA DE LAS POLITICAS, LOS OBJETIVOS, LOS PROGRAMAS Y LOS PRESUPUESTOS
CUESTIONES 174

TERCERA PARTE: LA ESTRUCTURA

INTRODUCCION
CUESTIONES 175

CAPITULO 14. EL ORGANIGRAMA. LA DIFERENCIACION DE FUNCIONES
CUESTIONES 175

CAPITULO 15. ESTADOS MAYORES Y SERVICIOS FUNCIONALES
CUESTIONES 175

CAPITULO 16. NUEVOS ELEMENTOS EN LA LOGICA DE LAS ESTRUCTURAS
CUESTIONES 175

CAPITULO 17. GRUPOS DE TRABAJO
CUESTIONES 175

CAPITULO 18. LA DIRECCION PARTICIPATIVA
CUESTIONES 175

CAPITULO 19. LA DELEGACION
CUESTIONES 175

CAPITULO 20. LA DEFINICION DE LAS RESPONSABILIDADES
CUESTIONES 176

CAPITULO 21. EVALUACION Y CONCEPCION DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA
CUESTIONES 176

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

TERCERA PARTE: LA ESTRUCTURA

Introducción (pgs.227-228 Gelinier)

Una vez que apoyándose en el conocimiento de los hechos (1ª parte de la asignatura) se han establecido las políticas, objetivos, programas y presupuestos que definen la línea de acción a seguir (2ª parte), es necesario dividir el trabajo a realizar entre distintos órganos (personas o grupos de personas), cada uno con una actividad y unas responsabilidades claramente definidas.

La estructura de responsabilidades de la empresa queda definida por:

- Los órganos que componen la empresa
- La actividad y responsabilidades de cada órgano
- Las relaciones (jerárquicas o de otro tipo) entre los distintos órganos y con el entorno de la empresa.

Concepciones sobre la estructura de la empresa:

"Clásica" (Taylor, Fayol, ...) Estructura simbolizada por el organigrama con funciones definidas a priori y primacía de las relaciones individuales bilaterales.

Nueva orientación (sociólogos industriales). Basada en la noción de grupo y en el estudio de su funcionamiento efectivo, presta especial atención a los conceptos de comunicación y motivación.

Entre ambas concepciones debe realizarse una síntesis todavía no formulada de una forma clara teóricamente.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 14

(Gelinier pgs.229-235)

EL ORGANIGRAMA.LA DIFERENCIACION DE FUNCIONES

1.Niveles de estructura y ámbito de supervisión

El organigrama de una empresa representa gráficamente los diferentes órganos de la misma, relacionados jerárquicamente (ver ejemplo Gelinier,pag.230).

El número de niveles de esta estructura depende de la dimensión de la empresa y del ámbito de supervisión medio de los diferentes jefes.

Al aumentar la dimensión de la empresa, también lo hace el número de niveles ya que no se puede mandar directamente a un número grande de personas y deben emplearse mandos intermedios que constituyen los lazos de transmisión entre la dirección y los ejecutantes.

El ámbito de supervisión de un jefe es el número de subordinados directos del mismo. Al aumentar el ámbito de supervisión medio de los diferentes jefes disminuye el número de niveles y viceversa (ver ejemplos Gelinier pg.231).

El ámbito de supervisión de cada jefe debe ser lo bastante limitado para que pueda coordinar y controlar a todos sus subordinados. Dentro de esta limitación debe ser lo más amplio posible para evitar:

a) la multiplicación excesiva del número de niveles que produce lentitud y distorsión en las comunicaciones y aumento en los gastos.

b) que los mandos estén infrautilizados y establezcan relaciones por su cuenta con otros niveles y órganos laterales (cortocircuitos).

El ámbito de supervisión recomendable (~ 4 a 8 para los -

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

mandos superiores) depende de la preparación y capacidad del jefe, de los subordinados y de la homogeneidad y estabilidad del trabajo a supervisar.

2. Diferenciación de las funciones

La división del trabajo entre los distintos órganos se - hace normalmente mediante una especialización por funciones- (producción, ventas, estudios, servicios administrativos, etc).

Toda función de importancia debe ser encomendada a un --- órgano especializado en un nivel más alto cuanto más importan te sea dicha función (ver ejemplos Galinier pg.233)

Deben agruparse bajo un mismo jefe los órganos que tengan que relacionarse mucho entre sí, utilizar la misma informa--- ción, etc. En cambio, conviene separar los órganos que deben-- juzgar a otros (servicios de inspección, control de calidad,-- etc).

Los órganos técnicos especializados deben depender de un-- jefe que conozca bastante dicha técnica, para, por lo menos,- hablar el mismo "idioma".

3. Establecimiento del organigrama

Toda empresa debe llegar a precisar en un organigrama cla ro la especialización de las funciones y el encadenamiento de las líneas jerárquicas.

Sin embargo su publicación y establecimiento oficial no - debe ser prematuro porque tiene un carácter difícilmente re-- versible (las relaciones de mando y la división del trabajo-- son díficiles de alterar, una vez establecidos oficialmente).

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 15

ESTADOS MAYORES Y SERVICIOS FUNCIONALES

1. Tipos de órganos

Operativos o de explotación que efectúan el "trabajo directo" de la empresa: fabricación, ventas, diseño de los productos, etc.

De estado mayor encargados de misiones particulares, especialmente para la preparación y el control de las decisiones de los principales responsables operativos: adjuntos, asesores, especialistas, -- etc.

Servicios funcionales que aseguran permanentemente un trabajo - de rutina con cierta autoridad funcional: transportes, fotocopias, -- etc.

2. Tipos de relaciones

Jerárquicas entre un jefe y un subordinado

De asesoramiento entre un mando jerárquico y un órgano de estado mayor.

Funcionales entre los servicios funcionales y los demás órganos-

De proveedores de dichos servicios con los demás órganos

Un mismo órgano puede ser una mezcla de varios tipos y mantener- distintos tipos de relaciones (V.ej.Gelinier pag.238).

3. Condiciones de eficacia de los estados mayores y los servicios- funcionales

La eficacia de los órganos funcionales y de estado mayor está -- condicionada a la de los responsables operativos. Si una empresa no dispone de un número suficiente de personas competentes, los mejores deben colocarse en la línea jerárquica.

Los órganos funcionales o de estado mayor deben ser ligeros. A -- partir de un umbral de dimensión su rendimiento decrece y aparece--

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

un riesgo de objetivos no integrados en los de la empresa (desviacionismo funcional).

Los órganos funcionales deben tener una competencia en su especialidad superior a la de los responsables operativos para que su intervención sea aceptada y útil.

Los órganos funcionales o de estado mayor ligados a la dirección general deben dedicarse a los problemas de largo plazo.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 16

NUEVOS ELEMENTOS EN LA LOGICA DE LAS ESTRUCTURAS

1. Regla de la economía de las comunicaciones

Las comunicaciones pueden ser:

a) normalizables y codificables que pueden transmitirse por -- toda la estructura de la empresa sin pérdida de rendimiento.

b) no normalizables ni codificables cuyo rendimiento disminuye drásticamente al perderse el contacto personal directo y transmitirse a través de terceros, por correspondencia, etc.

Por tanto

Las personas u órganos que deban intercambiar bastantes comunicaciones del tipo b deben agruparse en la estructura de la empresa.

Si no es posible lo anterior, conviene tratar de normalizar-- o codificar dichas comunicaciones o bien constituir un grupo ---- "ad hoc" o comisión no permanente que los reuna periódicamente.

2. Antinomia eficacia-estabilidad

De acuerdo con lo anterior la estructura más eficaz habrá de-- concebirse en torno a responsables-clave de gran capacidad situados en el centro de la red de comunicaciones, con equipos depen-- dientes de ellos y minimizando las comunicaciones a larga distancia entre grupos.

Esta estructura más eficaz, tiene sin embargo el defecto de la falta de estabilidad si desaparece alguno de los responsables-clave, pues hay poco mandos en reserva para sustituirlos o hacer --- frente a cambios repentinos. Por ello al diseñar la estructura debe llegarse a un compromiso entre eficacia y estabilidad.

3. Estructura por tareas y estructura por finalidades o productos

La estructura clásica se basa en la división del trabajo por -

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

funciones (producción, comercial, estudios técnicos, etc) agrupando tareas homogéneas (por ej. comercial agrupando vendedores, estudio de mercados, publicidad, servicio post. venta, etc), ver ej. Gelinier-cuadro 16-A pg. 249.

Pero también es posible dividir el trabajo por finalidades -- (*por ejemplo distintos productos A, B, C, etc; distintas zonas --- geográficas*), agrupando tareas heterogéneas (por ej. la división de cada producto tiene sus *propios órganos de producción*, venta, -- estudios técnicos, etc), Ver ej. Gelinier cuadro 16-B pg. 250.

Esta última estructura por finalidades tiene las siguientes:

Ventajas

- Economía en las comuniaciones relativas a cada finalidad (por ej. entre el órgano que fabrica un producto y el que lo vende).
- Se puede ver más fácilmente la rentabilidad de cada divisón-- (por ej. si el producto A está obteniendo mejores resultados que - el B) y delimitar las responsabilidades consiguientes.
- Organización simplificada por ejemplo no se entremezcla la -- gestión de aprovisionamiento y almacenes para los distintos pro - ductos.
- Menores posibilidades de desviacionismo funcional
- Menores necesidades de coordinación por la dirección general-

Inconvenientes

- Menor coordinación entre las distintas finalidades
- Posibilidad de conflicto entre las distintas finalidades
- La menor dimensión de los órganos funcionales tiende a producir menor calificación y mayor empirismo.

Entre la estructura por tareas y la estructura por finalidades-pueden establecerse formas atenuadas o derivadas (ver. ejs. Gelinier pgs. 248-253).

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

4.-Umbrales de dimensión (masas críticas)

Para que un órgano especializado de una empresa sea rentable debe tener un cierto volumen mínimo, o "quantum". Por ejemplo la gestión administrativa por ordenador;si la empresa no tiene un cierto volumen puede ser mejor que el trabajo administrativo se haga manualmente en cada órgano. Por tanto, a empresas de la misma actividad, pero distinta dimensión pueden convenirles distintas estructuras. Otro ejemplo es el equipo de mandos: las divisiones por productos, por ejemplo, deben tener una dimensión suficiente para costear su propio equipo de mandos (unos cinco almenos).

5.-Estructura y objetivos

De todo lo anterior resulta que una estructura eficaz de una empresa debe corresponder a sus principales objetivos.

Los objetivos propios de cada órgano deben ser medibles en el mayor grado posible (ver ejs.Gelinier pgs254-255).

6.-Estructura y sencillez

De todo lo anterior resulta también que una estructura eficaz debe ser sencilla; teniendo cada órgano una finalidad clara y un sitio claro en el conjunto.

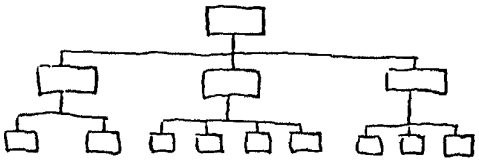
Esta sencillez en la estructura organizativa de la empresa debe basarse en la sencillez de la propia actividad de la empresa , evolucionando de acuerdo con sus líneas lógicas de desarrollo de forma que aunque llegue a tener una gran dimensión conserve su dinamismo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 17

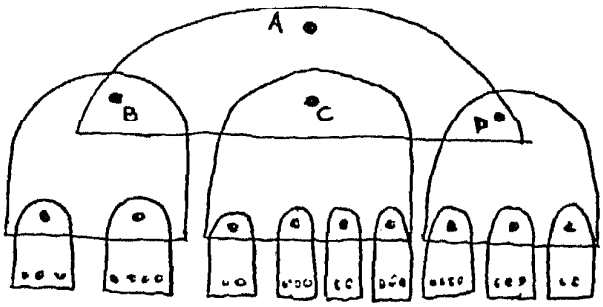
GRUPOS DE TRABAJO

Concepción "clásica" de la estructura de la empresa



relaciones "individuales-bilaterales"

Concepción de los sociólogos industriales



"grupos de trabajo"

1. El trabajo de grupo, condición de su eficacia

No es lo mismo un grupo de trabajo que una reunión.

Solamente existe un grupo, cuando cada uno de sus miembros tiene el sentimiento de que el grupo existe, y la conciencia de sus deberes con respecto al mismo.

Parece que la práctica demuestra que la existencia de grupos de trabajo es una condición muy importante para la eficacia y el éxito de una empresa. Las razones de esto serían:

- Mayor comuniación entre todos los miembros del grupo, no limitada a las relaciones jerárquicas
- El grupo de trabajo produce una mayor integración de los objetivos particulares de cada uno, dentro de los objetivos ge-

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

nerales de la empresa.

El grupo de trabajo crea un ambiente de armonía que da lugar a una mayor motivación y esfuerzo de sus miembros.

Por tanto, la dirección debe construir la estructura de la empresa como un conjunto de grupos de trabajo.

2. Crítica de las concepciones de la estructura fundadas en las relaciones individuales

En esta concepción clásica:

El jefe toma él solo las decisiones.

Reune algunas veces a sus subordinados, pero predominan las relaciones bilaterales con cada uno de ellos en particular.

Se establecen unas fronteras claras que separan rígidamente las competencias de cada subordinado.

Como consecuencia

Los subordinados que deben ejecutar las decisiones sin haber sido consultados, estarán más tentados de hacerla fracasar.

En las reuniones se ocultarán informaciones importantes para utilizarlas en las relaciones bilaterales con el jefe.

Se favorece la adulación hacia el jefe más que la colaboración.

También se favorece la competencia entre los subordinados.

3. Establecimiento de un trabajo de equipo

Para instaurar el trabajo en equipo

Las decisiones importantes deben tratarse previamente en una reunión y no en entrevistas particulares.

Se valorará o recompensará el comportamiento leal entre los miembros del grupo y la aportación sin reservas de todas las informaciones.

Se considerará a todos los mandos solidariamente responsables.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Por otra parte deben evitarse los siguientes problemas:

Pérdida de tiempo, no cayendo en la "reunioncitis", organizando bien las reuniones y no tratando en ellas más que los temas de cierta importancia.

Dilución de las responsabilidades, dejando claro que aunque todos son solidariamente responsables, cada uno es además plenamente responsable de sus propios objetivos.

Que el jefe no tome las decisiones necesarias, no olvidando su deber primordial de resolver por su cuenta cuando es necesario y no dando más importancia a la armonía interna del grupo que a la buena gestión de la empresa.

4. La función de bisagra entre los grupos

Todos los mandos intermedios forman parte de dos grupos, ocupando la posición de "bisagra" entre ambos.

Deben lograr un equilibrio entre ambas dependencias , evitando tanto polarizarse en el grupo que forman sus subordinados, con pérdida de contacto e influencia con relación al escalón superior, como polarizarse sobre el grupo superior, perdiendo la relación estrecha con sus subordinados y el dominio de la gestión concreta de sus servicios.

5. Eficacia práctica de la estructura por grupos

La estructura por grupos es más compleja y supone un mayor grado de madurez psíquica en los mandos.

En la práctica, puede ser conveniente al aplicar esta concepción avanzar a pequeños pasos por etapas intermedias entre la estructura clásica formal con relaciones bilaterales y una estructura constituida integralmente por grupos de trabajo.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 18

LA DIRECCION PARTICIPATIVA

Se observa una evolución hacia uns dirección más participativa.

1. Como se organiza el espíritu de equipo

No surge por azar sino que es el resultado de aplicar las siguientes reglas:

- Diseñar la estructura de la empresa de forma que puedan constituirse los equipos, formando grupos manéjables con objetivos convergentes e interacciones frecuentes (por ej. la estructura por finalidades V.capit,16 aptdo3) y evitando formar grupos demasiado restringidos o que queden personas aisladas.

- Seleccionar las personas que han de constituir un equipo de forma que sean relativamente homogéneas en cuanto a formación,temperamento y especialidad lo que hace más fácil la aparición del espíritu de equipo. Sin embargo cierto grado de heterogeneidad también es útil para que el equipo tenga más riqueza en sus capacidades y más equilibrio en sus juicios.

- Seguír en las reuniones unos procedimientos de trabajo adecuados (ver lista del cuadro 18.A pg.269 Gelinier)

- Analizar las causas de perturbación en los grupos que funcionan mal y aplicar los remedios consiguientes (ver ej.Gelinier pgs.269-272).

2. La coordinación

Coordinación

preventiva:establecer previamente la armonía entre las actividades → políticas ↓ objetivos ↓ programas ↓ presupuestos

correctiva: durante la ejecución,descubriendo-

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

las anomalías y tomando las decisiones de reajuste.

En general la coordinación es una tarea no delegable por el mando jerárquico de los servicios a coordinar, aunque puede estar asesorado por un órgano especializado en programas y en algunos casos los propios servicios afectados puedan coordinarse espontáneamente.

Procedimientos de coordinación

- mediante entrevistas bilaterales sucesivas del mando con cada subordinado ("deshojando la margarita"). Esto requiere mucho tiempo y favorece las distorsiones.

- mediante reuniones con todos los responsables interesados --- ("clearing multilateral"). El proceso es más rápido y favorece la - coordinación espontánea sobre la base de los objetivos aprobados.

Tipos de acción a coordinar

- Acciones a largo plazo la coordinación se hará según la secuencia política-objetivos-programas-presupuestos estudiada anteriormente.

- Actividades continuas a corto plazo coordinación mediante reuniones periódicas (trimestrales, mensuales o semanales) controlando la ejecución de los programas y presupuestos y tomando las acciones correctivas consiguientes.

- Operaciones especiales a corto plazo

Coordinación mediante reuniones periódicas de las personas implicadas.

- Actividades corrientes a muy corto plazo

Pequeños problemas inmedia tos que deben ser resueltos sin absorber demasiado tiempo (ver ejemplo Gelinier, pgs.274-281)

3.- Organización del trabajo en reunión

- Ambito de empleo de las reuniones. En general para comunica---

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

ciones multilaterales con "feed back" (realimentación).

Información Para una información unilateral la reunión no es necesaria pues bastaría un escrito o boletín informativo; sin embargo en algunos casos se justifica el hacerlo verbalmente en una reunión favorece la comprensión y la participación.

Coordinación Por su propia esencia requiere reuniones, según hemos visto en la sección 2, de este capítulo.

Solución de un problema específico Debe distinguirse entre-- las fases u operaciones que comprende la solución de un problema:

	Técnica	eficaz
Fases u operaciones	Reunión	Trabajo individual
- Descubrir el problema	X	X
- Desbroce: Plantear los puntos fundamentales	X	
- Elaboración de proyectos de solución		X
- Elección entre las diversas soluciones	X	
- Ejecución de la decisión elegida		X

¿A quién reunir?

En la práctica, la organización y dirección de empresas - parece haber pasado de una etapa en que se ignoraba casi por completo el trabajo en grupo (aunque se hablase mucho del -- "espíritu de equipo"), a otra etapa de "reunioncitis" en la- que se constituyen grupos y comisiones dispares para todo y- finalmente a otra etapa en que se trata de formar grupos pero no de cualquier manera, sino grupos estables
con un objetivo general - común
polivalentes

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Las comisiones temporales "ad hoc" para un solo objetivo--(por ejemplo, operaciones especiales, capítulo 11, sección 3)---a veces son indispensables pero no deben ser demasiado numerosas (la Administración Pública suele ser un ejemplo de lo contrario). De todas formas, éste es un tema en discusión actualmente.

Programas de reuniones

Cada mando tiene reuniones	con el grupo jerárquico superior - enfocadas a largo plazo - enfocadas a corto plazo con el grupo jerárquico inferior - enfocadas a largo plazo - enfocadas a corto plazo con grupos "ad hoc" para problemas u operaciones especiales

(v.ejs. Gelinier pgs.285-286)

4. Concepción nueva del papel del jefe

Antes		Ahora
Dar órdenes	⟶	vender ideas (convencer)
Decidir él solo	⟶	delegar, hacer participar

Esto se debe a que en un contexto de rápida evolución tec--nológica y económica se requiere, no una rutina, sino una la--bor creadora incesante, con una gran contribución y motivación del personal implicado, lo que no se puede lograr con una di--rección centralizadora y autócrata.

Si un jefe tiene que decir frecuentemente "usted tiene que-hacer esto, porque es una orden", esto no es una prueba de su-autoridad sino de su fracaso.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Porque

- o su decisión es mala
- o no ha sabido "venderla", presentarla bien
- o tiene un subordinado incapaz, que no ha -- sabido elegir, formar o motivar

Por supuesto, siempre habrá casos en que un jefe debe tomar una decisión solo, incluso contra sus subordinados, pero no debe ser lo normal.

En resumen ya no es suficiente para un jefe tener un sillón o exhibir unos galones; debe tener el peso necesario para convencer.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 19

LA DELEGACION

1. ¿Qué es delegar?

Delegar es confiar a un subordinado la misión de conseguir un objetivo dejándole una cierta iniciativa en la elección de los medios.

2. Actitud psicológica del jefe que delega

Delegar supone por parte del jefe aceptar que el subordinado haga las cosas a su manera y cometa errores, porque sabe que es necesario para que éste se forme y porque confía en que los errores no serán demasiado graves ni numerosos.

3. Actitud psicológica del delegatorio

Se caracteriza por un sentimiento de autonomía y responsabilidad que posee un gran poder de formación y de motivación.

Esto se destruye si el jefe interviene anulando la autonomía a cada pequeño error o detalle no conforme a su concepción

También si al final su trabajo es juzgado con criterios diferentes de los previamente convenidos.

4. Condiciones para una delegación eficaz

- Definir claramente los objetivos
- Establecer un mecanismo de informe, cifrado a ser posible, sobre el progreso y resultados de la misión confiada
- Establecer con antelación los criterios con que ha de ser juzgado el trabajo
- Mantener la actividad delegada bajo el control del jefe, con acciones correctivas tras el informe y juicio sobre los resultados obtenidos, pero sin intervenciones arbitra

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

rias continuas

- Que el delegatario tenga competencia suficiente y, sobre - todo, un buen potencial de progreso
- El jefe no debe olvidar que aunque delegue una responsabilidad sigue siendo enteramente suya

5. Delegación de responsabilidades y delegación de poderes

La teoría clásica sostiene que la delegación de una responsabilidad implica la delegación del poder de decisión correspondiente. Este principio, aunque es válido en general, debematizarse, ya que actualmente las decisiones más importantes - se toman colectivamente por varias personas y lo que debe conseguir el responsable entonces es que el órgano competente vaya adoptando las decisiones necesarias.

6. Delegación y descentralización de la estructura

Descentralización de las responsabilidades y poderes de -- decisión tanto como sea posible para evitar largos circuitos - de comunicación con todos sus inconvenientes.

Problemas de rutina a corto plazo En este campo la descentralización debe ser máxima aunque nunca podrá ser completa,-- siendo necesario establecer qué decisiones puede tomar cada -- uno y para cuáles otras deben dirigirse a sus superiores.

Problemas de gestión general La delegación de responsabilidades (sin poder de decisión)puede hacerse a jefes de un servicio funcional pero la delegación completa de responsabilidades y poder de decisión sólo puede hacerse a jefes de un departamento con una finalidad sintética con objetivos medibles --- (divisiones por productos,por ejemplo,V.cap.16,sec.3).

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Problemas de política En este campo (orientación general a largo plazo) las decisiones no son delegables, aunque conviene asociar a los principales mandos en las mismas.

Misiones especiales Lo normal es delegar la responsabilidad sin poderes de decisión.

7. Como organizar la delegación formativa

Para romper el círculo vicioso de que no sea posible delegar porque los subordinados no son competentes y estos no mejoren su competencia porque no se delega en ellos.

Fases

- Entrevista de preparación psicológica, planteando al subordinado la posibilidad de asumir mayores responsabilidades
- Estudio de los términos de la delegación por parte del jefe
- Entrevista para presentar los términos de la delegación y pedir el subordinado que prepare un proyecto de programa
- Entrevista para la fijación del programa y de los puntos de control
- Control del desarrollo
- Evaluación final

Aunque el proceso puede parecer engorroso, debe considerarse que es una inversión en formación del personal que ahorrará tiempo al jefe a la larga

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

8. Las tareas que no se pueden delegar

Aunque esto varía mucho según las situaciones y las personas de una forma general se pueden considerar no delegables:

- El liderazgo ("leadership") de los subordinados directos-- (reclutamiento, clima de trabajo, etc)
- Coordinación a largo plazo
- Control general
- Decisiones disciplinarias o desagradables, en general
- Decisiones de mayor importancia económica o sociológica--- (sobre el clima y la moral de trabajo de los subordinados)

Sin embargo, si se puede delegar el estudio y preparación - de algunas de estas decisiones.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 20

LA DEFINICION DE LAS RESPONSABILIDADES

El organigrama no es suficiente para precisar las responsabilidades. Debe establecerse además, para cada puesto, una definición detallada
- por la descripción de las tareas
- por la fijación de los objetivos

1. Definición por las tareas

Descripción detallada de las tareas concretas (ver ejs.Gelinier pg.297). Esto es muy útil, pero insuficiente para definirlas verdaderas responsabilidades.

2. Definición por los objetivos

Es una base más válida para definir las responsabilidades--- ya que éstas lo son de alcanzar ciertos objetivos

- generales y permanente(ver ej.Gelinier pgs300-301)
- específicos y transitorios para un período determinado indicados por
  - política
  - objetivos
  - programas
  - presupuestos

  del periodo

La delegación eficaz de responsabilidades, además de la definición precisa de los objetivos implica la existencia de premios (prestigio, promoción, gratificaciones) y sanciones (desprestigio,censura,despido,y en casos extremos, acciones judiciales civiles (indemnizaciones) o penales (por malversación de --- fondos,por ejemplo))

3. Ejemplos de especificación de puestos

(Ver ejemplo gelinier pgs 300-301)

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

- La especificación comprende:
  - Definición general
  - Algunas cifras que permiten evaluar la importancia del -- puesto (personal,facturación,presupuesto,etc)
  - Lista de objetivos y responsabilidades
  - Relaciones con otros órganos (ver lec15.sección 2)
  - Límites de competencia (atribuciones o poderes de deci--- sión)

4. Utilización práctica de las deffiniciones de responsabilida-- des

- Para el subordinado | ver más clara su misión
  | integración en el conjunto de la empresa
- Para el jefe: valoración precisa de la actuación de sus subor- dinados frente a los objetivos así definidos
- En caso de reorganización, para que los afectados puedan enten der las modificaciones introducidas en la estructura

5. Límites del principio de la unidad de mando

Este principio clásico establece que toda persona en una orga nización debe depender jerárquicamente de un sólo jefe.

Justificación
- para evitar contradicciones en las órdenes o - programas de trabajo
- la dependencia múltiple produce tensión psico- lógica y disminuye la motivación

Sin embargo, una aplicación abusiva de esta regla en organi- zaciones burocratizadas con un excesivo respeto de la línea je-- rárquica, o "feudales" donde los jefes no admiten contactos con- otros órganos fuera de su presencia, conduce a un alargamiento - de los circuitos de información, congestión en los puestos de -- dirección, desconexión entre los órganos,etc.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

De hecho, esta regla no se puede aplicar estrictamente en-- algunos casos:

- autoridad de los servicios funcionales
- influencia de los órganos de estado mayor
- dirección general de la empresa no tan única siempre en la--- realidad

La regla de la unidad de mando debe aplicarse con mayor rigor en los niveles inferiores. En cualquier caso, los contactos di-- rectos entre distintos escalones y órganos son útiles a todos -- los niveles, siempre que no se tomen decisiones en ausencia del- jefe directo.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 21

EVALUACION Y CONCEPCION DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA

1. Aspectos no abarcados por las reglas de estructura enunciadas

Las reglas expuestas en los capítulos anteriores (14 al 20. ver resumen Gelinier pgs. 306-307) tienen un carácter general y deben adaptarse en función de:

- El tipo de actividad concreta de la empresa: producciones en serie, continuas o unitarias (ver Gelinier, pg.309), organismos públicos, etc.

- El estilo de mando de la dirección basado en mayor o menor medida en las distintas fuentes de autoridad

  - Monopolio de las informaciones
  - Poder de premio o sanción
  - Capacidad humana
  - Competencia técnica
  - Participación y adhesión de los subordinados

- Los hombres disponibles aunque a largo plazo debe tenderse más bien a buscar , a través de la política de personal (selección, promoción, formación, etc), los hombres adecuados a la mejor estructura.

2. Defectos de estructura observados más frecuentemente

Corresponden al no cumplimiento de las reglas expuestas (ver Gelinier pg.310)

3. Ejemplo de evaluación de varias soluciones de estructura

(ver Gelinier pgs 311-318)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

4. Evaluación comparada de los costes de varias soluciones de estructura

A los criterios de eficacia utilizados en las secciones anteriores, deben añadirse los criterios de coste ya que la estructura más eficaz puede no ser la mejor si su coste es excesivo.

Sin embargo, se comprueba que, en conjunto, ambos criterios-- van más o menos en el mismo sentido (ver Gelinier pg.319)

5. Conclusiones

El problema de la estructura de la empresa depende de un ---- número demasiado grande de factores como para proponer estructuras-tipo o incluso métodos-tipo. Podría sugerirse lo siguiente:

- Utilizar las reglas expuestas para sistematizar la crítica de la estructura existente
- Investigar las causas de los defectos comprobados
- Imaginar diversas soluciones
- Evaluación comparada de su | eficacia / coste
- Escoger la solución ideal teniendo en cuenta la evolución prevista de la empresa e ir acercándose a ella por etapas-- sucesivas

Aún así siempre se producirán, sobre la marcha, modificaciones y sorpresas que hacen que el objetivo no se alcance nunca completamente, lo que muestra que, como todo lo que tiene vida, la estructura es una continua creación.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

EJERCICIOS

0. INTRODUCCION

CUESTIONES

1º) Explicar qué es una empresa

2º) ¿Cuáles son los fines generales de la empresa desde distintos puntos de vista?

3º) Razonar cuál debe considerarse como fin básico de la empresa?

4º) Explicar el punto de vista de los directivos sobre los fines-generales de la empresa

5º) Explicar en qué se diferencia la función de dirección de otras funciones que se realizan en la empresa

6º) ¿Qué tareas comprende la función directiva?

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

PRIMERA PARTE

INVESTIGACION DE LOS HECHOS: PREVISION Y DIAGNOSTICO

CAPITULOS 1,2,3 y 4

INVESTIGACION DE LOS HECHOS,PREVISION A CORTO PLAZO(TACTICA), A MEDIO Y LARGO PLAZO(ESTRATEGIA) Y A MUY LARGO PLAZO(PROSPECTIVA)

CUESTIONES:

1ª) Explicar con un ejemplo qué es y para qué sirve un estudio de mercado

2ª) Explicar cuál podría ser el contenido de un estudio de mercado para una empresa que fabrica salsa de tomate en bote

3ª) Explicar cuál podría ser en el caso concreto de una empresa española de automóviles el contenido de un estudio de mercado para un modelo determinado(Seat Panda,por ejemplo)

4ª) Explicar con un ejemplo qué es la curva de vida de un producto

5ª) Poner ejemplos de productos que estén actualmente en cada una de las fases de la curva de vida del producto

6ª) Dibujar, superponiéndolas, la curva de vida de un producto genérico y de distintos tipos de productos dentro del mismo [illegible] (ejemplo:producto genérico, barcos; distintos tipos:barco de remos, barco de vela, barco de vapor, barco de fuel-oil, barco movido por energía nuclear...)

7ª) Explicar las características principales de la fase de desarrollo e industrialización de un producto

8ª) Poner un ejemplo de una técnica de previsión a largo plazo

9ª) Poner un ejemplo de previsión a largo plazo por comparación con la evolución de otro producto

10ª) Poner un ejemplo de previsión a largo plazo basada en el análisis de los frenos de distinto tipo que se oponen al cambio

11ª) Poner un ejemplo de estrategia de una empresa a muy largo plazo

12ª) Poner un ejemplo de mala concepción estratégica de una empresa a largo plazo y explicar el porqué

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 5

BALANCE Y SITUACION FINANCIERA

CUESTIONES:

1ª) ¿Qué es el balance? Poner un ejemplo muy sencillo

2ª) Explicar con un ejemplo la relación entre activo, pasivo exigible y patrimonio neto

3ª) Explicar el significado del balance desde el punto de vista del patrimonio neto de la empresa y desde el punto de vista financiero

4ª) Explicar por qué las partidas del activo se colocan en el siguiente orden

INMOVILIZADO
↓
EXISTENCIAS
↓
REALIZABLE
↓
DISPONIBLE

5ª) Explicar qué es el "fondo de comercio"

6ª) Explicar con un ejemplo qué es el inmovilizado ficticio

7ª) Explicar la diferencia entre capital social y reservas y previsiones

8ª) ¿Qué fuentes de financiación exterior tiene una empresa?

9ª) Razonar si se puede considerar una ampliación de capital como autofinanciación

10ª) Explicar con un ejemplo por qué una amortización superior a la depreciación real constituye una fuente de financiación adicional

11ª) Poner un ejemplo de una empresa rentable pero con problemas para satisfacer sus deudas u obligaciones a corto plazo

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

PROBLEMAS RESUELTOS

Problema 5.1

PRIMERA PARTE

El Sr.Pérez se plantea el constituír una nueva empresa y hace las siguientes previsiones en octubre de 1.979:

- Estudios previos, gastos para la constitución legal de la empresa,etc... 360.000 ptas.
- Compra de una nave industrial en 2.500.000 ptas. Va incluido el terreno que valora en 1.000.000 ptas. Pagaría 2.000.000 en noviembre del 79 y el resto (500.000 ptas)en noviembre del 80
- Compra de existencias hasta el 31 de diciembre de 1.979 por 180.000 ptas quedando pendientes de pago (letras)90.000 ptas
- Compra de mobiliario por 100.000 ptas
- Le concederíanun préstamo bancario a corto plazo de 400.000 ptas
- El aportaría un capital (a contabilizar como capital social) de 3.000.000 ptas

Hacer el balance inicial previsto el 1-I-80

SEGUNDA PARTE

El Sr.Pérez prevee las siguientes operaciones durante el año 1.980:

- Compra de existencias por valor de 1.860.000 ptas. Pagos por este concepto (incluyendo lo que quedaba pendiente de pago anteriormente)1.740.000 ptas, quedando el resto pendiente de pago (letras)
- Ventas 3.000.000 ptas, de las que 300.000 quedan pendientes de cobrar (letras)
- Existencias consumidas en la fabricación de las unidades vendidas 1.800.000 ptas
- Gastos comerciales y administrativos 500.000
- Se devuelve el préstamo.Además paga 30.000 ptas de intereses
- Se paga el resto de la nave (500.000)en noviembre 80, como estaba previsto
- Criterios de amortización

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

mobiliario : lineal en 5 años

edificios : lineal en 20 años

gastos de constitución y puesta en marcha: lineal en 5 años

Hacer el balance final previsto el 31-XII-80, calculando el beneficio obtenido durante el ejercicio (año 80)

Distribuír el beneficio (25% de impuestos, 25% de dividendos, resto a reservas) y hacer el balance inicial de 1-I-81

Analizar el equilibrio financiero de la empresa sobre el balance del 1-I-81

NOTA: Cuando no se diga lo contrario, se supone que las operaciones son al contado

SOLUCIÓN

Balance 1-I-80

ACTIVO			PASIVO	
INMOVILIZADO 2.960.000	Material 2.600.000	terreno 1.000.000 edificio 1.500.000 mobiliario 100.000	Capital social 3.000.000	RECURSOS PROPIOS 3.000.000
	ficticio	360.000		
EXISTENCIAS 180.000		180.000		DEUDAS A LARGO PLAZO 0
REALIZABLE 0		0	deuda pendiente por nave 500.000 efectos a pagar 90.000 préstamo bancario 400.000	DEUDAS A CORTO PLAZO 990.000
DISPONIBLE 850.000	Caja y Bancos	850.000		

TOTAL ACTIVO 3.990.000

TOTAL PASIVO 3.990.000

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

DIARIO AÑO 1.980(en millones de ptas)

Concepto	A +	A -	P +	P -
Compras exist.	EXIST. 1,86	CAJA 1,74	EFECTOS A PAG. 0,21	EFECTOS A PAG 0,09
Ventas	CAJA 2,7 EFECT.A COBRAR 0,3		RESULTADOS 3	
Δ exist.por vent.		EXIST. 1,8		RESULTS. 1,8
gastos comerciales y administra		CAJA 0,5		RESULTS. 0,5
devol.prést.		CAJA 0,4		PREST.BANCO 0,4
intereses		CAJA 0,03		RESULTS. 0,03
pago nave		CAJA 0,5		DEUDA PENDIENT 0,5
amortización		MOBIL. 0,02 EDIF . 0,075 FICTIC. 0,072		RESULTS. 0,167

Comprobación: + 4,86 - 5,137 = + 3,21 - 3,487 =-0,277

MAYOR AÑO 1.980(en millones de ptas)

Concepto	+ EDIFICIO	-
Valor inicial	1,5	
amortización		0,075
Valor final	1,425	

	+MOBILIARIO	-
Valor inicial	0,1	
amortización		0,02
Valor final	0,08	

	+ FICTICIO	-
Valor inicial	0,360	
amortización		0,072
Valor final	0,288	

	+EXISTENCIAS	-
Valor inicial	0,18	
Compra	1,86	
Δ por ventas		1,8
Valor final	0,24	

	+EFECT.COBRAR	-
Valor inicial	-	-
Ventas	0,3	
Valor final	0,3	

Concepto	+ CAJA	-
V. inicial	0,85	
compra exist.		1,74
ventas	2,7	
gastos comerc. administra.		0,5
devol.prést.		0,4
intereses		0,03
pago nave		0,5
V. final	+ 3,55 = 0,38	- 3,17

	DEUD.PENDIENTE +	-
Valor inicial	0,5	
Pago nave		0,5
Valor final	-	-

	EFECT.PAG. +	-
Valor inicial	0,09	
compra exist.	0,21	0,09
Valor final	0,21	

	PREST.BANCO +	-
Valor inicial	0,5	
devol.préstamo		0,5
Valor final	-	-

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Concepto	RESULTADOS +	-
Ventas	3	
Δ exist.por vent.		1,8
gastos comerc. administrativos		0,5
intereses		0,03
amortización		0,167
Valor final	0,503	

Balance 31-XII-80

ACTIVO		PASIVO	
INMOVILIZADO 2.793.000	Material 2.505.000 (terreno 1.000.000, edificio 1.425.000, Mobiliario 80.000)	capital social 3.000.000	RECURSOS PROPIOS 3.000.000
	ficticio 288.000		
EXISTENCIAS 240.000	240.000		
REALIZABLE 300.000	efectos a cobrar 300.000		DEUDA L.P. 0
			DEUDA C.P. 210.000
DISPONIBLE 380.000	Caja y Bancos 380.000	resultados 503.000	RESULTADOS 503.000

TOTAL ACTIVO 3.713.000

TOTAL PASIVO 3.713.000

Distribución beneficio 503.000
- 25% impuestos 125.750
- 25% dividendos 125.750
- 50% a reservas 251.500

Balance 1-I-81

ACTIVO		PASIVO	
INMOVILIZADO 2.793.000	Material 2.505.000 (terreno 1.000.000, edificio 1.425.000, mobiliario 80.000)	capital social 3.000.000 reservas 251.500	RECURSOS PROPIOS 3.251.000
	ficticio 288.000		
EXISTENCIAS 240.000	240.000		
REALIZABLE 300.000	Efect.a cob. 300.000		DEUDAS A L.P. 0
		Efect.Pag. 210.000	DEUDAS A CORTO PLAZO 461.500
DISPONIBLE 380.000	Caja y Banco 380.000	Impuest.Pag. 125.750	
		Divid.Pag. 125.750	

TOTAL ACTIVO 3.713.000

TOTAL PASIVO 3.713.000

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- Indice de liquidez: $\frac{A3 + A4}{P3} = \frac{680.000}{461.000} = 1,47$ (normal, no parece que la empresa vaya a tener problemas en satisfacer sus deudas a corto plazo)
- Endeudamiento neto: (P2 + P3) - (A3 + A4) = 461.500 - 680.000 = - 218.500. Es negativo; eso quiere decir que la empresa no está utilizando todas sus posibilidades de obtener créditos
- Equilibrio de la financiación: (del inmovilizado)

  (P1 + P2) - A1 = 3.251.000 - 2.793.000 = 458.000 > 0

  Esto quiere decir que el inmovilizado está financiado (en exceso incluso) con capital propio o a largo plazo, que es lo correcto)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 5.2

El 1 de enero de 1.980 la situación de la empresa TORTUSA(Tornillos y Tuercas, S.A.) es la siguiente:

Posee terrenos por valor de 40(todas las cifras en millones de ptas) edificios por valor de 40, maquinaria por valor de 20, existencias por valor de 100. Tiene en caja o en cuenta corriente en Bancos 50. Además tiene patentes registradas que valora en 20. Tiene efectos pendientes de cobrar por valor de 40. Posee acciones de una empresa que le suministra materias primas por valor de 30. Tiene además una cartera de valores de 60. Tiene una deuda bancaria a largo plazo de 150 y efectos pendientes de pago por 50.

Su capital social es de 100, siendo el resto de los recursos propios reservas y previsiones

Durante el año 1.980 TORTUSA realiza las siguientes operaciones:

- Ventas por 150 quedando pendientes de cobrar (en letras) a final de año 50
- Compras de materias primas de 60, quedando pendientes de pago (en letras) a final de año 40
- Los efectos pendientes de cobrar o pagar al comenzar el año se han hecho efectivos durante el mismo
- Las existencias, después de todas las ventas y compras realizadas, disminuyen en 20
- Los sueldos durante el año han sido 30
- Se amortiza un 15% del valor del inmovilizado material al comenzar el ejercicio
- Se compra una nueva máquina por 10, que se paga al contado
- Se devuelven 40 de la deuda a largo plazo

1) Hacer los balances inicial y final de año 1.980 y calcular el beneficio o pérdida obtenido

2) Hacer el balance inicial del año 81 tras repartir los beneficios en un 20% de impuesto sobre beneficios, un 40% de reservas y un 40% de dividendos(Si hay pérdidas, no se pagan impuestos ni dividendos y se

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

descuentan de reservas y previsiones)

3) Analizar el equilibrio financiero de la empresa sobre el balance del 1-I-80

SOLUCION

1)

Balance 1-I-80

ACTIVO			PASIVO	
INMOVILIZADO 150	Material 100	terrenos 40 edificios 40 maquin. 20	capital social 100 reservas y previsiones 100	RECURSOS PROPIOS 200
	immaterial 20 financiero 30			
EXISTENCIAS 100	100			
REALIZABLE 100	Efectos a cobrar 40 cartera de valores 60		Préstamo 150	DEUDA A LARGO PLAZO 150
DISPONIBLE 50	Caja y Bancos 50		Efectos a Pag. 50	DEUDAS A CORTO PLAZO 50
TOTAL 400			TOTAL 400	

DIARIO AÑO 1.981 (en millones de ptas)

Concepto	+	-	+	-
Ventas	Caja 100 Efect.Cob. 50		RESULTADOS 150	
Compra maters. primas		CAJA 20	EFECT.PAG. 40	RESULTADOS 6
pago/cobro efectos		EFTOS COBRAR 40 CAJA 10		EFTOS PAG. 5
variac.existencias		EXISTENCIAS 20		RESULTADOS 2
sueldos		CAJA 30		RESULTADOS 3
amortización		TERRENOS 6 EDIFICIOS 6 MAQUINARIA 3		RESULTADOS 1
compra maquin.	MAQUINAS 10	CAJA 10		
devol.deuda		CAJA 40		PRESTAMO 4[illegible]
Comprobación:	+ 160	− 185	= + 190	− 215

= -25

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

MAYOR AÑO 1.981 (en millones de petas)

Concepto	+ TERRENOS	-
Val.inicial	40	
amortizacion		6
Valor final	34	

	+ EDIFICIO	-
Val.inicial	40	
amortización		6
Valor final	34	

	+ MAQUINARIA	-
Val.inicial	40	
amortización		3
compra maqun	10	
Valor final	27	

	+ EXISTENCIAS	-
Val.inicial	100	
Var.existenc		20
Valor final	80	

	+ EFECTOS COB	-
Val.inicial	40	
ventas	50	
cobro efectos		40
Valor final	50	

Concepto	+ CAJA	-
Val.inicial	50	
ventas	100	
compra m.p.		20
pago/cobro efectos		10
sueldos		30
compra máq.		10
dev. deuda		40
Valor final	+ 150	- 110
	= 40	

	+ PRESTAMO	-
Val.inicial	110	
dev.deuda		40
Valor final	70	

	+ EFECTOS PAGAR	-
Val.inicial	50	
compra m.p.	40	
pago efect.		50
Valor final	40	

Concepto	+ RESULTADOS	-
ventas	150	
compra m.p.		60
variác.exist		20
sueldos		30
amortización		15
Valor final	25	

Balance 31-XII-80

INMOVILIZADO 145	matr. 95 { terrenos 34, edificios 34, máquin. 27 }	capital social 100	RECURSOS PROPIOS 200
	inmaterial 20	reservas y previsiones 100	
	financiero 30		
EXISTENCIAS 80	80		
REALIZABLE 110	efectos cob. 50	Préstamo 110	DEUDA A LARGO PLAZO 110
	cartera val. 60	Efectos a Pagar 40	DEUDA A CORTO PLAZO 40
DISPONIBLE 40	Caja y Bancos 40	resultados 25	RESULTADOS 25
TOTAL 375			TOTAL 375

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

2) Balance 1-I-81 Resultados 25 (5 impuestos, 10 reservas, 10 dividendos)

ACTIVO		PASIVO	
INMOVILIZADO 145	mat. 95 inmat. 20 financ. 30	capital social 100 reservas y previsiones 100	RECURSOS PROPIOS 210
EXISTENCIAS 80	80	préstamo 110	DEUDA A LARGO PLAZO 110
REALIZABLE 110	efect. a cob. 50 cartera val. 60	efectos a pagar 40 impuestos pends. pago 5 dividendos pends. pago 10	DEUDA A CORTO PLAZO 55
DISPONIBLE 40	Caja y Bancos 40		
TOTAL 375			TOTAL 375

3) a) Indice de liquidez $\frac{A3 + A4}{P3} = \frac{150}{50} = 3$ (liquidez algo excesiva)

b) Endeudamiento neto (P2 + P3) - (A3 + A4) = 200 - 150 = 50 ≃ ventas 4 meses (más o menos correcto)

c) Equilibrio de la financiación (del inmovilizado)
(P1 + P2) - A1 = 320 - 145 = 175 ⇒ o el inmovilizado está financiado con capital propio o a largo plazo, que es lo correcto, pero posiblemente en exceso

Cambiando deuda a largo plazo por deuda a corto plazo el endeudamiento neto se mantendría, el índice de liquidez bajaría y la financiación del inmovilizado estaría más equilibrada.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 5.3

Los señores Zipi y Zape deciden montar una fábrica de bolígrafos cuyo funcionamiento se basa en un nuevo sistema inventado por Zape.

Zipi aporta como capital 1.000.000 ptas en metálico, mientras que Zape aporta como capital la patente de su nuevo sistema que valoran en 1.000.000 de ptas también, de forma que las aportaciones de ambos propietarios son iguales.

Durante el año 1.981 proceden a la constitución de la empresa lo que supone unos gastos de 350.000 ptas y a comprar la maquinaria necesaria por un importe de 500.000 ptas.

Al empezar 1.982 la empresa empieza a funcionar y durante este año se realizan las siguientes operaciones:

a) Compra de materias primas por 800.000 ptas, de las que se emplean 400.000 en la producción

b) Mano de obra empleada por un Coste de 900.000 ptas

c) Otros gastos administrativos y comerciales por 200.000 ptas

d) Ventas por 2.600.000 ptas

e) El 1er trimestre se obtiene un crédito de 500.000ptas a devolver en dos semestres (250.000 en cada uno) con unos intereses del 10% semestral sobre la cantidad no devuelta

f) Compra de más maquinaria por 1.000.000 de ptas

g) Amortización del 30% del valor de la maquinaria comprada el año anterior

h) Amortización de todos los gastos de constitución

I)Obtener los balances inicial y final de la empresa en el año 1.982 así como los libros Diario y Mayor (indicando claramente los conceptos a que se refiere cada cifra)

2)Analizar la situación económica de esta empresa

(Si no se indica lo contrario, todas las operaciones son al contado)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

SOLUCION

ACTIVO	Balance 1-I-82		PASIVO	
INMOVILIZADO 1.850.000	mater.	maquinar. 500.000	capital social 2.000.000	RECURSOS PROPIOS 2.000.000
	inmater.	1.000.000		
	ficticio	350.000		
EXISTENCIAS 0				
REALIZABLE 0				
DISPONIBLE 150.000	Caja y Bancos 150.000			

TOTAL 2.000.000 TOTAL 2.000.000

DIARIO 1. 982

Concepto	A +	A -	P +	P -
ompr.mat.primas	EXIST. 800.000	CAJA 800.000		
.p. en produc.		EXIST.400.000		RESULT. 400.000
ano de obra en roduccion		CAJA 900.000		RESULT. 900.000
tros gasts adm. com.		CAJA 200.000		RESULT. 200.000
ventas	CAJA 2.600.000		RESULT. 2.600.000	
crédito	CAJA 500.000		PRESTAMO 500.000	
devol.préstamo		CAJA 250.000		PRESTAMO250.000
intereses		CAJA 50.000		RESULTADOS50.000
compra maquinar.	MAQUIN. 1.000.000	CAJA1.000.000		
amortiz.maquin.		MAQUIN.150.000		RESULT. 150.000
amortiz.ficticio		FICT. 350.000		RESULT. 350.000

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

MAYOR AÑO 1.982

concepto	+ MAQUINARIA	-
Val.inicial	500.000	
compra	1.000.000	
amortización maquinaria		150.000
Valor final	1.350.000	

concepto	+ FICTICIO	-
Val.inicial	350.000	
amortiz.fict.		350.000
Valor final	-	-

concepto	+ EXISTENCIAS	-
Val.inicial	0	
compra	800.000	
producción		400.000
Valor final	400.000	

CAJA Y BANCOS	+	-
Val.inicial	150.000	
ventas	2.600.000	
crédito	500.000	
compra m.p.		800.000
mano obra		900.000
otros gastos		200.000
devol.prést.		250.000
intereses		50.000
compra maq.		1.000.000
Valor final	50.000	

PRESTAMO concepto	+	-
crédito	500.000	
devolución		250.000
Valor final	250.000	

RESULTADOS	+	-
ventas	2.600.000	
mat.primas		400.000
mano obra		900.000
otros gastos		200.000
intereses		50.000
amortiz.maq.		150.000
amortiz.fict.		350.000
Valor final	550.000	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

BALANCE 31-XII-82

INMOVILIZADO 2.350.000	mater. maquinaria 1.350.000 inmat. 1.000.000	capital social 2.000.000	RECURSOS PROPIOS 2.000.000
EXISTENCIAS 400.000	materias primas 400.000	préstamo 250.000	DEUDA C.P. 250.000
DISPONIBLE 50.000	Caja y Bancos 50.000	resultados 550.000	RESULTADOS 550.000
TOTAL 2.800.000			TOTAL 2.800.000

Rentabilidad financiera(antes de impuestos) = $\frac{\text{beneficio}}{\text{recursos propios}}$ =

= $\frac{550.000}{2.000.000}$ = 27,5%; está bien, la empresa es rentable

Puede tener problemas de liquidez pues debe devolver el 2º plazo del préstamo de 250.000 ptas en el primer trimestre de 1.983 y sólo dispone por ahora de 50.000 ptas. Además deberá pagar y pronto también el impuesto sobre beneficios.

Su endeudamiento sin embargo es pequeño y podría endeudarse más sólo que debería haberlo hecho a largo plazo pués su aumento de inmovilizado por la compra de nueva maquinaria debe financiarse con recursos permanentes (propios o deuda, a largo plazo) y no con deuda a -- corto plazo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 5.4

(Todas la cifras en millones de pesetas)

El 1-I-1.981 la empresa PLASTICAN S.A. posee edificios y solares por valor de 70 y maquinaria e instalaciones por valor de 98. Tiene registrada una marca comercial que valora en 2. Los gastos de constitución no amortizados todavía son 1. El valor de sus depósitos bancarios en cuenta corriente es de 5. Debe a sus proveedores 3 de los que 2 están respaldados por letras.Tiene materias primas en almacén por valor de 20 y productos en curso y terminados por valor de 40. Sus clientes le deben 5 de los que 4 están respaldados por letras.Ha anticipado sueldos por valor de 1. Posee acciones de una empresa filial en Venezuela para introducirse en el mercado de dicho país por valor de 20. Además ha invertido otros 15 en la compra de acciones de diversas empresas a fin de no tener este dinero improductivo en caja. El capital social de la empresa es 80. El resto de los recursos propios constituyen reservas y previsiones. Tiene pendientes de pago impuestos por valor de 3. Ha recibido pagos anticipados de algunos clientes por valor de 2. Tiene un crédito bancario a largo plazo pendiente de devolución por valor de 5.

Durante el año 1.981 PLASTICAN S.A. realiza las siguientes operaciones:

- Ventas por valor de 60 de las que quedan 6 pendientes de cobrar a final de año en letras. Por otras parte cobra durante el año todo lo que le debían sus clientes el 1-I.Quedan cancelados también los pagos anticipados que tenía el 1-I.
- Compra materias primas por valor de 10 de los que debe al final de año 4 en letras. Después de todas las compras, ventas y proceso de fabricación durante el año de valor de las materias primas en almacén es de 18 y el de los productos en curso y terminados de 37
- Paga durante el año los sueldos y salarios correspondientes por valor de 20 que incluyen 1 que estaba anticipado el 1-I.
- Contabiliza amortizaciones de los edificios por 5 y de la maquinaria e instalaciones por 10

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- A consecuencia de un fraude inmobiliario la cartera de acciones diversas que posee ve reducido su valor en 5 . Cobra 2 como dividendos por todas sus acciones

1) Hacer los balances inicial y final del año 1.981 y cálcular el beneficio o pérdida obtenido

2) Analizar el equilibrio financiero de la empresa sobre el balance del 1-I-82

SOLUCION

Balance 1-I-81 (en millones de ptas)

ACTIVO		PASIVO	
INMOVILIZADO 191	mater. 168: edificios solares 70; maquinar. e instalaciones 98 inmat. marca 2 comerc ficticio 1 financiero 20	capital social 80 reservas y previsiones 184	RECURSOS PROPIOS 264
EXISTENCIAS 60	matr.prim. 20 prod.en curso y terminados 40	crédito bancario 5	DEUDA A LARGO PLAZO 5
REALIZABLE 21	clientes 1 efect.cobrar 4 cartera valores 15 anticipos 1	proveed. 1 efect.pagar 2 imp.pends.pago 3 anticipos 2	DEUDA A CORTO PLAZO 8
DISPONIBLE 5	bancos 5		
277			277

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

DIARIO AÑO 81(en millones de ptas)

concepto	A +	A -	P +	P -
ventas cobros cancel.anticipos	CAJA 57 EFECT.COB.6	EFECT.COB. 4 CLIENTES 1	RESULTADOS 60	ANTICIPOS 2
compras m.p.		CAJA 6	EFECT.PAG. 4	RESULTADOS 10
var.existencias		MAT.PRIMAS 2 PROD.EN CURSO Y TERMINADOS 3		RESULTADOS 5
pago sueldos cancel.anticipo		CAJA 19 ANTICIPO 1		RESULTADOS 20
amortizaciónes		EDIF. 5 MAQUIN.E INST.10		RESULTADOS 15
deval.por fraude		CTRA.VAL. 5		RESULTADOS 5 (AJENOS EXPLOT)
dividendos	CAJA 2		RESULTADOS 2	
Comprobación:	+ 65	- 56	= + 66	- 57

MAYOR AÑO 81(en millones de ptas)

EDIFICIO

concepto	+	-
Val.inicial	70	
amortización		5
	65	

MAQ.E INST.

	+	-
Val.inicial	98	
amortización		10
	88	

MAT.PRIMAS

	+	-
Val.inicial	20	
var.exist.		2
	18	

PROD.EN CURSO Y TERM.

	+	-
Val.inicial	40	
var.exist.		3
	37	

CLIENTES

	+	-
Val.inicial	1	
cobros		1
Valor final	-	-

EFECTOS COBRAR

	+	-
Val.inicial	4	
ventas,cobros	6	4
Valor final	6	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

ANTICIPOS(activo)

concepto	+	-
Val.inicial	1	
cancel.antic.		1
Valor final	-	-

EFECTOS A PAGAR

concepto	+	-
Val.inicial	2	
compras m.p.	4	
Valo final	6	

CTRA.VAL.

	+	-
Val.inicial	15	
deval.por fraude		5
Valor final	10	

ANTICIPOS (pasivo)

	+	-
Val.inicial	2	
cancel.antic.		2
Valor final	-	-

CAJA Y BANCOS

	+	-
Val.inicial	5	
ventas,cobros	57	
cancel.antic.		
compras m.p.		6
pago sueldos y cancel.antic.		19
dividendos	2	
Valor final	+ 64	- 25
	= 39	

RESULTADOS

	+	-
ventas	60	
compras m.p.		10
var.exist.		5
sueldos		20
amortiz.		15
deval.fraude		51
dividendos	2	
Valor final	7	
resultados de explot.		12
resultados ajenos "		-5
total resultados		7

Balance 31-XII-81

ACTIVO			PASIVO	
INMOVILIZADO 176	mater.	edif.solar. 65 maquinar. 88 instalac.	capital social 80 reservas y previsiones 184	RECURSOS PROPIOS 264
	inmt.(marca comerc)	2		
	ficticio	1	crédito bancario 5	DEUDA A LARGO PLAZO 5
	financiero	20		
EXISTENCIAS 55	mats.primas	18	proveedores 1 efectos pagar 6 imps.pends. pago 3	DEUDA A CORTO PLAZO 10
	prods en curso y terminados	37		
REALIZABLE 16	efectos a cob.	6		
	cartera valor.	10		
DISPONIBLE 39	Bancos y caja	39	resultados 7	RESULTADOS 7
286				286

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Equilibrio financiero

Indice de liquidez $\frac{A3 + A4}{P3} = \frac{26}{8} = 3,25$ (excesiva)

Endeudamiento (P2 + P3) - (A3 + A4) = 13 - 26 = -13 negativo: la empresa no utiliza sus posibilidades de crédito

Equilibrio de la financiación (del inmovilizado)

(P1 + P2) - A2 = 269 - 191 = 78 el inmovilizado está financiado en exceso con capital propio o a largo plazo

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 5.5

GLOBOS MARTINEZ (cifras en millones de ptas)

El Sr.Martinez en la primavera de 1.981 decide montar una fábrica de globos. Para ello aporta un capital de 1 y obtiene un préstamo de 3 a devolver en 3 plazos de 1 el 30-VI de 1.982,1.983,1984 junto con unos intereses de 0,21 anuales a pagar en la mismas fechas.

Alquila una nave industrial por 0,4 al año (alquiler a revisar en el plazo de 2 años), entregando además una fianza de otros 0,4, que le devolverían si finaliza el contrato de alquiler.

Los trámites legales de constitución, estudios técnicos y económicos previos y alquiler de la nave hasta final del año 81 suponen unos gastos de 0,5.

Monta el proceso de fabricación según una licencia adquirida a una empresa japonesa por 0,5. Compra la maquinaria e instalaciones necesarias por 2.

Considerando que tiene un exceso de caja invierte 0,5 en comprar valores en Bolsa, que venderá cuando necesite liquidez.

La fábrica empieza a funcionar el 1-I-1.982 y durante el año 1982 realiza las siguientes operaciones:

- Compra materias primas por 1, quedando 0,4 en letras pendientes de pago a final de año
- Fabrica un millón de globos empleando 0,9 de materias primas y 0,5 de mano de obra
- Vende 800.000 globos a 3,35 ptas/unidad quedando 0,5 en letras pendientes de cobro a final de año. Sin embargo para tener mayor liquidez descuenta las letras a través del banco, pagando un 3% del valor descontado
- Paga el alquiler de la nave convenido
- Devuelve el plazo del préstamo bancario correspondiente al año 82
- Los intereses por el préstamo bancario y por el descuento de letras junto con otros gastos administrativos y comerciales suman- 0,6

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

- Para tener mayor liquidez vende en Bolsa toda la cartera de valores por 0,35, a pesar de su baja cotización actual

La amortización de la maquinaria e instalaciones compra de la licencia de fabricación e inmovilizado ficticio se hace lineal en 5 años.

Los productos terminados en existencias se contabilizan al coste de producción incluyendo materias primas, mano de obra y amortizaciones.

Si obtiene beneficios su distribución será: 30% impuestos, resto a reservas, no se pagan dividendos para tener mayor autofinanciación

Si tiene pérdidas se contabilizan en una partida "Pérdidas de ejercicios anteriores" con signo negativo dentro de los recursos propios que se descontará a efectos fiscales de los beneficios futuros.

Se pide:

1) Obtener el balance de GLOBOS MARTINEZ el 1-I-1.982

2) Hacer las anotaciónes correspondientes a los libros Diario y Mayor durante el año 1.982

3) Obtener el balance de GLOBOS MARTINEZ el 31-XII-1.982 y el 1-I-83 (tras la distribución de beneficios)

4) Comentar la situación económica (rentabilidad, solvencia, liquidez) de GLOBOS MARTINEZ y las posibles soluciones a sus problemas.

(Todas las operaciones se realizan al contado, si no se indica lo contrario)

(Las anotaciones de los libros Diario y Mayor serán consideradas nulas a efectos de calificación del ejercicio si no se indica en qué consiste la operación anotada, así como las partidas del balance que se ven afectadas. Además debe separarse claramente cada operación de la siguiente mediante una raya horizontal)

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

SOLUCION

1)

BALANCE GLOBOS MARTINEZ 1-I-1.982
(en millones de pesetas)

ACTIVO		PASIVO	
INMOVILIZADO 3,4	Material (maquinaria e inst) 2	capital social 1	RECURSOS PROPIOS 1
	Inmat.(licencia) 0,5	préstamo bancario 2	DEUDA A LARGO PLAZO 2
	Ficticio 0,5		
	Fianza nave 0,4		
REALIZABLE 0,5	cartera valòres 0,5	préstamo bancario 1	DEUDA A CORTO PLAZO 1
DISPONIBLE 0,1	Caja y Bancos 0,1		
TOTAL 4			TOTAL 4

2)

DIARIO 1.982

concepto	+ A	-	+ P	-
compra mát.primas	MAT.PRIMAS 1	CAJA Y BANCOS 0,6	EFECTOS A PAGAR 0,4	
pago alquiler		CAJA Y BANCOS 0,4		RESULTADOS EXP. 0,4
devol.préstamo		CAJA Y BANCOS 1		PREST.BANCOS CORTO PLAZO 1
otros gastos explotació		CAJA Y BANCOS 0,6		RESULT.EXP.0,6
ventas cartera valores	0,35 CAJA Y BANCOS	CTRA VAL.0,5		RESULT.C.VALORES 0,15
Producción: amortiz. / mat.prim. / m.obra	PRODS.TERMINAD. 2	I MAT. 0,4 I INMAT. 0,1 I FICTIC. 0,1 MAT.PRIMAS 0,9 CAJA Y BANCOS 0,5		
ventas desc.letras sin gastos	CAJA Y BANCOS 2,68	PRODS.TERMINADOS 1,6	RES.EXP. 1,08	
actualiza.			PREST.B.C.P.1	PREST.B.L.P. 1

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

INM.MAT.

concepto	+	-
Val.inicial	2	
amortizac.		0,4
Valor final	1,6	

INM.INMATER.

	+	-
Val.inicial	0,5	
amortizac.		0,1
Valor final	0,4	

INM.FICTICTO

	+	-
Val.inicial	0,5	
amortizac.		0,1
Valor final	0,4	

MAT.PRIMAS

	+	-
compra	1	
produc.		0,9
Valor final	0,1	

PRODCT.TERM.

	+	-
produc.	2	
ventas		1,6
Valor final	0,4	

CARTERA VAL.

concepto	+	-
Val.inicial	0,5	
venta		0,5
Valor final	-	-

CAJA Y BANCOS

	+	-
Val.inicial	0,1	
Vent.desc. letras	2,68	
compra mat. primas		0,6
pago alquil.		0,4
dev.prést.		1
otros gastos explot.		0,6
mano obra produc.		0,5
vent. valores	0,35	
Valor final	0,03	

PREST.BANCARIO L.P.

	+	-
Val.inicial	2	
actualización		1
Valor final	1	

PRESTAMO BANCARIO C.P

concepto	+	-
Val.inicial	1	
devolución		1
actualización	1	
Valor final	1	

EFECTOS A PAGAR

	+	-
compra de materias primas	0,4	
valor final	0,4	

RESULTADOS EXPLOT.

	+	-
ventas(margen)	1,08	
alquiler		0,4
otros gastos		0,6
valor final	0,08	

RESULTADOS CTRA.VALOR

	+	-
venta cartera valores		0,15
valor final		0,15

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

BALANCE GLOBOS MARTINEZ
31-XII-82

ACTIVO		PASIVO	
INMOVILIZADO 2,8	Material 1,6 Inmat. 0,4 Ficticio 0,4 Fianz.nave 0,4	cap.social 1	RECURSOS PROPIOS 1
		prést.bco.l.p.1	DEUDA A L.P. 1
		prést.bco.c.p.1 efect.a pag.0,4	DEUDA A C.P. 1,4
EXISTENCIAS 0,5	M.primas 0,1 Prods.term. 0,4		
DISPONIBLE 0,03	Caja y Bcos. 0,03	result.exp.0,08 result.c.valores -0,15	RESULTADOS -0,07

TOTAL ACTIVO 3,33 TOTAL PASIVO 3,33

4)

BALANCE GLOBOS MARTINEZ
1-I-83

ACTIVO		PASIVO	
INMOVILIZADO 2,8	Material 1,6 Inmaterial 0,4 Ficticio 0,4 Fianza nave 0,4	capital social 1 pérdidas ejercicio anterior -0,07	RECURSOS PROPIOS 0,93
		prést.bco.l.p. 1	DEUDA A LARGO PLAZO 1
		prést.bco.c.p. 1 efectos a pagar 0,4	DEUDA A CORTO PLAZO 1,4
EXISTENCIAS 0,5	M.primas 0,1 prods.term. 0,4		
DISPONIBLE 0,03	Caja y Bcos. 0,03		

TOTAL ACTIVO 3,33 TOTAL PASIVO 3,33

$RF = \frac{-0,07}{1} = -7\%$ negativa/si sólo explot. $\frac{0,08}{1} = 8\%$ (algo baja)

$ROI(\text{explotación}) = \frac{0,08 + 0,21}{4}$ (intereses) $\simeq 7,2\%$ ($<RF$ pues $ROI<i$)

<u>Solvencia</u> escasa pues, deuda - real. y disp. = 2,4 1-I-82; 2,37 1-I-83; $\gg$ ventas 2 meses $\simeq 0,45$
puede tener problemas a largo plazo para devolver préstamo

<u>Liquidez</u>: $\frac{A3 + A4}{P3} =$ 0,6 1-I-82; 0,03/1,4 1-I-83 — muy baja (más en 1-I-83)
puede tener problemas para devolver el próximo plazo del préstamo

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 5.6

PRIMERA PARTE

En el año 1.979, D.José Muñoz monta la empresa "Chocolates EL Volcán". Para ello aporta 13 millones de pesetas (de los que han de contabilizarse 10 como capital social de la empresa y 3 como reservas y previsiones) y realiza con ellos las siguientes operaciones:

- Compra terrenos por 3 millones de ptas, en los que construye el edificio e instalaciones necesarios, con un coste de otros 6 millones de ptas. De estos 6 millones, paga 3 en el año 1.979, debiendo pagar los otros 3 en septiembre de 1.980.

- Compra acciones de "Cacaos del Atlántico, S.A." por 3 millones de ptas con el fin de asegurarse el suministro de materias primas a través de su participación en esta empresa.

- Compra una patente sobre el proceso a emplear en la fabricación de su chocolate por 2 millones de ptas.

- Los estudios previos y trámites legales le suponen unos gastos de constitución de 1 millón de ptas.

- Para no tener demasiado dinero improductivo en caja invierte 500.000 ptas en la compra de acciones en Bolsa.

1) Hacer el balance inicial después de estas operaciones el 1-I-80

SEGUNDA PARTE

Durante el año 1.980 "Chocolates El Volcán" realiza las siguientes operaciones:

- Produce 60.000 tabletas de chocolate, con unos costes de materias primas y mano de obra en su fabricación de 40 ptas. por tableta.

- Tiene unos gastos de almacén de 150.000 ptas
  administrativos 100.000 ptas
  de publicidad 270.000 ptas

- Realiza una ampliación del edificio e instalaciones con un coste de 3 millones de ptas

- Para pagar esta ampliación y los otros 3 millones del primer edificio e instalaciones pendientes de pago obtiene en agosto de 1.980 un préstamo banacario de 6 millones de ptas, que deberá

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

devolver en febrero de 1.981. En concepto de intereses por dicho préstamo paga 150.000 ptas en noviembre de 1.980 y en febrero de 1.981 pagará otras 150.000 ptas. Con el préstamo hace los pagos anteriormente indicados.

- Vende 50.000 tabletas de chocolate a 100 ptas cada tableta. El resto de la producción lo contabiliza en el activo valorado al coste de producción (en el que incluye materias primas y mano de obra, gastos administrativos y amortizaciones). Al finalizar el año le quedan pendientes de cobro (por letras)la mitad de sus ventas.

- Como amortizaciones contabiliza el 10% y el 20% respectivamente del valor en el balance inicial (el 1-I-80) de los edificios e instalaciones y del inmovilizado ficticio.

- Aunque conserva, por supuesto, las acciones de "Cacaos del Atlántico S.A.", vende las otras acciones que había comprado en Bolsa por 700.000 ptas.

- Las acciones de "Cacaos del Atlántico, S.A." le producen unos dividendos de 100.000 ptas

2) Hacer el balance final el 31-XII-80, calculando el beneficio obtenido durante el año 80 y la rentabilidad financiera.

3) Distribuir el beneficio (30% de impuestos, 30% de dividendos, resto a reservas) y hacer el balance inicial el 1-I-81.

Si hubiese pérdidas no se pagan impuestos y se deducen de la cuenta de reservas

4) Analizar el equilibrio financiero de la empresa sobre el balance del 1-I-81

NOTA: Cuando no se diga lo contrario, se supone que las operaciones son al contado.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

"Chocolates El Volcán"

Balance 1-I-80 (en miles de ptas)

ACTIVO		PASIVO	
INMOVILIZADO 15.000	Mater. terrenos 3000 edif.e inst. 6000 inmaterial 2000 financiero 3000 ficticio 1000	capital social 10.000 reservas 3000	RECURSOS PROPIOS 13.000
			DEUDA L.P. 0
EXISTENCIAS 0		deuda edificio 3000	DEUDA A CORTO PLAZO 3000
REALIZABLE 500	Ctera.valores 500		
DISPONIBLE 500	Caja y Bancos 500		

TOTAL ACTIVO 16.000 TOTAL PASIVO 16.000

DIARIO 1. 980(en miles de ptas)

concepto	ACTIVO +	ACTIVO -	PASIVO +	PASIVO -
M. primas y mano de obra		CAJA 2.400		RESULTADOS 2400
gastos de almac. adm.y public.		CAJA 150 100 270		RESULTADOS 150 100 270
ampliación prést.bancario pago deuda edif.	EDIFICIO 3.000		PRESTAMO BANCARIO 6.000	DEUDA EDIF.3000
intereses		CAJA 150		RESULTADOS 150
ventas	CAJA 2.500 EFECTOS A COBRAR 2.500		RESULTADOS 5000	
variación de existencias *	EXISTENCIAS 550		RESULTADOS 550	
amortizaciones		EDIFICIOS 600 FICTICIO 200		RESULTADOS 600 200
venta acciones	CAJA 700	CART.VAL. 500	RESULTADOS 200	
dividendos	CAJA 100		RESULTADOS 100	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

✱ Coste de producción de las 60.000 tabletas:

materias primas y mano de obra	2.400
Gastos administrativos	100
amortizaciones	800
TOTAL	3.300

Valor al coste de producción de las 10.000 sobrantes:

$$3.300 \times \frac{10.000}{60.000} = 550$$

MAYOR 1.980 (en miles de ptas)

EDIFICIOS

concepto	+	-
Val.inicial	6.000	
ampliación	3.000	
amortizac.		600
Valor final	8.400	

CAJA Y BANCOS

concepto	+	-
Val.inicial	500	
m.p.y mano o.		2.400
gastos almac.		150
admin.		100
public		270
intereses		150
ventas	2.500	
vent.acciones	700	
dividendos	100	
	730	

FICTICIO

	+	-
Val.inicial	1.000	
amortiz.		200
Valor final	800	

DEUDA EDIFICIOS

	+	-
Val.inicial	3.000	
pago deuda		3.000
Valor final	-	-

EXISTENCIAS

	+	-
Var.existenc.	550	
Valor final	550	

PREST.BANCARIO

	+	-
prést.bancar.	6.000	
Valor final	6.000	

CTRA.VALORES

	+	-
V.inicial	500	
Venta		500
	-	-

RESULTADOS

	+	-
ventas	5.000	
variac.exist.	550	
venta accion.	200	
dividendos	100	
m.p.y m.o.		2.400
gastos almac.		150
admin.		100
public.		270
intereses		150
amort.edific.		600
ficticio		200
	1.980	

EFECT.COBRAR

	+	-
ventas	2.500	
Valor final	2.500	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

"Chocolates El Volcán"

Balance 31-XII-80 (en miles de ptas)

ACTIVO			PASIVO	
INMOVILIZADO 17.200	Mater. 11.400	terrenos 3.000 edificios 8.400	capital social 10.000 reservas 3.000	RECURSOS PROPIOS 13.000
	inmaterial 2.000 financiero 3.000 ficticio 800			DEUDA L.P. 0
			préstamo bancario 6.000	DEUDA A CORTO PLAZO 6.000
EXISTENCIAS 550	product.terminados 550			
REALIZABLE 2.500	efect.a cobrar 2.500			
DISPONIBLE 730	Caja y Bancos 730		resultados 1.980	RESULTADOS 1.980

TOTAL ACTIVO 20.980 TOTAL PASIVO 20.980

Distribución beneficio = 1.980

30% impuestos: 594
30% dividendos: 594
resto a reservas: 792

"Chocolates El Volcán"

Balance 1-I-81 (en miles de ptas)

ACTIVO			PASIVO	
INMOVILIZADO 17.200	Matr. 11.400	terrenos 2000 edific. 8400	capital social 10.000 reservas 3.792	RECURSOS PROPIOS 13.792
	inmaterial 2000 financiero 3000 ficticio 800			DEUDA L.P. 0
			préstamo bancario 6.000 impuest.a pagar 594 dividendos a pagar 594	DEUDA A CORTO PLAZO 7.188
EXISTENCIAS 550	prodc.termin. 550			
REALIZABLE 2.500	efect.a cobrar 2.500			
DISPONIBLE 730	Caja y Bancos 730			

TOTAL ACTIVO 20.980 TOTAL PASIVO 20.980

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Liquidez: $\frac{A3 + A4}{P4} = \frac{3.230}{7.188} \simeq 0,45$ es bajo; puede tener problemas para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

Endeudamiento neto: (P2 + P3) - (A3 + A4) = 7.188 - 3.230 = 3.958

9,5 meses ventas: es alto. Solvencia (capacidad de hacer frente a sus deudas tanto a largo plazo como a corto plazo) dudosa

Equilibrio financiero del inmovilizado: P1 + P2 - A1 = 13.792 - 17.200 = - 3.408 negativo. Se está financiando el inmovilizado con crédito a corto plazo, lo que es incorrecto.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 6

INVERSIONES Y RENTABILIDAD DEL CAPITAL

CUESTIONES

1) Hacer un esquema del proceso de inversión en la empresa desde las fuentes de financiación hasta sus posibles empleos.

2) ¿Cómo puede obtener una empresa recursos para sus inversiones?

3) Poner dos ejemplos de inversiones estratégicas

4) Explicar la importancia de la rentabilidad financiera desde el -- punto de vista de los propietarios de una empresa.

5) ¿Cuál es la diferencia fundamental entre la rentabilidad financiera (RF) y el ROI?

6) Obtener la relación entre la rentabilidad de los recursos propios y la rentabilidad de todos los recursos de la empresa.

7) ¿Cómo influye el endeudamiento sobre la relación entre RF y ROI?

8) Explicar si se puede conseguir una rentabilidad del 15% con un -- margen de beneficio sobre las ventas del 5%

9) Explicar la relación entre valor actual y tasa de rentabilidad interna de una inversión.

10) Razonar si en el cálculo de los flujos netos de caja originados por una inversión deben incluirse las amortizaciones correspondientes.

11) Explicar con un ejemplo cómo se obtiene la curva de oferta de capital para una empresa

12) Poner dos ejemplos de aplicación de los principios de economía del capital

13) Explicar en qué afectan a la empresa las estructuras jurídicas existentes

14) Explicar si el que una empresa pague menos impuestos utilizando recursos legales(por ejemplo, desgravación fiscal a plantas industriales instaladas en determinadas zonas) debe ser considerado positivo o negativo desde el punto de vista de la colectividad.

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

PROBLEMAS RESUELTOS

Problema 6.1

Una empresa se plantea la posibilidad de fabricar un nuevo producto habiendo hecho las siguientes previsiones:

- Coste del equipo de fabricación e instalación del mismo (a desembolsar en el año 0) ... 2.000
- Valor residual al cabo de 5 años de funcionamiento 500
- Ingresos anuales por ventas 1.200
- Costes de explotación anuales | mano de obra 400 / materias primas 200

Además debe pagarse un impuesto sobre beneficios del 20%.

Para el cálculo de los beneficios se considerará una amortización lineal en 10 años del valor de la inversión inicial.

Obtener la curva valor actual-tasa de descuento y la tasa de rentabilidad interna de la inversión (TRI)

SOLUCION

A. CUENTA DE EXPLOTACION Y CALCULO DE LOS IMPUESTOS A PAGAR

	+ año 1	-	años 2,3,4,5
Ventas	1.200		igual que el año 1
Mano de obra		400	
Materias primas		200	
Amortización		200	
Beneficio antes de impuestos	1.200-800 =	400	
Impuestos	20% . 400 =	80	

B. Cálculo de los flujos netos de caja

año 0 : - 2.000 (inversión inicial)

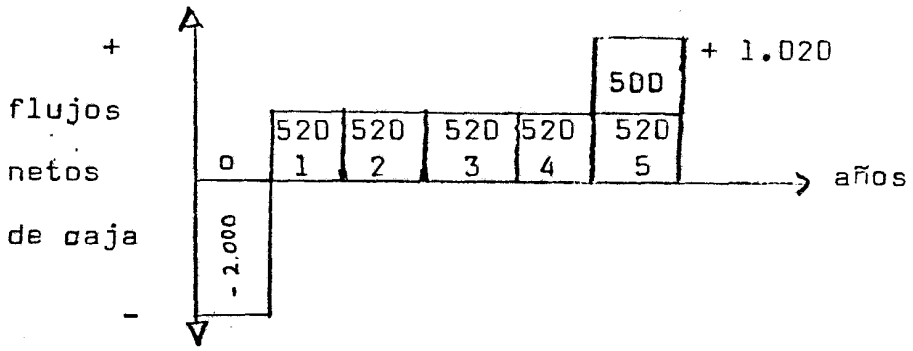
año 1 : + 1.200 (ventas)-400(mano de obra)-200(materias primas)-80(impuestos) = 520

año 2,3,4,: igual que el año 1

año 5 : 520(como el año 1)+500(valor residual)=1.020

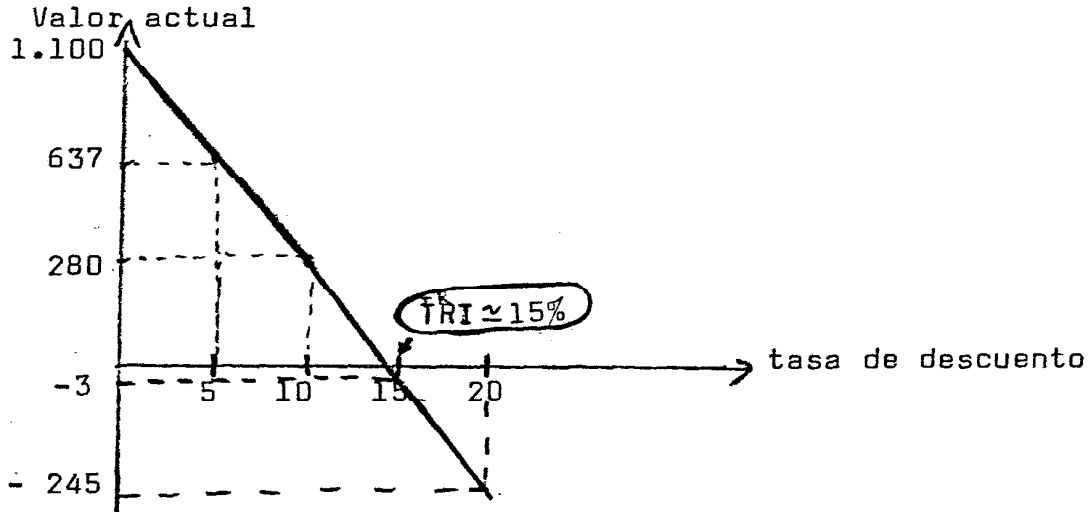
© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Gráficamente:



c) CURVA VALOR ACTUAL-TASA DE DESCUENTO Y TRI

		Valor actual			
años	Flujos	tasa 5%	tasa 10%	tasa 15%	tasa 20%
0	- 2.000	- 2000	- 2.000	- 2.000	- 2.000
1	520	x.95	x.91	x.87	x.83
2	520	x.91	x.83	x.76	x.70
3	520	x.86 = 1.841	x.75 = 1.648	x.66 = 1.487	x.58 = 1.34
4	520	x.82	x.68	x.57	x.48
5	1.020	x.78 = 796	x.62 = 632	x.50 = 510	x.40 = 40
TOTAL	+ 1.100 (tasa 0%)	+ 637	+ 280	- 3	- 245



© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 6.2

Una empresa estudia un proyecto para la fabricación de un nuevo producto, habiendo hecho las siguientes previsiones:

- Coste de la maquinaria e instalaciones: 10 millones a desembolsar en el año 1.981

	(en millones de ptas)		
	1.982	1.983	1984,1985,1986
Ingresos por ventas	4	6	igual que en 1.983
Desembolsos por materias primas	0,5	1	
Desembolsos por mano obra	1	1,5	
Otros desembolsos	0,5	0,5	

Para el cálculo de los beneficios se contabiliza una amortización anual del 12% del coste de la inversión, estimándose el valor residual de la misma al finalizar el período considerado igual al coste no amortizado. El impuesto sobre beneficios es del 20%

Obtener la curva valor actual-tasa de descuento y la tasa de rentabilidad interna del proyecto de inversión (TRI)

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

SOLUCION

A. CUENTA DE EXPLOTACION Y CALCULO DE LOS IMPUESTOS A PAGAR

	+ año 82 -		+ 83 y sigs -	
Ventas	4		6	
Mats.primas		0,5		1
mano obra		1		1,5
otros desemb.		0,5		0,5
amortización		1,2		1,2
benef.antes impuestos	0,8		1,8	
impuestos	0,16		0,36	

B. Flujos netos de caja

año 81 : -10 (inversión inicial)

año 82 : 4 - 0,5 - 1 - 0,5 - 0,16 = 1,84

años 83,84,85: 6 - 1 - 1,5 - 0,5 - 0,36 = 2,64

año 86 : id + 4 = 6,64

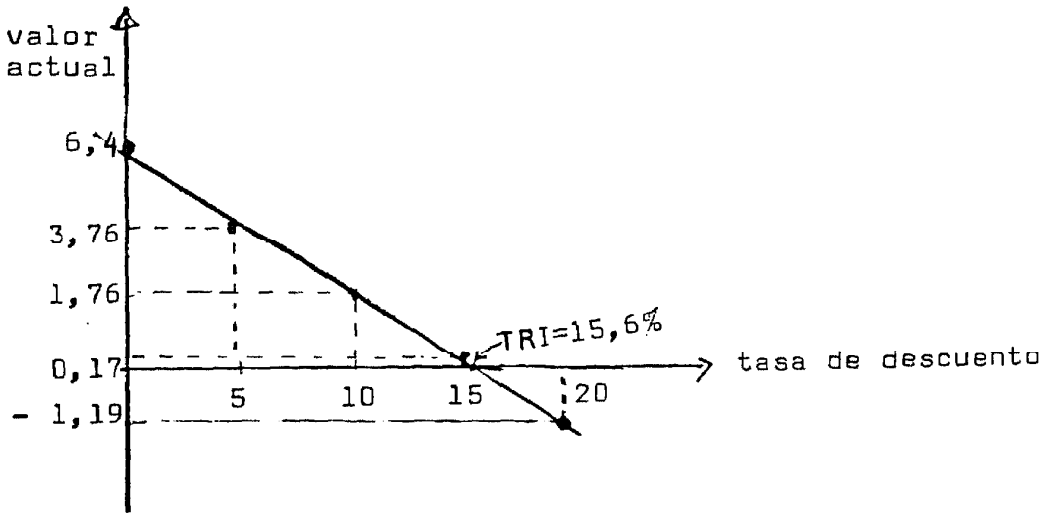
C. CURVA VALOR ACTUAL-TASA DE DESCUENTO Y TRI

Valor actual (año 81)

años	Flujos	tasa 5%		tasa 10%		tasa 15%		tasa 20%	
81	- 10	- 10		- 10		- 10		- 10	
82	1,84	x.95	1,75	x.91	1,67	x.87	1,60	x.83	1,53
83	2,64	x.91		x.83		x.76		x.69	
84	2,64	x.86	6,84	x.75	5,97	x.66	5,25	x.58	4,62
85	2,64	x.82		x.68		x.57		x.48	
86	6,64	x.78	5,18	x.62	4,12	x.50	3,32	x.40	2,66
TOTAL	6,4	+	3,76	+	I,76	+	0,17	-	1,19

Interpolando: $TRI = 15 + \frac{5}{1,19 + 0,17} \times 0,17 \simeq \underline{15,6\%}$

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005



© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 6.3

La empresa fabricante de bolígrafos ZIPZAP se plantea la posibilidad de hacer una empliación de su capacidad que le permitiría fabricar 10.000 unidades más anualmente a partir del año 1.983.

El coste de la ampliación sería de 1.000.000 de ptas a pagar en el año 1.982.

Para los años siguientes se hacen estas previsiones

años	1.983	1.984	1.985	1.986	1.987	1.988
precio venta	70	75	80	85	90	95
coste mano de obra adicional por la ampliación(ptas)	300.000	325.000	350. 000	375.000	400.000	425.000
coste materias primas adicionales	100.000	120.000	140.000	160.000	180.000	200.000

El coste de la ampliación se amortiza linealmente en 4 años.

El impuesto sobre beneficios es del 30%

El valor residual de la inversión al final del año 88 se considerará nulo.

Obtener la curva valor actual-tasa de descuento de la inversión y estudiar la conveniencia de realizarla si el coste del capital para la empresa se estima en un 15%

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

SOLUCION

Cuenta explotación (miles de ptas) y cálculo de los impuestos a pagar

años	1.983	1.984	1.985	1.986	1.987	1.988
Ventas	700	750	800	850	900	950
mano de obra	300	325	350	375	400	425
materias prim.	100	120	140	160	180	200
amortización	250	250	250	250		
benef.a. imps.	50	55	60	65	320	325
impuestos	15	16,5	18	19,5	96	97,5

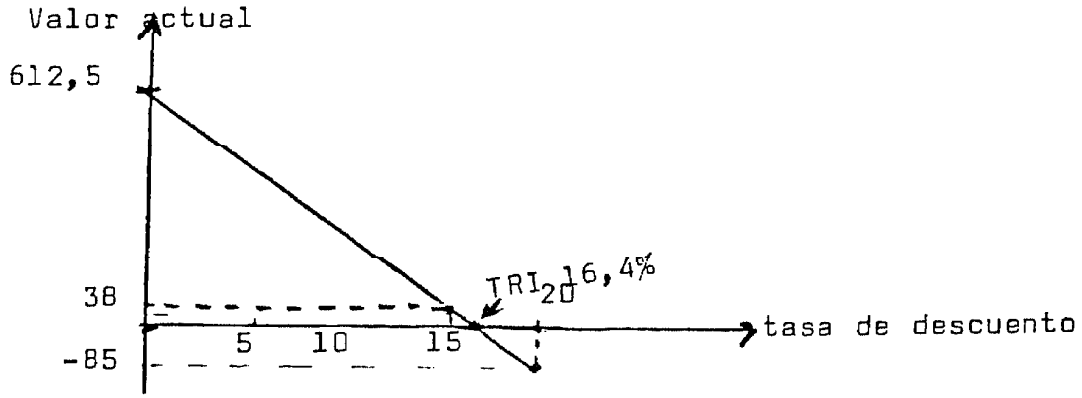
Flujos				
	82		- 1.000	
	83	300	- 15	= 285
	84	305	- 15,5	= 288,5
	85	310	- 18	= 292
	86	315	- 19,5	= 295,5
	87	320	- 96	= 224
	88	325	- 97,5	= 227,5

Valor actual y TRI

años	r = o	r = 20		r = 15	
82	- 1.000		-1.000		-1.000
83	285	.83	237	.87	248
84	288,5	.7	202	.76	219
85	292	.58	169	.66	193
86	295,5	.48	142	.57	168
87	224	.4	90	.50	112
88	227,5	.33	75	.43	98
VALOR ACTUAL	612,5		-85		+ 38

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

interpolando TRI $= 15 + \frac{5}{38 + 85} \times 35 \simeq 16,4\%$



El TRI sólo es ligeramente superior al coste del capital luego la conveniencia de la inversión es dudosa.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 6.4

DECIBELIO S.A.

La empresa DECIBELIO S.A. que fabrica cintas para cassette se plantea al comenzar 1.980 la posibilidad de ampliar su capacidad de producción, que actualmente es de 100.000 unidades/año. Se consideran dos posibles ampliaciones de 10.000 y 20.000 unidades/año respectivamente que entrarían en funcionamiento al empezar 1.981.

Manteniendo la capacidad actual las previsiones para el periodo 1.981-1.985 son:

	1.981	1.982	1.983	1.984	1.985
producción y venta (en unidades)	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
precio de venta (ptas) por unidad	150	155	160	165	170
coste total unitario (ptas)	100	104	108	112	116

Si se hacen las ampliaciones consideradas. Se mantendría el precio de de venta pero habría que aumentar los gastos de promoción comercial como sigue:

	Incremento en gastos de promoción comercial (en ptas)		
	1.981	1.982	1983.1984,1985
ampliación de 10.000 unidades/año	300.000	200.000	igual que en 1.982
ampliación de 20.000 unidades/año	700.000	500.000	

El coste de las ampliaciones y la amortización de las mismas sería:

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

	Coste de la ampliación(ptas) (a pagar en1.980)	Amortización
Ampliación de 10.000 unidades/año	1.000.000	lineal en 5 años(1981-85)
Ampliación de 20.000 unidades/año	1.600.000	lineal en 5 años(1981-85)

Los demás componentes del coste total unitario no varían al hacer las ampliaciones.

Estudiar la rentabilidad de las ampliaciones mediante la curva valor-actual-tasa de descuento y suponiendo que el coste de capital para DECIBELIO S.A. es del 10%

(Se considera nulo el valor residual de estas inversiones en 1.985)

El impuesto sobre beneficios es del 30%

SOLUCION

Variaciones en la cuenta de explotación(en millones de ptas)

amp.10.000 respecto a 0	1.981	1.982	1.983	1.984	1.985
Δingresos - Δ costes*	0,5	0,51	0,52	0,53	0,54
Δgastos promoción	0,3	0,20	0,20	0,20	0,20
Δamortización	0,2	0,20	0,20	0,20	0,20
Δbeneficios	0	0,11	0,12	0,13	0,14
Δimpuestos	0	0,033	0,036	0,039	0,042

* Sin incluir incremento en gastos de promoción y amortización

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Variaciones en los flujos netos de caja(en millones de ptas)

año 1.980	-1
año 1.981	+0,5 - 0,3 = 0,2
año 1.982	+0,51- 0,2 - 0,033 = 0,277
año 1.983	+0,52- 0,2 - 0,036 = 0,284
año 1.984	+0,53- 0,2 - 0,039 = 0,291
año 1.985	+0,54- 0,2 - 0,042 = 0,298

amp.20.000 respecto a 0	1.981	1.982	1.983	1.984	1.985
Δingreso- Δ costes *	1	1,02	1,04	1,06	1,08
Δgastos promoción	0,7	0,5	0,5	0,5	0,5
Δamortización	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
Δbeneficios	- 0,02	0,20	0,22	0,24	0,26
Δimpuestos	- 0,006	0,06	0,066	0,072	0,078

Variaciones flujos netos de caja

año 1.980	- 1,6 M
año 1.981	+ 1 - 0,7 + 0,006 = 0,306
año 1.982	+ 1,02 - 0,5 - 0,06 = 0,46
año 1.983	+ 1,04 - 0,5 - 0,066 = 0,474
año 1.984	+ 1,06 - 0,5 - 0,072 = 0,488
año 1.985	+ 1,08 - 0,5 - 0,078 = 0,502

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Curvas valor actual-tasa de descuento y TRI

ampliación de 10.000 respecto a o

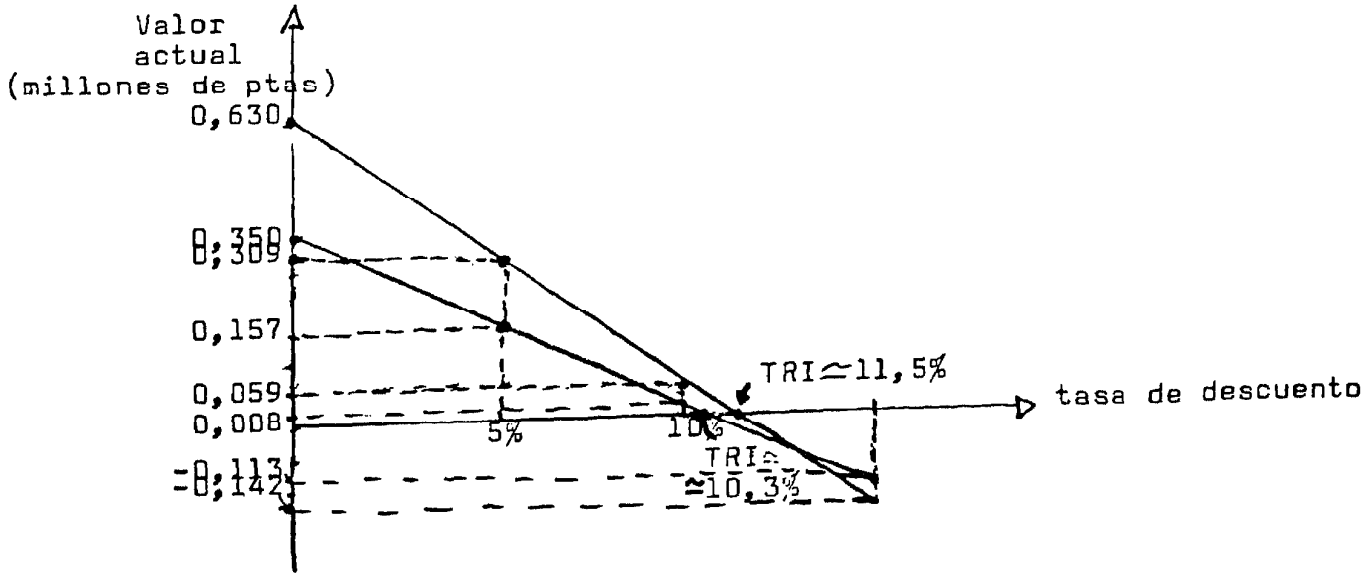
años	Flujos	tasa 5%		tasa 10%		tasa 15%	
80	-1		-1		-1		-1
81	0,2	x.95	0,19	x.91	0,182	x.87	0,174
82	0,277	x.91	0,252	x.83	0,230	x.76	0,211
83	0,284	x.86	0,244	x.75	0,213	x.66	0,187
84	0,291	x.82	0,239	x.68	0,198	x.57	0,166
85	0,298	x.78	0,232	x.62	0,185	x.50	0,149
	0,350		0,157		0,008		-0,113

TRI≃10,3%

ampliación de 20.000 respecto a o

años	Flujos	tasa 5%		tasa 10%		tasa 15%	
80	-1,6		-1,6		-1,6		-1,6
81	0,306	x.95	0,291	x.91	0,278	x.87	0,266
82	0,46	x.91	0,419	x.83	0,382	x.76	0,35
83	0,474	x.86	0,407	x.75	0,356	x.66	0,313
84	0,488	x.82	0,400	x.68	0,332	x.57	0,278
85	0,502	x.78	0,392	x.62	0,311	x.50	0,251
	0,630		0,309		0,059		-0,142

TRI ≃11,5%



© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

Cuando hay que escoger entre dos inversiones cuyo valor actual para una tasa de descuento igual al coste del capital (10% en este caso) es positivo para ambas, se escogerá la que de un mayor valor actual. En este caso sería la ampliación de 20.000.

Sin embargo el valor actual 59.000 ptas es pequeño en comparación con la inversión a realizar 1.600.000 ptas y el TRI(11,5%) es muy poco superior el coste del capital (10%) por lo que aunque parece ligeramente rentable, la inversión, es más bien de conveniencia dudosa

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 6.5

PRIMERA PARTE

En el año 1.980 "Cementos Pedernales,S.L." estudia un proyecto para ampliar la capacidad de sus instalaciones, habiendo hecho las siguientes previsiones:

- Coste de la ampliación (a desembolsar en el año 1.980)4.669.000 ptas

	año 1.981	año 1.982	1.983	1.984	1.985
Incremento cifra ventas	1.000.000pts	2.000.000pts	igual que en 1.982	igual que en 1.982	igual que en 1.982
Incrementos gastos maters. primas y mano de obra	222.000 "	550.000 "			
Incremento gastos almacén	32.500 "	74.400 "			
Incremento gastos administrativos	43.600 "	81.700 "			
Incremento gastos public.	212.000"	114.000 "			

El impuesto sobre beneficios es un 30%

Para el cálculo de los beneficios producidos por la inversión se contabilizará una amortización anual del 10% del coste de la ampliación a partir de año 1.981 inclusive.

El valor residual de la ampliación al finalizar el período considerado(final de 1.985) se estima igual al coste de la ampliación no amortizado(es decir, el 50% de dicho coste)

Obtener la curva valor actual-tasa de descuento y la tasa de rentabilidad interna del proyecto de inversión.

SEGUNDA PARTE

Además del proyecto de ampliación anterior "Cementos Pedernales,S.L." también tiene la oportunidad de adquirir una participación de 3 millones de ptas en "Autopistas de Guinea, S.A." con una rentabilidad estimada del 15%.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Como fuentes de financiación posibles para emplear en estas inversiones "Cementos Pedernales, S.L." cuenta con :

- Una emisión de obligaciones al 8% que le proporcionaría hasta 7 millones de ptas
- Un posible préstamo bancario al 12% por un importe máximo de 3 millones de ptas

Obtener las curvas de oferta y demanda de capitales de "Cementos Pedernales, S.L." y deducir de dichas curvas cuales de estas dos posibles inversiones serían rentables.

SOLUCION

PRIMERA PARTE

Cuenta de explotación y cálculo de los impuestos a pagar(en miles de ptas)

	año 1.981		años 82,83,84,85	
	+	-	+	-
⊕ incremento ventas	1.000		2.000	
⊖ incremento mano obra y materias primas		222		550
⊖ incremento gastos almacén		32,5		74,4
⊖ incremento gastos administrativos		43,6		81,7
⊖ incremento gastos publicitarios		212		114
	1.000	510,1	2.000	820,1
Subtotal	489,9		1.179,9	
⊖ incremento amortización		466,9		466,9
incremento beneficios antes impuestos	23		713	
incremento impuestos		6,9		213,9

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

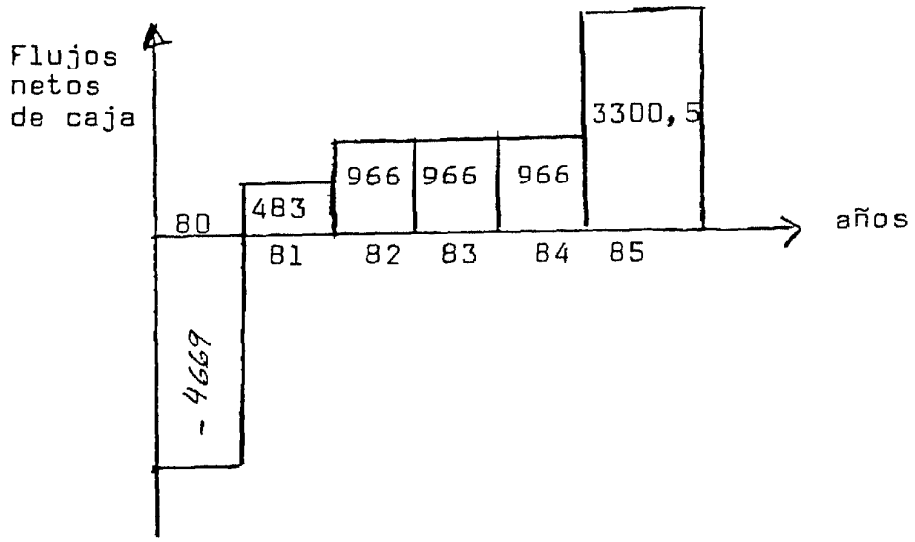
Flujos netos de caja

año 80 : - 4.669 (coste ampliación)

año 81 : 4.899(subtotal) - 6,9 (impuestos) = 483

año 82,83,84: 1.179,9 - 213,9 = 966

año 85 : idem + 2334,5 (valor residual) = 3.300,5

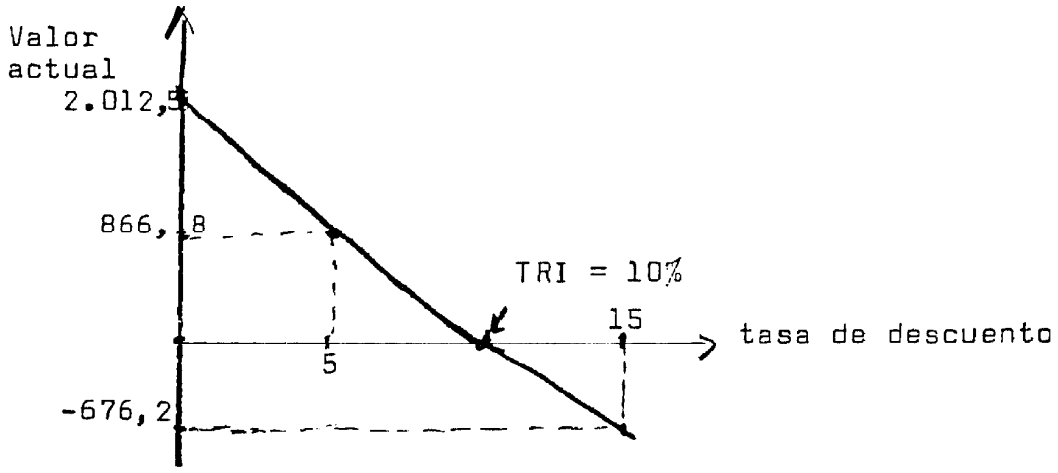


Curva valor actual-tasa de descuento y TRI

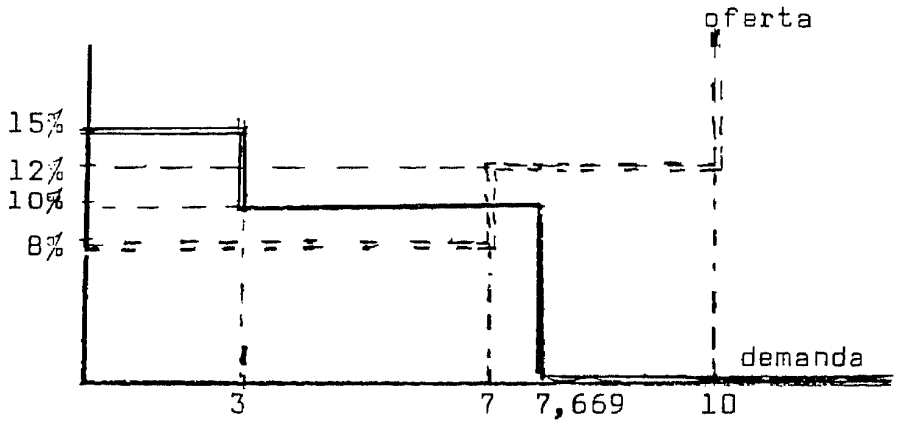
años	Flujos	tasa 5%		tasa 10%		tasa 15%	
80	-4.669		-4.669		-4.669		-4.669
81	483	x.95	458,85	x.91	439,53	x.87	420,21
82	966	x.91		x.83		x.76	
83	966	x.86	2.501,94	x.75	2.183,16	x.66	1.922,34
84	966	x.82		x.68		x.57	
85	3.300,5	x.78	2.574,39	x.62	2.046,31	x.50	1.650,25
TOTAL	2.012,5		866,18		0		-676,2

TRI = 10%

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005



SEGUNDA PARTE



Coste medio capital 2ª inversión $\frac{4 \times 8\% + 0,669 \times 12\%}{4,669} \simeq 8,6\%$

como TRI 2ª inversión = 10% >8,6% son rentables ambas inversiones

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

Problema 6.6

Una empresa de refrescos va a lanzar un nuevo producto que puede fabricar con dos equipos distintos A y B

La producción y los ingresos obtenidos serán los mismos con ambos equipos

Los costes con cada uno de los equipos serán:

	A	B
Coste e instalación del equipo	10 millones	8 millones
Mano de obra	0,5millones/año	1,5 millones/año
Mantenimiento	0,8 millones/año	0,3millones/año

Se estima que al cabo de 5 años (período para el que se estudia la inversión):

	A	B
Valor residual del equipo	0,6 millones	0,5 millones

La amortización del equipo permitida legalmente es lineal en 4 años

El impuesto sobre beneficios es del 20%

La empresa estima que su coste del capital es del 15%

Estudiar cual de los dos equipos A o B es preferible

SOLUCION

Tomamos como referencia la alternativa B y estudiamos las ventajas e inconvenientes de A respecto a B

1. Cuenta de explotación (A respecto a B) (en millones)

	años 1,2,3,4		+ año 5	-
Ingresos	igual en A y B		idem	
Mano de obra	1		1	
Mànteniminto		0,5		0,5
Materias primas	igual en A y B		idem	
amortización		0,5		
beneficio antes de impuestos	0		0,5	
impuestos	0		0,1	

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

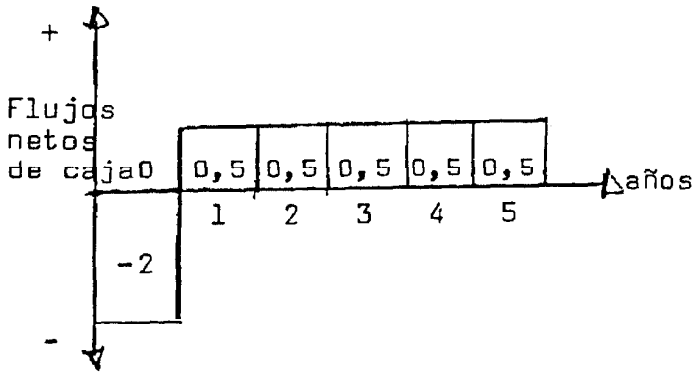
2. Cálculo de los flujos netos de caja (A respecto a B) en millones

año 0 : -10 - (-8) = - 2 inversión inicial mayor

años 1 a 4 : 1 (ahorro mano obra) -0,5(mantenimiento mayor)=0,5

año 5 : 1 (ahorro mano obra) -0,5 (mantenimiento mayor) -0,1(impuestos mayores) + (0,6 - 0,5) (valor residual mayor) = 0,5

Gráficamente



3. Valor actual de A-B al 15%

años	Flujos	Valor actual tasa 15%	
0	-2	-2	
1	0,5	x.87	1,68
2	0,5	x.76	
3	0,5	x.66	
4	0,5	x.57	
5	0,5	x.50	
TOTAL		- 0,32	

Como el valor actual de A comparado con B es negativo (a una tasa igual al coste del capital para la empresa) es preferible B.

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 7

EVALUACION DE UNA EMPRESA, PUNTOS FUERTES Y PUNTOS DEBILES, PLAN DE PERFECCIONAMIENTO

CUESTIONES

1) ¿En qué se basa la capacidad competitiva internacional de un producto? (automóviles, por ejemplo)

2) Explicar con un ejemplo la diferencia entre homogeneidad técnica y homogeneidad comercial de los productos de una empresa

3) ¿Qué debe considerarse al evaluar en una empresa cómo se está realizando la función de compras?

4) Poner 3 ejemplos de indicadores de mala gestión del personal de una empresa

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

SEGUNDA PARTE

LA SECUENCIA POLITICAS-OBJETIVOS-PROGRAMAS-PRESUPUESTOS(PLANIFICACION)

INTRODUCCION

CUESTIONES

1) Explicar en qué se diferencian políticas, objetivos, programas y presupuestos

2) Explicar qué quiere decir que el proceso de planificación (políticas-objetivos-programas-presupuestos) de la empresa es un proceso iterativo enel que se procede por aproximaciones sucesivas

CAPITULO 8

POLITICAS

CUESTIONES

1) Explicar con un ejemplo la diferencia entre los fines generales de toda empresa y la política de una empresa concreta(UNELCO,por ej)

2) ¿Qué es la política de una empresa? Poner un ejemplo

3) ¿Qué ventajas tiene la participación en la elaboración de la política general de una empresa de los mandos responsables de ponerla en práctica?

4) Razonar qué criterios deben emplearse para seleccionar los aspectos que debe definir la política general de una empresa

5) ¿Cuál podría ser la política de personal de la Universidad Politécnica de Las Palmas?

© Universidad de Las Palmas de GranCanaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 9

ELEMENTOS DE LOGICA PARA LA ELABORACION DE LA POLITICA GENERAL DE LA EMPRESA

CUESTIONES

1) Explicar la relación entre expansión y rentabilidad de una empresa

2) ¿Por qué el mercado no tiene por qué constituir un freno para la expansión de la empresa?

3) Explicar en qué caso una empresa puede ver limitada su expansión por un "cuello de botella" financiero

4) Explicar el "cuello de botella" de dirección y mandos para la expansión de una empresa

5) Explicar cómo crece en una empresa la capacidad del equipo de dirección y su staff

6) ¿Qué inconvenientes tiene para una empresa estar en un mercado en concurrencia perfecta?

7) Explicar el concepto de dimensión mínima o "masa crítica" de una empresa y razonar si será la misma en el sector automovilístico y en el sector de fabricación de turrones

8) ¿Qué relación hay entre la intensidad de capital y de la investigación en un sector y el tipo de concurrencia que se da en el mismo?

9) Razonar cuál podría ser una estrategia adecuada para una empresa siderúrgica teniendo en cuenta la edad del producto, el tipo de concurrencia en este mercado, etc.

10) Explicar cómo puede afectar el ritmo de crecimiento general de la economía a la estrategia de expansión de las grandes empresas de un país

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 10

OBJETIVOS

CUESTIONES

1) ¿Cuál es la diferencia principal entre la política y los objetivos de una empresa?

2) Razonar por qué los objetivos deben ser difíciles pero alcanzables

3) Explicar qué factores pueden afectar a la adecuada integración de los objetivos en los distintos niveles de la empresa

4) Poner un ejemplo de cómo factores personales pueden dificultar una adecuada integración de los objetivos en una empresa

5) Poner un ejemplo de delegación mediante objetivos

CAPITULO 11

PROGRAMAS

CUESTIONES

1) Poner un ejemplo de programa

2) Poner un ejemplo de programa para alcanzar el objetivo de aumentar la producción en un 50% en el plazo de 3 años en una fábrica de cemento

3) Poner un ejemplo de programa para alcanzar el objetivo de aumentar la cuota de mercado de una empresa de detergentes del 10% al 25% en un plazo de 3 años

4) Explicar con un ejemplo la diferencia entre actividades contínuas y operaciones especiales

5) Explicar el papel de la línea de mando y su "staff" en la tarea de programación

6) ¿Se debe intentar programar toda la actividad de la empresa?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

CAPITULO 12

PRESUPUESTOS

CUESTIONES

1) ¿Cuál es la característica principal de un presupuesto?

2) ¿Por qué es importante terminar el proceso de planificación(políticas,objetivos,programas,presupuestos)con su valoración en términos monetarios?

3) Explicar con un ejemplo qué es el control mediante el presupuesto

4) Explicar con un ejemplo la importancia que tiene el que un dirigente sepa realizar acciones correctivas eficaces

5) Razonar si el presupuesto de financiación de las inversiones previstas por una empresa debe hacerse para cada una por separado o en conjunto

6) ¿Qué relación hay entre el presupuesto de inversiones y los balances previstos?

7) Explicar cómo debería hacerse el control de las desviaciones presupuesto-realizaciones en las empresas del Juego hecho en esta asignatura

CAPITULO 13

ELABORACION PRACTICA DE LAS POLITICAS,LOS OBJETIVOS,LOS PROGRAMAS Y LOS PRESUPUESTOS

1) ¿Qué plazo debe abarcar la planificación de una empresa?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

TERCERA PARTE

LA ESTRUCTURA

INTRODUCCION

CUESTIONES

1) Explicar a tu manera, que diferencias ves entre la concepción "clásica" sobre la estructura de la empresa(Taylor,Fayol,etc) y la nueva orientación dada por los sociólogos industriales

CAPITULO 14. EL ORGANIGRAMA.LA DIFERENCIACION DE FUNCIONES

1) El puesto de interventor (encargado de supervisar y aprobar todos los gastos) aparece en los organigramas claramente separado de los demás órganos de la empresa u organismo ¿Qué razón explica ésto?

CAPITULO 15. ESTADOS MAYORES Y SERVICIOS FUNCIONALES

1) Razonar qué tipo de órganos (operativos, de estado mayor, funcionales proveedores) son:

a) El centro de cálculo de una Universidad

b) La Jefatura de Estudios de la Escuela

CAPITULO 16. NUEVOS ELEMENTOS EN LA LOGICA DE LAS ESTRUCTURAS

1) Poner un ejemplo de estructura por tareas y otro de estructura por finalidades o productos para la empresa SEAT

CAPITULO 17. GRUPOS DE TRABAJO

1) Poner un ejemplo de una reunión que no sea un grupo de trabajo

CAPITULO 18. LA DIRECCION PARTICIPATIVA

1) ¿Qué ventajas e inconvenientes tiene incluir un economista en el equipo de profesores del Departamento de Organización de una Escuela de Ingenieros, en el que hasta ese momento sólo había ingenieros?

2) Explicar con un ejemplo la diferencia entre "el jefe que da órdenes" y "el jefe que vende ideas"

CAPITULO 19. LA DELEGACION

1) Si fueses el Jefe de un Departamento de la Escuela y quisieras delegar

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005

en un nuevo profesor ayudante la responsabilidad de dar una asignatura ¿cómo organizarías el proceso de delegación?

CAPITULO 20. LA DEFINICION DE LAS RESPONSABILIDADES

1) Definir un puesto de profesor de Matemáticas en un Instituto por tareas y por objetivos

CAPITULO 21. EVALUACION Y CONCEPCION DE LA ESTRUCTURA DE UNA EMPRESA

1) Al plantearse la reorganización de la estructura de una empresa, ¿Cómo debe influir el hecho de que en ese momento la empresa tenga ya en su -- plantilla unas personas determinadas, que puedan no ser las adecuadas a la estructura "ideal"?

© Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Biblioteca Digital, 2005