

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

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 qué 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 20% debido a una retracción del mercado.
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 por la caída del poder adquisitivo y se observa una caída en la productividad. La Empresa desde inicios del año anterior solo modificó las remuneraciones en los montos establecidos por la ley.
4. Comercialización informa que desea participar en una licitación que incrementará la demanda de una línea de productos en un 30%, el plazo de entrega para la licitación obliga a que producción deba aumentar el ritmo de actividad, dado que supera la capacidad planeada de esa línea trabajando dos turnos.
5. Se recibe una queja de la comunidad por derrame de líquidos pestilentes.
6. Se reciben en la central telefónica 18 llamados de clientes reclamando por la calidad de un producto de la empresa.
7. El proveedor que presenta los mejores precios en envases, reiteradamente ha entregado partidas que fueron rechazadas por calidad, y se ha detectado que ha vuelto a enviar mezclada con envases buenos, envases previamente rechazados.
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.

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 fábrica mencionada en el punto 1, los estados financieros del ejercicio son los siguientes:

Cuadro de Resultados Ej. 1		Balance Ej. 1			
Ventas	40.000.000	Disponibilidades	500.000	Proveedores	10.000.000
Costo de Ventas	(20.000.000)	Deudores	5.000.000	<i>Pasivo Corriente</i>	<i>10.000.000</i>
<i>Resultado Bruto</i>	<i>20.000.000</i>	BC	14.500.000	Deuda LP	7.500.000
Amortizaciones	(3.000.000)	<i>Activo Corriente</i>	<i>20.000.000</i>	Imp. a pagar	2.500.000
Gastos Generales	(2.000.000)	Inmuebles	10.000.000	<i>Pasivo nc</i>	<i>10.000.000</i>
<i>Resultado Operativo</i>	<i>15.000.000</i>	Maquinarias	8.000.000	<i>Total Pasivo</i>	<i>20.000.000</i>
Intereses	(1.000.000)	Amort. Acum.	(6.000.000)	Capital	7.000.000
<i>Resultado AIG</i>	<i>14.000.000</i>	Terrenos	2.500.000	Utilidades Ret.	7.500.000
IG (35%)	(4.900.000)	<i>Activo no Corriente</i>	<i>14.500.000</i>	<i>Total PN</i>	<i>14.500.000</i>
<i>Resultado DIG</i>	<i>9.100.000</i>	<i>Total Activo</i>	<i>34.500.000</i>	<i>Total P + PN</i>	<i>34.500.000</i>

Calcule el Balance y el Cuadro de Resultados de los siguientes 2 ejercicios contables, teniendo en cuenta los siguientes datos:

- ✓ Comercialización estima que para el 2do ejercicio habrá una demanda adicional del 30% 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.
- ✓ En el 2do ejercicio se paga el 27% de las deudas con los proveedores y el 35% en el 3ro.
- ✓ El 60% de las ventas se realizan a plazo.
- ✓ En el 2do ejercicio se cobra el 60% de los deudores del ejercicio anterior. En el ejercicio siguiente dicho porcentaje disminuye al 35%.
- ✓ Se adquieren bienes de cambio por \$36.000.000 en el 2do ejercicio y por \$40.000.000 en el 3er ejercicio.
- ✓ Los bienes de cambio se pagan el 45% en efectivo en cada ejercicio y el resto se paga en el ejercicio posterior. Considere que el costo de ventas es únicamente el de los bienes de cambio.

- ✓ Los gastos generales se pagan en efectivo.
- ✓ Para el tercer ejercicio se estima que el aumento de las ventas será del 25%. En este caso los gastos en publicidad ascenderán a \$ 120.000 para mantener la imagen de la marca, compra una nueva máquina empacadora por \$108.000 a pagar en el siguiente ejercicio contable. El vendedor no cobra intereses por deudas a corto plazo. Se amortiza el 20% de dicho valor. La máquina reduce los gastos generales de fabricación en un 8%.
- ✓ Los impuestos y los intereses de las deudas a largo plazo se pagan en efectivo. No se realiza reparto de ganancias.

Observación: no es necesario presentar los asientos contables en el trabajo práctico.

Calcule para el ejercicio actual y el proyectado:

- ✓ Margen de beneficio
- ✓ Índice de rotación del capital
- ✓ ROA
- ✓ Índice de endeudamiento
- ✓ Índice de liquidez
- ✓ Retorno sobre capital propio

Observación: tenga en cuenta que al calcular índices que incluyan cuentas patrimoniales, debe hacerse un promedio entre el valor del ejercicio n-1 y el ejercicio n. Esto se debe a que un balance es una "foto instantánea" de las cuentas de la empresa. En cambio el cuadro de resultados muestra el acumulado durante un cierto período (el ejercicio contable).

Compare los indicadores y recomiende o no los cambios propuestos. Explique la razón por la cual se pide dicho indicador. Discútalos con sus compañeros de grupo.