

# TP N° 3

**Asignatura:** Organización empresarial

**Profesor:** Alejandro Klen

**Nombre del grupo:** Macoco

**Integrantes del grupo:** Luciano Cotti, Rocio Magali Blanco, Valentín D'adamo

**Comisión:** 318

## 1- ELABORAR PRESUPUESTO

INGRESOS ESPERADOS	MONTO ANUAL
Venta de licencias de software (Anual + pronóstico del 15%)	\$ 138.000.000
Servicios de mantenimiento	\$ 30.000.000
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>\$ 168.000.000</b>

COSTOS OPERATIVOS	MONTO ANUAL
Salarios (desarrolladores, soporte, ventas, etc.)	\$ 108.000.000
Alquiler	\$ 18.000.000
Servicios Públicos (electricidad, internet, agua)	\$ 7.800.000
Marketing y publicidad	\$ 18.000.000
Software y licencias (para el desarrollo)	\$ 9.600.000
<b>TOTAL DE COSTOS OPERATIVOS</b>	<b>\$ 161.400.000</b>

INVERSIONES PLANIFICADAS	MONTO ANUAL
Compra de servidores y equipos	\$ 48.000.000
Desarrollo de nueva plataforma de soporte técnico	\$ 24.000.000
<b>TOTAL DE INVERSIONES</b>	<b>\$ 72.000.000</b>

FINANCIAMIENTO	MONTO ANUAL
Préstamo	\$ 500.000
Interés	\$ 900.000
<b>TOTAL DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>\$ 1.400.000</b>

## 2- FLUJO DE CAJA OPERATIVO

CONCEPTO	MONTO ANUAL
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 168.000.000</b>
<b>COSTOS</b>	<b>\$ 161.400.000</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERATIVO</b>	<b>\$ 6.600.000</b>

**FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN**

CONCEPTO	MONTO ANUAL
INVERSIONES	\$ 48.000.000
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	\$ 48.000.000

**FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN**

CONCEPTO	MONTO ANUAL
PAGO DE CAPITAL	\$ 500.000
INTERESES	\$ 900.000
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$ 1.400.000

**FLUJO DE CAJA NETO**

CONCEPTO	MONTO ANUAL
FLUJO DE CAJA OPERATIVO	\$ 6.600.000
FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN	\$ 48.000.000
FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN	\$ 1.400.000
FLUJO DE CAJA NETO	\$ 56.000.000

**RESPONDER:**

**¿Se están cumpliendo las políticas de la empresa? [SI / NO] ¿Por qué?**

**Rta:** las políticas de la empresa NO se están cumpliendo, ya que las medidas tomadas se contradicen con su política que establece que el software debe ser accesible para todos sus clientes.

**¿En qué falló la proyección y el pronóstico? [Desarrollar]**

**Rta:** la proyección falló en su objetivo de superar en un 10% las ventas realizadas en el período anterior, dado que las mismas han bajado debido a los cambios en la interfaz, las funciones y que algunas de estas pasaron a ser pagas.

A su vez, el pronóstico falló:

1. Al predecir un aumento del 15% en la base de clientes, suscripciones e ingresos por las mismas razones antes descriptas;
2. Al afirmar que solo los técnicos de la empresa son capaces de realizar el mantenimiento del nuevo software, ya que en consecuencia de las medidas los clientes decidieron hacerlo con sus propios técnicos;
3. Al afirmar que todos los empleados están satisfechos con el salario percibido, habiéndose formado un sindicato de empresa con el cual se acordó un aumento salarial del 35% más un bono de \$ 500.000, proporcional a las horas trabajadas y categoría.

**¿Qué principios del planeamiento hubieran sido necesarios aplicar para intentar un mayor grado de éxito? [Participativo / Continuidad / Holístico] ¿Por qué?**

**Rta:** para intentar un mayor grado de éxito hubiera sido necesario aplicar el principio participativo, ya que claramente lo que provocó resultados negativos fue el desligamiento de las bases o las políticas de la organización.

**¿Qué tipo de horizonte de planeamiento estoy aplicando en este proyecto? [Largo Plazo (Estructural) / Anual (Gestión)] ¿Por qué?**

**Rta:** se está aplicando un horizonte anual, porque se elabora un presupuesto plasmando los principales movimientos de dinero en dicho período.

**¿Qué tipo de decisión se está tomando? (de acuerdo a la clasificación de toma de decisiones) [Estratégica / Táctica / Programadas / No programadas] ¿Por qué?**

**Rta:** la decisión que se está tomando es de tipo no programada porque implica un cambio importante en el funcionamiento del software realizado por decisión del directorio.

¿Qué tipo de forma de decisión estamos aplicando? [Autocrática / De consulta compartida / Grupal Democrática] ¿Por qué?

**Rta:** la decisión es aplicada en forma de consulta o compartida porque, si bien la última palabra es otorgada por parte del directorio, se ha realizado una consulta previa con los analistas.

¿Qué factor de toma de decisión se está utilizando? [Hechos / Criterio económico / Las obligaciones o deberes de carácter moral / El tiempo / La experiencia / La intuición personal] ¿Por qué?

**Rta:** se presentan tres factores en la toma de decisión:

- Hechos de carácter interno: la disconformidad de los empleados con respecto a sus salarios;
- circunstancias incontrolables que implican riesgos: la inesperada respuesta de los clientes ante los cambios realizados;
- El criterio económico: no se contempló que el mantenimiento del software iba a ser más costoso.

¿Qué tipo de control estoy aplicando? [Preventivo / Concomitante / De Retroalimentación] ¿Por qué?

**Rta:** se está aplicando un control de retroalimentación: luego de los resultados, se decide aumentar la inversión en los servidores como acción correctiva a fin de ampliar la base de clientes y mejorar la velocidad del software.

## ANÁLISIS DE VARIACIÓN

CONCEPTO	PRESUPUESTO	REAL	VARIACIÓN	MOTIVO DE LA VARIACIÓN
INGRESOS	\$ 168.000.000	\$144.000.000	-\$ 24.000.000 (-16,66%)	Factor externo. Cantidad significativa de clientes dados de baja.
COSTOS OPERATIVOS	\$ 161.400.000	\$ 198.900.000	\$ 37.500.000 (18,85%)	Factor interno. Aumento del costo de mantenimiento.
INVERSIONES	\$ 48.000.000	\$ 52.800.000	\$ 4.800.000 (9,09%)	Factor interno. Aumento en la inversión en servidores.

## PLAN DE AJUSTE – MEDIDAS NECESARIAS

1. Ajuste de presupuesto (debe aumentar en un 16,66%):
  - a. Actualización de las previsiones de ingresos y costos;
  - b. Reasignación de recursos entre distintas áreas;
  - c. Ajuste de metas y objetivos financieros.
2. Ajustes operativos (debe disminuir en un 18,85%):
  - a. Mejorar la eficiencia operativa;
  - b. Optimizar los procesos de producción;
  - c. Controlar mejor los costos.