

**Gestión empresarial**  
**Nivel medio**  
**Prueba 1**

Jueves 8 de noviembre de 2018 (tarde)

1 hora 15 minutos

---

**Instrucciones para los alumnos**

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del **estudio de caso de gestión empresarial** para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de la **hoja de fórmulas de gestión empresarial** para esta prueba.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta 4.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[40 puntos]**.

Página en blanco

## Sección A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Describa **dos** elementos de un plan de marketing (línea 26) para *AFA*. [4]
- (b) Con referencia a *AFA*, explique por qué es importante aplicar principios y ética apropiados de la práctica de contabilidad. [6]
2. (a) Describa **dos** grupos de interés externos de *AFA*, **distintos de** los clientes. [4]
- (b) Con referencia a *AFA*, explique la importancia de la gestión de marcas. [6]
3. (a) Con referencia a *AFA*, resuma **un** beneficio **y un** costo para Sam de abrir un nuevo sitio web de comercio electrónico (línea 62). [4]
- (b) Distinga entre los estilos de liderazgo de Sam y Finn. [6]

## Sección B

Conteste la siguiente pregunta.

4. *AFA* se encontraba atravesando un momento crítico. Sam y Finn no habían logrado resolver plenamente sus desacuerdos. Parecían estar constantemente discutiendo, pero Sam también advertía que estaban apareciendo nuevas cuestiones. En su reunión más reciente, a principios de 2018, Finn presentó la siguiente información financiera para ilustrar la tendencia declinante del margen de ganancia bruta.

**Tabla 1: Selección de información financiera de *AFA***

Año	Ganancias brutas	Ingresos por ventas
2016	142 888	2 164 486
2017	124 211	2 400 625

Además, la contratación de personal nuevo estaba convirtiéndose en un problema, pues los salarios ofrecidos por *AFA* eran muy inferiores a los de los competidores comprometidos con el comercio justo. En una reunión entre Sam y Finn, discutieron respecto de la mejor forma de incentivar económicamente y motivar a los trabajadores recién contratados, dado el nivel más bajo de los salarios abonados por *AFA*.

Finn argumentaba a favor de un sistema de incentivos basado en pagos adicionales (beneficios extra), pues esto era lo que ofrecían los principales competidores de *AFA*, los supermercados. Sam opuso el argumento de que *AFA* debía formar una cooperativa en la que participaran todas las tiendas físicas. Alegó que la creación de una cooperativa de trabajadores podría dar a todos los miembros un sentido de comunidad y realización, y motivarlos para beneficio de todos los miembros de la cooperativa. También habría beneficios adicionales para los grupos de interés. Finn alegó que una cooperativa de trabajadores era demasiado difícil de organizar y operar, y no resolvería el problema de contratar personal.

Mientras tanto, *AFA* seguía atrayendo una gran cantidad de publicidad. Sam había aparecido en un programa de la televisión nacional acerca de los emprendedores jóvenes e innovadores. Después de finalizado el programa de televisión, una empresa minorista internacional muy grande, con una fuerte presencia en línea, se puso en contacto con Sam para hablar de la posibilidad de una toma de control. Inicialmente Sam se negó pero, a medida que se fueron aclarando los detalles de la toma de control, empezó a considerar seriamente esta oportunidad. Al vender la empresa, Sam tendría suficiente capital fresco para crear negocios nuevos e innovadores, y hacer realidad sus otras visiones e ideas. Además de la responsabilidad social de la empresa que *AFA* estaba generando, la toma de control daría acceso a *AFA* a otros activos intangibles. No obstante, la empresa minorista internacional había indicado que no podría garantizar el retener a todos los empleados y gerentes, ya fuesen los existentes o los recién contratados. Finn y Kim estaban sumamente preocupados de que Sam pudiese contemplar la toma de control, que en su opinión era una traición a todos los grupos de interés de *AFA*.

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

**(Pregunta 4: continuación)**

- (a) Defina el término *activo intangible*. [2]
  - (b) (i) Calcule el margen de ganancia bruta de *AFA* para 2016 y 2017. [2]
  - (b) (ii) Explique **un** posible motivo de la tendencia en el margen de ganancia bruta de *AFA* entre 2016 y 2017. [2]
  - (c) Explique **un** beneficio y **un** costo para *AFA* de utilizar pagos adicionales (beneficios extra) como incentivo económico para el personal. [4]
  - (d) Discuta si Sam debería aceptar la oferta de una toma de control. [10]
-