

**Gestión empresarial**  
**Nivel medio**  
**Prueba 2**

Viernes 9 de noviembre de 2018 (mañana)

1 hora 45 minutos

---

**Instrucciones para los alumnos**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de **la hoja de fórmulas de gestión empresarial** para esta prueba.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste una pregunta.
- Sección C: conteste una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[50 puntos]**.

## Sección A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 1. Piper Industrial (PI)

*Piper Industrial (PI)* fabrica tuberías. La empresa es sumamente rentable y su tasa de impuesto sobre sociedades es del 20%. *PI* pronostica gastos de capital considerables para 2019.

**Tabla 1: Selección de información financiera pronosticada para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2019**

Costo de los bienes vendidos	\$15 000 000
Gastos	\$4 700 000
Ganancias brutas	<b>X</b>
Intereses	\$1 000 000
Ganancias netas después de intereses e impuestos	\$3 440 000
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	\$5 300 000
Ganancias netas antes de impuestos	\$4 300 000
Ingresos por ventas	\$25 000 000
Impuestos	<b>Y</b>

**Tabla 2: Pronóstico de flujo de caja anual para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2019**

Ingresos de deudores	\$24 000 000
Total ingresos	\$24 000 000
Pagos a acreedores	\$14 000 000
Pagos por gastos	\$4 600 000
Pagos a bancos por deudas	\$1 200 000
Gastos de capital	\$2 700 000
Pagos totales	\$22 500 000
Flujo de caja neto	<b>Z</b>
Saldo de apertura	\$3 700 000
Saldo de cierre	\$5 200 000

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

**(Pregunta 1: continuación)**

- (a) Defina el término *gastos de capital*. [2]
- (b) Utilizando la **Tabla 1**, calcule para *PI*:
  - (i) ganancia bruta (**X**); [1]
  - (ii) impuesto (**Y**). [1]
- (c) Utilizando la **Tabla 1** y los cálculos que ha realizado en (b)(i) y (ii), elabore un estado de resultados de *PI*. [2]
- (d) Utilizando la **Tabla 2**, calcule el flujo de caja neto (**Z**) para *PI* para 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (e) Explique la diferencia entre ganancias y flujo de caja. [2]

Véase al dorso

**2. Patras Furniture (PF)**

*Patras Furniture (PF)* fabrica sillas. *PF* utiliza la producción por lotes.

Actualmente, *PF* vende 200 sillas al mes. Cada silla se vende a un precio promedio de €100. A continuación se presentan los costos fijos y variables pronosticados para 2019.



**Tabla 1: Costos fijos**

Alquiler	€24 000
Seguro	€6000
Salarios	€11 000
Arrendamiento de equipos	€40 000
Servicio de limpieza	€18 000

**Tabla 2: Costos variables por silla**

Materiales	€50
Entrega	€5

- (a) Defina el término *producción por lotes*. [2]
- (b) (i) Calcule el nivel de producción del punto de equilibrio para *PF* para 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (ii) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *PF* para 2019, a escala y con todos los rótulos correspondientes. [4]
- (iii) Calcule la ganancia pronosticada si *PF* vende 2400 sillas en 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. Jacob Strutz (JS)

*Jacob Strutz (JS)* es una empresa multinacional estadounidense que produce pantalones tipo vaquero (*jeans*). *JS* fue fundada en 1860 y durante 100 años gozó de un constante crecimiento en las ventas, principalmente en los Estados Unidos y luego en Canadá y México. En las décadas del sesenta y el setenta, cuando los adolescentes de todo el mundo empezaron a usar *jeans*, las ventas de *JS* mostraron un aumento significativo. El producto más destacado de *JS* son los *jeans* Strutz's nro. 5, una de las marcas más famosas del mundo.

A fines de los años setenta, *JS* operaba 71 fábricas en los Estados Unidos. En 1994, las ventas alcanzaron un pico de \$7,6 mil millones en todo el mundo, pero luego empezaron a declinar. En 2002, *JS* tomó la decisión de cerrar sus últimas fábricas remanentes, y de contratar los servicios externos (*outsourcing*) de fabricantes extranjeros, de calidad más difícil de controlar. Para 2017, las ventas anuales eran de solo \$4,5 mil millones. Incluso declinaron las ventas de los *jeans* Strutz's nro. 5, y *JS* se vio enfrentada a una intensa competencia, que también comprendía la presencia de competidores del extranjero.

*JS* experimentó brevemente con la denominada “moda pronta”, una práctica de la industria surgida en los Estados Unidos en respuesta a las importaciones de productos extranjeros a muy bajo costo. En la moda pronta, los nuevos conceptos de diseño se fabrican apenas han sido ensayados en los desfiles de moda. Lamentablemente, la moda pronta resultó una amenaza para la identidad de marca de *JS*. Según las encuestas, la marca de *JS* tiene valor e inspira lealtad, aunque, según algunos grupos de discusión de consumidores jóvenes, estos no tenían una percepción de *JS* como empresa moderna y a la moda.

*JS* ha sido líder en responsabilidad social de la empresa. Desde la década de 1890, ha buscado obtener ganancias mediante sus valores. Más recientemente, *JS* introdujo los *jeans* Strutz's libres de sustancias químicas. Dado que muchos de los proveedores de *JS* operan en áreas con escasas reglamentaciones respecto de la contaminación, para guardar coherencia con su imagen de empresa con responsabilidad social, *JS* insiste en que los proveedores apliquen procesos libres de sustancias químicas, innovadores pero costosos.

- (a) Defina el término *empresa multinacional*. [2]
- (b) Explique la importancia para *JS* de los siguientes elementos:
- (i) valor de marca; [2]
- (ii) lealtad a una marca. [2]
- (c) (i) Dibuje con precisión y rotule un ciclo de vida del producto para los *jeans* Strutz's nro. 5. [2]
- (ii) Explique la posición de los *jeans* Strutz's nro. 5 en el ciclo de vida del producto. [2]
- (d) Discuta el papel y el impacto de la globalización en el crecimiento y la evolución de *JS*. [10]

**Véase al dorso**

**4. Dana’s Handbags (DH)**

*Dana’s Handbags (DH)* es una pequeña empresa fabricante de bolsos de mujer. *DH* vende directamente a grandes cadenas minoristas de Europa. La empresa está en manos privadas y tiene 15 accionistas.

**Tabla 1: Selección de información financiera de *DH* para 2016 y 2017 (cifras en \$000)**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>
Ingresos por ventas	28 000	29 000
Costo de los bienes vendidos	14 000	15 000
Ganancias brutas	14 000	14 000
Ganancias netas después de intereses e impuestos	1370	1300
Total activo corriente (al cierre del ejercicio)	5000	5200
Total pasivo corriente (al cierre del ejercicio)	3000	3500
Existencias (inventario)	3000	3200
Caja	1000	900

A partir de 2017, *DH* adoptó un programa de responsabilidad social de la empresa que abarcaba lo siguiente:

- Donar dinero a entidades benéficas.
- Alentar a los empleados a dedicar tres horas pagas por semana al servicio comunitario, durante el horario de trabajo.
- Utilizar solo materiales biodegradables en sus bolsos.

El programa era costoso.

La gerencia de *DH* consideraba que un programa de responsabilidad social de la empresa fortalecería la marca de *DH*. Durante el primer año del programa de responsabilidad social de la empresa, mejoró la moral de los empleados y *DH* fue objeto de atención favorable de parte de los medios de comunicación.

No obstante, en la asamblea general anual en enero de 2018, los resultados financieros de 2017 revelaron que el crecimiento en las ventas no había mejorado. Varios accionistas influyentes se quejaron del costo elevado del programa de responsabilidad social de la empresa. Otros accionistas sugirieron que *DH* debía lograr que los consumidores tomaran conciencia de la posición socialmente responsable de la empresa.

**(Esta pregunta continúa en la página siguiente)**

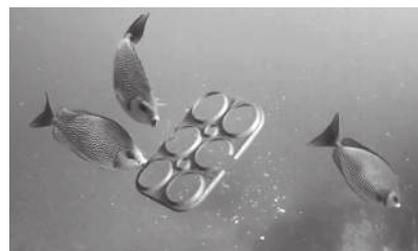
**(Pregunta 4: continuación)**

- (a) Identifique **dos** características de una sociedad limitada. [2]
- (b) Calcule:
- (i) los márgenes de ganancia neta de *DH* para 2016 y 2017; [2]
  - (ii) el activo corriente neto (capital circulante) de *DH* para 2016 y 2017. [2]
- (c) Explique **un** método de promoción convencional y **un** método de promoción no convencional que *DH* podría utilizar para lograr que los consumidores tomen conciencia de que es una empresa socialmente responsable. [4]
- (d) Discuta la decisión de *DH* de desarrollar una política de responsabilidad social de la empresa. [10]

Véase al dorso

## 5. Benno

*Benno* es una empresa fabricante de bebidas sin alcohol. En su declaración de la misión, afirma “producir bebidas saludables sin perjudicar el medio ambiente”.



La competencia en el mercado de bebidas sin alcohol saludables es feroz. *Benno* utiliza una estrategia de determinación de precios competitiva. Sin embargo, las ventas de las bebidas de *Benno* han caído considerablemente en los últimos cinco años, en particular en el grupo de edades que abarca de los 12 a los 18 años. La empresa no tiene reservas acumuladas.

*Benno* ha asumido un compromiso de innovación y responsabilidad social de la empresa. Hace poco, la división de investigación y desarrollo inventó unos nuevos anillos para sujetar los envases de bebidas, biodegradables, que comienzan a desintegrarse dentro de las dos horas de entrar en contacto con el agua de mar. Los anillos se disuelven por completo en 48 horas. En la actualidad, el 98 % de los anillos para sujetar envases son de plástico; cuando se los arroja al mar, son responsables de la muerte de muchas criaturas marinas.

Un grupo de discusión de clientes leales, al que el departamento de marketing de *Benno* recurre regularmente, está decididamente a favor de los anillos nuevos. No obstante, el director de marketing ha leído estudios recientes que sugieren lo siguiente:

- Las compras de productos verdes no están aumentando, pese a la actitud positiva de muchos consumidores hacia la sostenibilidad y los productos biodegradables.
- Los consumidores siguen dando prioridad al precio al comprar bebidas sin alcohol.

Para fabricar los nuevos anillos se necesitaría maquinaria que cuesta \$5 millones. Los costos unitarios de producción de anillos para sujetar envases ascenderían de 10 a 15 centavos, y el precio de un paquete de seis bebidas de *Benno* tendría que aumentar en un 5%. El margen de ganancia neta de *Benno* en un paquete de seis envases es del 10%.

El director de responsabilidad social de *Benno* está a favor del cambio por los nuevos anillos, pero se enfrenta a la oposición tanto del director de finanzas como de los directores de marketing.

[Fuente: Imagen utilizada con autorización de E6PR™]

- (a) Defina el término *innovación*. [2]
- (b) Explique **dos** papeles que cumple la declaración de la misión de *Benno*. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *Benno* de utilizar un grupo de discusión de clientes leales. [4]
- (d) Recomiende si *Benno* debería reemplazar sus anillos de plástico por nuevos anillos biodegradables para los envases de bebidas. [10]

### Sección C

Conteste **una** pregunta de esta sección. No debe usar como base para su respuesta las organizaciones mencionadas en las secciones A y B, ni en el estudio de caso de la prueba 1.

6. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **innovación** en la **estrategia** promocional. [20]
  
  7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** en el **cambio** en la gestión de operaciones. [20]
  
  8. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** y la **cultura** en la gestión de recursos humanos. [20]
-