

## **1) Caso sobre el funcionamiento de una empresa.**

Objetivo: Comprender el funcionamiento dinámico de una empresa, los intereses, responsabilidades y poderes puestos en juego.

Los alumnos formarán grupos de 2 a 4 personas, representando distintas áreas o funciones de una empresa y su entorno (clientes, proveedores, autoridades de regulación, y comunidad), dentro de cada grupo, los alumnos designarán un máximo responsable, que será el principal vocero del área o función y que podrá hacer uso de la palabra luego de solicitarlo, cuando el docente se le autorice. Los restantes alumnos del grupo, serán sus colaboradores y podrán exponer su punto de vista a los otros grupos en la medida que el máximo responsable del área le ceda su turno.

El docente asignará a los distintos grupos funciones tales como:

1)Finanzas, 2)Recursos Humanos, 3)Operaciones, 4)Investigación y desarrollo, 5)Comercialización, 6)Legales 7)Gerencia General, 8)Representantes de la comunidad, 9)Clientes, 10)Proveedores y 11)Autoridades de regulación.

Se asume que Finanzas integra al área de Compras además de Contabilidad y Planeamiento Financiero y que Operaciones incluye Planeamiento, Producción, Programación y Mantenimiento.

La mecánica de funcionamiento implica que cada grupo debe asumir las responsabilidades y autoridad que le asigna su función; el docente plantea determinadas problemáticas y cada sector analizará en que medida lo afecta, debe tomar una iniciativa, debe informar a otro sector o debe solicitar o entregar algo de otro sector. El sector que quiera pedir la palabra lo solicitará al docente.

La empresa sobre la cual se desarrollará el práctico, será Ragazza, u otra empresa que describa el docente, como por ejemplo:

Fabrica de Pinturas

Facturación: 30.000.000\$/año

Productos: Pinturas y elementos afines

Planta: en el Gran Buenos Aires

Dotación 250 empleados

Utilidades después de impuestos 9% de la facturación

Las situaciones planteadas por el docente podrán ser del tipo sugerido a continuación para el caso de la empresa de pinturas.

1. Comercialización estima que para el próximo ejercicio habrá una demanda inferior del 15% debido a una retracción del mercado.

**ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III – TRABAJO PRACTICO N°1 - UBA**

---

2. Investigación y desarrollo propone una nueva línea de productos que ha desarrollado que requiere de una nueva tecnología productiva. Comercialización ve interesantes posibilidades de venta, para captar mercado de la competencia.
3. En la planta existe malestar por las remuneraciones y se observa una caída en la productividad.
4. Comercialización informa que desea participar en una licitación que duplicará la demanda de una línea de productos, el plazo de entrega para la licitación obliga a que producción deba aumentar sensiblemente el ritmo de actividad, dado que supera la capacidad planeada de esa línea.
5. Se recibe una queja de la comunidad por ruidos y olores molestos.
6. Se recibe en la central telefónica un llamado de un cliente reclamando por la calidad de un producto de la empresa.
7. El proveedor que presenta los mejores precios, reiteradamente ha entregado partidas que fueron rechazadas por calidad.
8. Existe la posibilidad de realizar un acuerdo con un proveedor para realizar un operación conjunta de provisión de productos a un cliente, que fija rigurosas cláusulas de penalidad por entregas fuera de término.
9. Producción se ve presionado a bajar costos para que los productos sean competitivos, en función de esto propone realizar largas campañas de producción de cada línea de productos, lo que requiere aumentar los inventarios de producto terminado en un 30%
10. Existe la posibilidad de que un competidor entable una demanda por haber lanzado a mercado un producto que dice es de su invención.
11. Comercialización informa que para cumplir con los planes de venta debe ampliar los plazos de pago a los clientes.
12. Se recibe una inspección de una autoridad de control para verificar el cumplimiento de las leyes sociales.
13. Producción solicita la autorización para invertir \$700.000 en un equipo que mejorará la calidad de los productos.
14. Comercialización desea realizar una campaña publicitaria cuyo costo es de \$ 1.000.000 y espera con esto reducir la disminución de las ventas.
15. Compras propone hacer una compra masiva de materia prima por la que obtendrá un descuento del 15%, la compra propuesta cubre los requerimientos de dos años.
16. Finanzas informa que la inflación estimada en el ejercicio será del 25%, reclama una política de disminución de stocks y de créditos a otorgar.

Para aprovechar la experiencia, se requiere a la vez de orden para que todos puedan escuchar a quien tiene la palabra y dinamismo para crear en un modelo ficticio, sensación de realidad. Es aceptable inventar argumentos para justificar una posición o punto de vista, en la medida que lo que se plantee tenga una cierta lógica.

El docente hará de “abogado del diablo” poniendo en evidencia mediante preguntas adecuadas, a aquellos sectores que: no actúen cuando debieran hacerlo, adopten posiciones que a su criterio no sean las correctas o se excedan en sus responsabilidades.

El caso se cierra con una discusión abierta sobre lo sucedido comentando las situaciones y las reacciones de los diversos sectores.

**ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III – TRABAJO PRACTICO N°1 - UBA**

LOS GRUPOS DEBERÁN PRESENTAR UN INFORME ESCRITO DE LAS CONCLUSIONES Y LAS PRINCIPALES POSTURAS EN LOS TEMAS ANALIZADOS.

**2) Las finanzas de una empresa**

*Objetivo:* Comprender el funcionamiento de las finanzas de una empresa, y lo que los informes contables pueden contribuir a la toma de decisiones.

Para la misma fabrica de Pinturas del ejercicio anterior, cuya Facturación es de: 30.000.000\$/año y su resultado neto después de impuestos es de 2.700.000\$, su costo directo de producción es de 15.000.000\$.

La depreciación calculada es de 2.000.000\$ y los gastos generales son de 6.000.000\$

La empresa pagó 2.300.000\$ de intereses y 2.000.000 de impuestos.

**a) Calcule su Estado de Resultados**

Comercialización estima que para el próximo ejercicio habrá una demanda adicional del 40% invirtiendo 1.000.000\$ en publicidad. Finanzas estima que para absorber esta demanda adicional, la empresa deberá endeudarse más pagando un 30% adicional en intereses.

**b) Calcule el nuevo Estado de Resultados previsto para el siguiente ejercicio, a igualdad de las restantes variables**

Los activos corrientes de la compañía ascienden a 20.000.000\$ de los cuales 500.000 son disponibilidades en Caja y Bancos, 5.000.000 son créditos otorgados a clientes y 14.500.000 son bienes de cambio . Su activo fijo es de 10.000.000\$.

El pasivo de la empresa es de 20.000.000\$ de los cuales 10.000.000 son deudas con proveedores y 10.000.000 son deudas con entidades financieras e impuestos.Su capital propio (Patrimonio neto) es de 10.000.000\$

**c) Calcule el Balance general**

Para lograr el incremento en las ventas indicado anteriormente para el siguiente ejercicio, Producción solicita la autorización para invertir \$700.000 a pagar en ese segundo ejercicio

**d) Calcule el Balance general proyectado para el segundo ejercicio****e) Calcule para el ejercicio actual y el proyectado:**

- **Márgen de beneficio**
- **Indice de rotación del capital**
- **ROA**
- **Indice de endeudamiento**
- **Indice de liquidez**
- **Retorno sobre capital propio**

**ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL III – TRABAJO PRACTICO N°1 - UBA**

---

- **Como evalúa la influencia de la inflación interna en el ejercicio estimada en un 25% en el año**
- f) Compare los indicadores y recomiende o no los cambios propuestos.**