

GESTIÓN FINANCIERA 91.34
UBA – FACULTAD DE INGENIERÍA
CURSO 2025 – Cuatrimestre 1

SIMULACIÓN DE EMPRESAS

Platos de pescados congelados

Sesión 1 – Largada

Estamos en el 1° de enero de 2025. Ustedes, los integrantes del grupo son amigos y han logrado reunir la suma de **\$2.000.000** a fin de crear una empresa que deberán dirigir colectivamente. La suma reunida corresponde a un aporte propio de **\$1.200.000** y a un aporte que inexplicablemente lograron que realice la Cátedra de Gestión Presupuestaria. El aporte de la Cátedra es de **\$800.000**, aportados a cambio del **40%** del paquete accionario (acciones ordinarias).

Si por cualquier motivo pierden más del 50% de su participación accionaria inicial (o sea que posean menos del 30% del paquete accionario) se quedan sin el control de su empresa, quedando el mismo en manos del nuevo accionista mayoritario (que debe poseer más del 50% de las acciones) quien podrá dejarlos participar de la toma de decisiones.

Uno de ustedes se ha dado cuenta de que hay una necesidad de los consumidores hasta el momento no satisfecha en cuanto a comidas congeladas.

Él detectó que en Europa se comercializan gran variedad de platos preparados con pescado.

Atrapados por la idea de crear una empresa, están convencidos que productos como el "SALMÓN AL VINO BLANCO" y la más exclusiva "TRUCHA PATAGÓNICA", congelados, deberán ser bien recibidos por los consumidores. Por lo tanto, han concebido una organización que les permitirá preparar y comercializar los platos en una forma económica.

Se han reunido hoy, 1° de enero de 2025 para proceder a las formalidades jurídicas necesarias para la constitución de la empresa que adoptará la forma de una sociedad anónima y, sobre todo, para fijar las grandes líneas de la política que seguirán en función de las posibilidades comerciales, técnicas y financieras.

Saben que la próxima reunión será recién el 1° de enero de 2024, y que en este momento deben decidir qué es lo que conviene hacer durante el 2024.

A fin de preparar la reunión de hoy, han establecido la agenda de los problemas que deben tratar; algunos aspectos son poco precisos, pero se obtendrá la información necesaria en el momento oportuno.

PRIMERA INFORMACIÓN SOBRE PLATOS DE PESCADOS CONGELADOS

Crear una empresa implica resolver problemas jurídicos, encontrar una organización apropiada, determinar aquello que se va a hacer y elegir una política en función de las condiciones comerciales y financieras.

El Mercado

El mercado local para este tipo de platos congelados es completamente nuevo y nadie puede prever con exactitud el nivel de ventas.

Las ventas se realizan a través de un único canal, que son los supermercados, y el plazo de cobro que obtienen es de 30 días.

Las empresas realizarán pruebas de degustación en supermercados, que les brindarán una idea más exacta del gusto requerido por la gente y servirán darse a conocer y comenzar a instalar la marca de la empresa, lo que actuará directamente sobre el nivel de ventas futuras. Estos gastos de pre-promoción se pagan al contado, no se amortizan, y cada empresa es libre de gastar en ellos lo que considere conveniente, aunque se estima que gastos mayores a **\$150.000** por producto no tendrán un efecto marginal importante, y se requiere como mínimo gastar **\$75.000** por producto para tener presencia en el mercado y que la campaña tenga éxito.

Además, saben que se realizaron recientemente estudios de mercado para ambos productos, que ustedes pueden obtener inmediatamente. Los mismos cuestan **\$50.000** cada uno y fueron realizados por una Consultora Internacional de reconocido prestigio.

Con este estudio podrán tener una buena idea sobre el número de platos que se pueden llegar a vender en el mercado y el precio estimado que el mercado estaría dispuesto a pagar por un plato de esas características.

No es obligatorio adquirir los estudios de Mercado y es importante destacar que la Consultora Internacional solo se responsabiliza por el contenido de los estudios si son adquiridos directamente a su único representante en el país (La Cátedra).

Tanto el "SALMON AL VINO BLANCO" como la "TRUCHA PATAGÓNICA" congelados son productos nuevos que aún el mercado de consumidores no conoce. Las acciones de publicidad de la marca y promoción de los productos son por lo tanto muy importantes. Los estudios de Agencias de Publicidad y Consultoras de Marketing muestran que ustedes pueden asignar como gastos de Marketing:

* de **0 a 2,0\$/plato de SALMON** y de **0 a 2,5\$/plato de TRUCHA**, para gastos de **publicidad** dependiendo de la frecuencia de los anuncios y los medios utilizados. Se considera que gastos en publicidad menores a **\$100.000** en Salmón y **\$50.000** en Trucha, no llegan a ser apreciados por los potenciales consumidores. La publicidad de un producto no tiene repercusión en las ventas de los otros productos de la marca.

* de **0 a 2,5\$/plato de SALMON** y de **0 a 3,0\$/plato de TRUCHA**, para gastos de **promoción** dependiendo de la cantidad de puntos de venta y eventos donde se promocionen los productos. Igualmente se considera que gastos menores a **\$150.000** en Salmón y **\$75.000** en Trucha no llegan a ser apreciados por los potenciales consumidores. La promoción de un producto no tiene repercusión en las ventas de los otros productos de la marca.

La publicidad y promoción son considerados gastos del ejercicio.

Como los medios publicitarios y las agencias de promoción son muy demandados, deben establecer su presupuesto de Marketing con un año de anticipación.

Así, si ustedes quieren hacer publicidad y/o promoción en el año 2026, deben solicitarla en el 2025, siendo **un compromiso en firme de pago al año siguiente (2026)**. Los resultados se verán durante el 2026 (se paga en el 2026). La contratación se hace por valores unitarios (\$/u), por ende, los montos gastados se calcularán en base a las cantidades ofertadas al mercado (2026).

El precio al que podrán vender el producto es función de un precio de aceptación de los consumidores (está estimado en los estudios de mercado).

Las ventas dependerán entonces del precio que establezcan para su producto y de aquel con que concurren sus competidores al mercado, teniendo en cuenta que el consumidor tiende a comprar aquello que es más barato, ante productos con igual calidad e idéntico impacto publicitario y de promoción. También saben que existe una cierta "fidelidad de marca" por parte de los consumidores. O sea, una empresa no puede variar fuertemente su market share sólo por vender mucho más barato en un determinado año.

Respecto a temas regulatorios (monopolios, protección arancelaria, regulaciones ambientales, etc.) saben que existe un organismo, el Enarpesca (Ente Nacional Regulador de la Pesca) que hasta el momento no tuvo una decidida intervención en la actividad, lo que no quita que la pueda tener en el futuro. El Enarpesca depende de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca, dependiente del Ministerio de Economía.

Lamentablemente la noticia de la demanda insatisfecha ha trascendido las fronteras de nuestro país. Una multinacional europea del rubro alimenticio ingresaría al mercado al mismo tiempo que uds con el mismo producto, fabricado en su país de origen. El precio DDP (puesto en la puerta del cliente) estimado que tendría dicha empresa se incluye en el Estudio de Mercado. Esto constituye una amenaza a la industria nacional, ya que los consumidores no dudarían de comprar un producto importado a igualdad de precios con respecto a uno nacional.

Gracias a una muy exitosa gestión del Enarpesca ante el gobierno de los EEUU, se logró concretar un acuerdo de **exportación** de TRUCHA PATAGONICA al mercado de ese país:

- el acuerdo tendrá una duración inicial de 5 años, con opción de renovar otros 5 años más
- el **cupo total** de exportación será de **100.000 platos** en 2025, con un incremento anual del 10% los primeros 2 años y luego del 5% anual. Con el fin de acotar el riesgo empresa, el gobierno de EEUU estableció que ninguna de las empresas podrá ofertar más del **25% del cupo total** acordado con el Enarpesca
- el precio tope de exportación no podrá superar al vigente en el mercado norteamericano, que es hoy de **5 US\$/plato**. El costo de poner el producto en la puerta del cliente se estima en **0,70 US\$/plato**
- cada empresa que decida exportar hará una oferta de precio/cantidad + condiciones de pago (entre 30 y 90 días). En función de estas variables se realizará la adjudicación en el siguiente orden: 1^{ro} precio y 2^{do} condiciones de pago.
La calidad del producto, definida por el nivel de salario de los operarios, no podrá ser inferior a la establecida para su oferta al mercado local y/o a la dada en el enunciado (el menor de ambos). Los platos ofertados para exportación NO requieren inversión en publicidad y promoción.
- será **condición necesaria para poder exportar**, que el año anterior al que se realiza la exportación la empresa cuente con un índice **P/PN (Pasivo/PatrimonioNeto) menor o igual a 2**.
- Se obtuvo un contrato complementario con una empresa extranjera que se dedica a la producción de paté de Trucha, mediante el cual dicha empresa se compromete a comprar todo el sobrante de la oferta de exportación, a un precio de **4,00 US\$/plato**, pagaderos a 60 días.

Producto

Según Consultoras de Mercado se sabe que el nivel de calidad exigido por el consumidor de este tipo de productos es alto, por lo cual es conveniente no vender cantidades importantes de producto fabricado en años anteriores dado que el consumidor detecta fácilmente la vejez y falta de frescura del producto. Debido a estas características del producto no es conveniente producirlo expresamente para mantener en stock (aunque si se quiere hacer, se puede).

Uds. deberán decidir la cantidad de producto ofertada al Mercado cada año, estableciendo así la capacidad de producción que necesitarán, y la producción de cada año. La oferta de producto que harán al Mercado cada año será la suma de producción de ese año más el stock existente de producto, en el caso de que existiera. Si la oferta al Mercado es menor a sus ventas potenciales se pueden perder ventas; si el nivel de oferta es mayor a las ventas se pueden quedar sin recursos para poder pagar los gastos incurridos de fabricación.

Manufactura/ Producción

Para construir la fábrica, necesitan en principio comprar un terreno, que deberá ser comprado en el 2025.

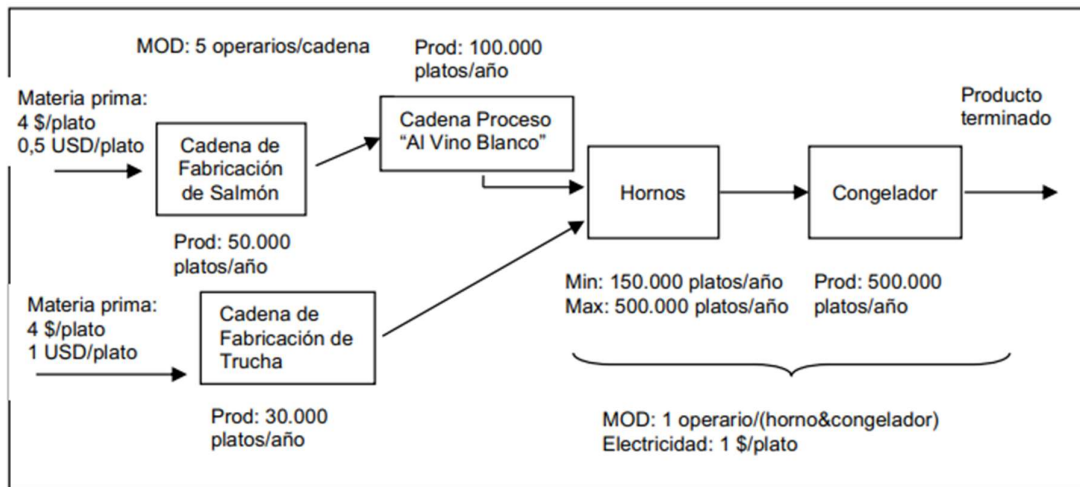
Costo: **\$300.000**, pagaderos al contado en el 2025. En un terreno sólo puede entrar una fábrica. Por razones de planeamiento urbano no se vende más de un terreno por empresa por año. Para el proyecto lo más conveniente es comprar una construcción prefabricada. En ella se instalará la fábrica y costará **\$500.000**.

Se necesitará un año para construirla. Así, si ustedes deciden solicitar la construcción de una fábrica

hoy, estará lista el 1º de enero de 2026 y se pagará un 30% en el 2025 en calidad de seña (la cual pierden si al año se arrepienten) y un 70% a finales del 2026. La transferencia de la propiedad se hará el día de la entrega, 1º de enero de 2026. La empresa constructora no tiene capacidad para atender más de un pedido por empresa por año.

Dentro de la misma podrán ubicar hasta trece cadenas de fabricación a vuestra elección. Las cadenas de ambos productos son de idénticas dimensiones y utilizan la misma cantidad de operarios. Estas cadenas se podrán utilizar un año después de haberlas solicitado. Tener en cuenta que la fabricación del salmón se hace en 2 etapas. Este producto requiere de 1 cadena para su producción + 1 cadena denominada: unidad del Proceso “Al Vino Blanco”.

Si se piden las cadenas el 1º de enero de 2025, estarán utilizables el 1º de enero de 2026. La forma de pago de las cadenas es idéntica a la de la fábrica (30% de seña y 70% al año).



La cadena de fabricación de "SALMON AL VINO BLANCO" consiste en el descamado, fileteado y condimentado. La cadena del proceso “Al Vino Blanco” consiste en un baño caliente de la salsa secreta y el embalado de los platos. La cadena de “TRUCHA PATAGÓNICA” consiste en el descamado, corte, agregado de salsa y condimentos y embalado de los platos. Cada una de estas cadenas cuesta **\$200.000** y emplea a cinco personas trabajando **40 horas** por semana. La unidad del Proceso “Al Vino Blanco” no requiere personal. Las producciones de las cadenas son de **50.000 platos** por año para el “SALMON AL VINO BLANCO”, y de **30.000 platos** por año para la “TRUCHA PATAGÓNICA” debido al mayor trabajo que demanda la operación de corte. El proceso “Al Vino Blanco” tiene una producción de **100.000 platos** por año por unidad. Los valores citados son los standard para 1 única cadena de producción, por lo que ya incluyen el período de vacaciones y ausencias por enfermedad de los operarios que son intercambiables entre una y otra cadena.

Una vez que el plato es preparado se debe cocinar. Se puede elegir entre dos tipos de hornos:

- el horno de "MINIMA" que cuesta **\$150.000** y permite cocinar **150.000** platos por año, en 40 horas por semana,
- el horno de “MAXIMA” que cuesta **\$300.000** y puede cocinar **500.000** platos por año, en 40 horas semanales.

Desde el punto de vista de la superficie ocupada se pueden poner 4 hornos de "MINIMA" en el lugar de 1 de "MAXIMA".

Para llegar al estado final, es necesario congelar los platos. Esto se hace utilizando una unidad de congelación. La solución más económica es comprar una unidad que cuesta **\$300.000** y permite congelar **500.000 platos** por año, funcionando 40 horas por semana.

Como las cadenas, los hornos y la unidad de congelación se deben pedir con un año de anticipación. Si los piden hoy, no se podrán tener hasta el comienzo de 2026. También se pagan con un 30% de seña y el resto al fin del año posterior al de la solicitud.

Hace falta un operario para ocuparse de la cocción y la congelación. Este operario puede cocinar y congelar 500.000 platos al año, trabajando 40 horas por semana, atendiendo todos los hornos existentes y la unidad de congelación a la vez.

Mano de obra

Hasta el momento se sabe que:

- La convención colectiva de trabajo para el sector industrial alimenticio está pendiente. -5 operarios por cadena (la cadena NO puede funcionar con menos de 5).
- 1 operario por fábrica para asegurar la cocción, el congelado y el proceso "Al Vino Blanco" (este operario hace tareas diferentes a los de las cadenas, con lo cual no puede ser reemplazado por uno de ellos).
- El **salario horario promedio se estima en \$20 en el 2025 (sin incluir cargas sociales del 45%)**. Se estima que puede variar en más o en menos en función de las condiciones de mercado, y que los empresarios que paguen salarios menores a \$17,5/hora se exponen a sufrir paros de más de 15 días/año dada la fuerte influencia de los sindicatos. Si bien los operarios de las cadenas pueden trabajar en ambos productos, se pueden establecer salarios diferentes para conseguir una mejor calidad en uno de los productos.
- Se han realizado estudios que determinan una correlación directa entre el nivel de calidad del producto final y el nivel de remuneración que reciben los operarios. A mayor remuneración, mejor calidad.
- Si por algún motivo un operario trabaja menos de 8 hs. diarias (ej.: reducción del nivel de producción), se le debe pagar la jornada completa (2.080 hs. normales / año).
- Es posible hacer horas suplementarias hasta un 20% del horario normal. Las horas suplementarias se calculan a un costo horaria un 50% superior al de las horas normales.
- Los sindicatos se oponen actualmente tanto al trabajo por turnos (2x8, 3x8), como a esquemas de trabajo que incluyan fines de semana (sábado y domingo). Los directores de la empresa no pueden trabajar como operarios bajo ningún motivo.

Toda fábrica que se instale traerá gastos de estructura operativos de **\$200.000** y la contratación de un Jefe de Fábrica (salario de **\$150.000 al año** + 45% cargas sociales).

Las cargas sociales correspondientes a los salarios de todo el personal incluidos operarios se elevan al 45% de los mismos. Si bien las cargas sociales se pagan 1 mes después del salario, dado que trabajarán con ejercicios anuales se adopta por simplicidad el pago de todas las cargas sociales dentro del mismo año donde se pagan los sueldos.

Gastos de Estructura Administrativos

Aparte de estos gastos de mano de obra directa, se deberá emplear personal administrativo, y se tendrán gastos generales de estructura (transporte, administración, gastos de correo y comunicación, etc.) Estos gastos de estructura administrativos se pueden estimar en: **\$125.000** en 2025, **\$150.000** en 2026 y **\$200.000** a partir de 2027. Estos gastos no varían si los administrativos hacen horas extras.

También deben pensar en sus propios salarios (no existe mínimo, y no podrán superar para 2025 y 2026 los \$200.000/año y para el 2027 \$300.000/año para todo el management). Se entiende que ustedes mismos lo van a fijar. Estos son deducibles del impuesto a las ganancias y aportan cargas sociales del 45% de su valor. Los mismos se deberán consensuar con los accionistas minoritarios si excedieran los topes previstos.

Materias Primas

Para producir los platos se deberá comprar primero las materias primas, cada producto utiliza 2 materias primas, una nacional y otra importada. Se ha calculado que se necesitarán **4 \$/plato** y **0,5 USD/plato** de "SALMON AL VINO BLANCO" y **4 \$/plato** y **1 USD/plato** de "TRUCHA PATAGÓNICA". Un ingenioso sistema de compras les permitirá comprar lo que conviene exactamente a la producción si

ustedes no desean comprar e invertir en materia prima. Inicialmente sus proveedores les otorgarán un plazo de pago de 30 días.

Es posible que el costo de la materia prima varíe en el mediano plazo, aunque se estima que se mantendrá dentro de una banda de $\pm 20\%$.

Gastos Generales de Fabricación variables (GGFV): se ha determinado que el consumo eléctrico de los hornos y la unidad de congelación es de **1 \$/plato** para el “SALMON AL VINO BLANCO” y de **1 \$/plato** de “TRUCHA PATAGÓNICA” con la actual tarifa eléctrica. La tarifa puede variar en el futuro pero actualmente está subsidiada por el gobierno, por lo cual es poco probable su variación.

Impuestos

El Estado prevé un impuesto sobre las ganancias que es igual al **35%** de las mismas. Este se paga al año siguiente de haber obtenido la ganancia.

En caso de no obtener ganancias y tener crédito fiscal, éste se podrá acumular sólo por 2 años. Es decir, el crédito fiscal de 2025 se puede utilizar en 2026 o 2027, luego se pierde. Empresas con crédito fiscal por ganancias pueden venderles ese crédito a otras empresas del sector, a un precio fijado libremente entre las partes.

Cada año desde el 2025, ustedes deben pagar un impuesto municipal que se eleva a **\$30.000** por cada terreno.

Financiamiento

La empresa se creó con una suscripción de capital de **\$2.000.000** en efectivo, que deberá ser integrado totalmente en 2025.

Hay que tener en cuenta los gastos jurídicos de creación de la sociedad que son del **1%** del capital suscrito y se pagan inmediatamente.

Las bases del financiamiento externo se hallan detalladas en el “Sistema Financiero”, el cual acompaña al presente enunciado del juego. Cabe destacar que **en ningún momento el índice de endeudamiento (P/PN) podrá superar 2,5** (en ese caso la empresa deberá ser capitalizada por la Cátedra u otra empresa, licuándose la participación accionaria).

Los excedentes se podrán aplicar a otros instrumentos financieros (plazos fijos, bonos, acciones, etc.) cuya cotización será dada por el mercado en cada año. Estas transacciones deberán realizarse a través de los bancos, los que cobrarán una comisión a pactar entre las partes.

En la primera hoja de decisiones (2025) especificarán las deudas que desean tomar ese año, las que se supone comenzarán a correr a partir del 31.12 (por simplicidad deberemos suponer que todos los movimientos financieros de un año ocurren al final del mismo. Tener en cuenta además que un préstamo o inversión a 1 año contratado el 31.12 vence el 31.12 del otro año). Para los años siguientes, y debido a que en ellos deberán presentar sus decisiones de oferta junto con las de inversiones/deudas, deberán estimar su generación operativa, la cual junto con los demás movimientos les dará una necesidad/exceso de fondos prevista, y por lo tanto deberán decidir cómo financiar/invertir los supuestos déficits/excedentes. **Los desvíos entre la realidad y lo que previeron serán financiados con descubiertos (si quedaron en déficit). En este último caso podrían optar también por precancelar deuda.**

Resumen del primer informe

I-Mercado

Publicidad y Promoción (a solicitar con un año de anticipación):

Publicidad: de 0 a 2,0\$/plato de “SALMON AL VINO BLANCO”, no es conveniente que sea menor a \$100.000.

de 0 a 2,5\$/plato de “TRUCHA PATAGÓNICA”, no es conveniente que sea menor a \$50.000.

Promoción: de 0 a 2,5\$/plato de “SALMON AL VINO BLANCO”, no es conveniente que sea menor a \$150.000.

de 0 a 3,0\$/plato de “TRUCHA PATAGÓNICA”, no es conveniente que sea menor a \$75.000.

Estudios de mercado: \$50.000 para cada producto. Efectuado por una consultora internacional. Se paga al contado y se venden por separado.

Plazo de cobro mercado local: 30 días.

Prepromoción: de \$ 75.000 a \$150.000 por producto, al contado.

Mercado de Exportación: máx. 25% de 100.000 platos de TRUCHA PATAGÓNICA compitiendo por precio y condiciones de pago. Precio tope definido por el que rige en EEUU y precio mínimo garantizado dado por el productor de paté.

II-Producto

Oferta de producto = Stock existente de año anterior + Producción.

No es conveniente su fabricación expresa para mantener en stock para el año siguiente, pero está permitido hacerlo.

III-Manufactura/Producción

Terreno: \$300.000, pago contado. Se puede comprar un solo terreno.

Fábrica: \$500.000, se paga un 30% de seña el año que se pide, y el 70% restante a fin del año siguiente.

Capacidad fábrica: 13 cadenas/proceso “Al Vino Blanco” + horno (1 “ MAXIMA” ó 4 “ MINIMA”) + 1 unidad de congelación.

Cadenas: \$200.000, se paga un 30% de seña el año que se pide, y el 70% restante a fin del año siguiente.

Capacidad 50.000 platos/año para “SALMON AL VINO BLANCO” y 30.000 platos/año para “TRUCHA PATAGÓNICA”.

Cadena para el proceso “Al Vino Blanco”: 100.000 platos/año

Hornos: Elección entre:

“MAXIMA”: \$300.000. Prod: 500.000 platos por año.

“MINIMA”: \$150.000. Prod: 150.000 platos por año.

Mismas condiciones de pago que cadena.

Unidad de Congelación: \$300.000. Prod: 500.000 platos por año. Mismas condiciones de pago que cadena.

IV-Mano de obra

5 obreros por cadena (no puede funcionar con menos de 5).

1 obrero para hornos, unidad de congelación y proceso “Al Vino Blanco” (operario específico, no se puede usar uno de las cadenas).

Horas Extras: hasta un 20% máximo.

Uds., los directores de la compañía, no pueden realizar trabajo como operarios bajo ningún motivo.

V-Otros gastos

Gastos de estructura administrativos:

-2025: \$125.000

-2026: \$150.000
-2027 en adelante: \$200.000 por año.

Por cada fábrica se tendrán gastos de estructura operativos por \$200.000 y la contratación de un Jefe de Fábrica (\$150.000 al año + cargas sociales 45%). Por fábrica se entiende el conjunto de hasta 13 cadenas, horno y unidad de congelación.

Cargas sociales: 45% de los salarios.

Materias primas: 4 \$/plato y 0,5 USD/plato Salmón y 4 \$/plato 1 USD/plato Trucha. (% del costo es en dólares)

Electricidad: 1 \$/plato Salmón y 1 \$/plato Trucha.

VI-Impuestos

A las ganancias: 35%. Se paga al año siguiente.

Municipales: \$30.000 por año y por cada terreno desde 2025.

Crédito Fiscal: se puede acumular sólo por 2 años.

VII-Financiación

Capital: \$2.000.000.

P/PN siempre menor a 2,5. Tasa variable según P/PN.

Ver “Enunciado de Sistema Financiero”.

VIII-Amortizaciones

Terrenos: no se amortizan.

Fábricas: lineal a 10 años.

Cadenas: lineal a 10 años.

Hornos y unidad de congelación: lineal a 10 años.

Publicidad y Promoción: son un gasto, o sea, se amortiza todo en el ejercicio donde transcurre.

IX-Auditoria

Los estados de resultados y decisiones de cada año deberán ser presentados respetando los formatos establecidos. Las empresas que no se ajusten a las normas (contables y de presentación de balances) en tiempo y forma serán pasibles de sanciones monetarias a determinar por sus respectivos auditores externos (en este caso representados por los profesores del Curso).

Cada empresa, debe mandar información detallada de sus números a su auditor (formato entregado por el Curso en archivo Año_Grupo_Privado.xls, al que le deben cambiar el nombre por su correspondiente Grupo y año de los datos) a efectos de poder evaluar el desarrollo de la empresa. Esta información es estrictamente confidencial y no será distribuida a los grupos. Asimismo, debe mandar una información para hacer pública a las empresas del sector (ver archivo Año_Grupo_Publico.xls). Esta información será distribuida por la cátedra a las otras empresas en el tiempo y forma indicados.

Cada empresa puede recibir auditorías internas, representadas en nuestro caso por integrantes de otros grupos. Estos podrán elevar su dictamen al auditor externo, y sólo tendrán acceso a la información real, no a los presupuestos ni decisiones futuras.

Para tomar las decisiones:

Al principio de cada año el directorio (Ustedes, los integrantes del grupo) deberá tomar las decisiones que van a regir los destinos de la empresa durante los doce meses siguientes.

Estas decisiones serán tomadas con incertidumbre sobre ciertos elementos, en particular el modo en que se comportará el mercado frente a la publicidad y promoción realizada (ya solicitada un año antes), el precio propuesto para los productos y las características con que concurre la competencia al mercado. Las decisiones a tomar versan sobre:

- El precio de venta
- Las cantidades ofertadas
- El nivel de producción del año n.
- El empleo
- Las inversiones en Manufactura para el año n+1
- La publicidad y promoción a realizar el año n+1
- Los préstamos/inversiones que realizarán al fin del año n.

En función de la reacción del mercado la empresa realizará sus ventas, de las cuales dependerán sus beneficios a fin de año y los medios financieros que serán necesarios para el pago de los diferentes vencimientos que tendrán a lo largo del año.

A fin de tomar las mejores decisiones, deberán efectuar hipótesis en las áreas de incertidumbre (sobre el año próximo y los 2 siguientes).

Deberán entonces esforzarse por dilucidar mediante generación de posibles presupuestos lo que pueda pasar en los siguientes temas:

- Perspectivas de ventas en el curso del año que viene y 2 siguientes (teniendo en cuenta lo que pasó anteriormente).
 - Nivel de publicidad y promoción que recibirá el Mercado.
 - Nivel de empleo y política de salarios.
 - Búsqueda del precio de venta.
- Tener en cuenta:
- Los costos propios de producción y los precios de la competencia.
 - Análisis de la evolución de la competencia.
 - Hipótesis sobre el volumen de negocios esperado (eventualmente poner otra fábrica)
 - Perspectivas de crecimiento e inversiones, establecimiento de un presupuesto.
 - Situación de Caja a fin de año y política financiera que Uds. desarrollan.

Para la fijación de las políticas deberán ayudarse de las herramientas de Presupuestación aprendidas hasta el momento en el curso (Cash Flow, Cuadro de Resultados, Balance, Indicadores económico financieros)

Algunas recomendaciones para los nuevos empresarios

A- Si tienen Stock excedente de producto pueden:

- Reducir el nivel de producción
- Cerrar una o más cadenas
- Vender stock a otros competidores
- Aumentar las ventas bajando el precio de venta
- Incentivar las ventas aumentando la publicidad para el año siguiente
- Incentivar las ventas aumentando la promoción para el año siguiente.

B- Si tienen producción insuficiente y no logran satisfacer la demanda del producto pueden:

- Aumentar la producción haciendo horas extras
- Poner más cadenas para el año próximo
- Invertir en productividad, los resultados se ven al año siguiente del estudio
- Disminuir las Ventas aumentando el precio de venta
- Disminuir la publicidad para el próximo año
- Disminuir la promoción para el próximo año

Aclaraciones

La información deberá presentarse en los formatos establecidos (léase archivos: decisiones.xls, balance público.xls y balance privado.xls).

Las decisiones proyectadas (NO las reales) no deberán cumplirse necesariamente, a excepción de los gastos de promoción y publicidad que deben ser contratados con un año de anticipación.

Plazos de presentación de la información:

Es condición para el desarrollo normal del Mercado que todas las empresas presenten su hoja de decisiones completa al Curso el domingo anterior a la corrida como máximo.

La presentación con demora será sujeta a multas a determinar, a criterio del ente regulador. En caso de que algún grupo no haya presentado la información hasta el domingo, el Curso tomará las decisiones por ellos y aplicará las multas que considere oportunas.

La historia muestra que NO es conveniente dejar la empresa en manos de auditores del estado.

IMPORTANTE: Metodología de evaluación de la performance de los grupos:

La nota final del grupo dependerá de la performance y del valor final de su empresa. Se establecerá un ranking de todas las empresas en función del rendimiento de la inversión, estableciendo en base a este ranking, una nota entre 1 y 10 para cada grupo. Por rendimiento de la inversión entendemos la TIR del accionista. O sea, Uds. tenían inicialmente \$1.200.000, y durante el juego irán determinando la cantidad de dividendos a distribuir. Al final del juego, su empresa tendrá un valor, que será tomado como un dividendo final. La empresa que saque la mayor TIR de ese flujo de fondos resultará la ganadora.

Tendrán que ser muy conscientes de que los dividendos distribuidos conspiran contra el valor de la compañía al final del juego, pero actúan a favor de la TIR en el corto plazo. También deberán ser conscientes de que problemas financieros durante el transcurso de los años los pueden obligar a ceder capital de su empresa a terceros para que la empresa no quiebre, y por lo tanto la porción de dividendos que recibirán será menor. No obstante, si luego de sanear la estructura de capital, la empresa comienza a ser rentable podrán recomprar acciones y mitigar el efecto sobre la TIR del accionista.

FIN DEL REPORTE