

NOMBRE: _____

Responda las 3 preguntas siguientes. El tiempo que tendrán será de **1 hora y 30 minutos**.
NO se permite el uso de material de apoyo alguno.

PREGUNTA N°1 (40%)

A. En más de una ocasión la prensa especializada ha hecho el siguiente comentario, a raíz de la publicación de los estados financieros de las sociedades anónimas abiertas: "Por causa de la corrección monetaria, las empresas con deudas en dólares presentaron una reducción importante en sus utilidades". Explique la afirmación. **(1.5 ptos.)**

R. Las empresas con deuda en moneda extranjera deben corregir estos saldos aplicando la variación experimentada por el tipo de cambio. Si durante el ejercicio se produce una depreciación del tipo de cambio, es decir, el precio del dólar sube, entonces al corregir monetariamente el balance de la empresa reflejara un monto mayor en sus deudas en moneda extranjera, y en consecuencia, una menor utilidad del ejercicio.

Es discutible culpar a la corrección monetaria de la baja en las utilidades, pues este mecanismo solo refleja la realidad, pues si el tipo de cambio sube la empresa realmente debe más dinero que antes.

Es importante que se aclare que esto ocurre si el tipo de cambio sube, pues si este baja entonces la empresa tendrá utilidades mayores luego de la corrección monetaria.

B. Explique la principal ventaja y desventaja del modelo de regresión lineal. (1 pto)

R.

El modelo de regresión lineal permite separar la componente fija de la variable. Su principal ventaja es el no asumir modos para la distribución de los costos, sino que se ajusta a sus datos reales.

Su desventaja es lo caro que implica utilizarla, además de la gran necesidad de datos, con lo que se transforma en un modelo poco viable.

C. Explique por qué se dice que el Plan de Negocios y el Control de Gestión están íntimamente relacionados. (1 pto)

R. Es claro que el control de gestión y el plan de negocios tienen como base la definición de la estrategia de la empresa. En una empresa ambos procesos debe conversar en el mismo idioma para ser coherentes y poder comunicar y controlar siempre en base a los mismos parámetros.

D. ¿Por qué resulta relevante el estudio del comportamiento de los costos en los distintos niveles jerárquicos de la organización (considere estratégico y operacional)? ¿Cuál será el propósito del sistema de costos en cada nivel? **(1 pto)**

R. A nivel administrativo el conocimiento del comportamiento de los costos permitirá la toma de decisiones al administrador de la empresa. Es decir el propósito del sistema de costos será la planeación y control.

A nivel operacional, el propósito del sistema de costos será la medición de los costos de los productos y su importancia radica en emplear modelos que permitan establecer el equilibrio para obtener el beneficio deseado.

E. Explique cuáles son las principales limitaciones que enfrenta una empresa al implementar un modelo de absorción por Centro de Costos. Explique qué metodología de absorción logra solucionar esos problemas o limitaciones, y cómo lo hace. **(1.5 ptos.)**

R. Se pide solo tres para el puntaje completo.

1. Se usan las mismas proporciones para asignar los costos indirectos que las usadas para los costos variables de producción, lo cual puede inducir a error.

2. No se consideran volumen y mix de producción.

3. No se diferencia entre el tipo de producto fabricado (estándar o uno a uno)

4. En organizaciones muy complejas, puede simplificarse excesivamente el modelo al asignar costos a muy pocos centros de servicios, distorsionando así la distribución y posterior contabilización de costos.

5. La información es demasiado agregada, y además, se basa en proyecciones por lo que no se puede hacer gestión sobre algo específico a fin de optimizar o mejorar un servicio o proceso.

6. Dada su generalidad no es posible conocer toda la información de los costos reales de los productos, servicios o incluso clientes. Esto se debe principalmente a que en estos modelos, el costo de los productos no incluye (por simplificación) los costos de marketing, distribución y ventas, servicios de post venta, entre otros. Por lo tanto estas actividades no cuentan como parte del costo del producto si no como gastos que se prorrateen y que, no necesariamente estarán asignados de forma correcta a un producto específico.

El método ABC logra mejorar estos problemas, los sistemas ABC distribuyen los costos indirectos primero a la actividades y procesos y, luego, a los productos.

PREGUNTA N°2 (35%)

A. Comente cuales serían las implicancias de un cambio en la política inflacionaria que aplica el Banco Central tanto en la mantención de caja como en los créditos reajustables y las cuentas por pagar no reajustables. **(1 pto)**

R.

La política del banco central es mantener la inflación a un nivel estable de un 3% un cambio en esta puede ser un alza en el nivel deseado, una baja o la opción de dejar libre la inflación controlando el tipo de cambio. La implicancia que tendrá cada una de estas distintas políticas dependerá de la calidad de monetario o no monetario del bien. La mantención de caja y las cuentas por pagar no reajustables son bienes monetarios, por lo que están desprotegidos ante la inflación y se verán afectados positiva o negativamente dependiendo si la inflación sube o baja respectivamente. Por otro lado, los créditos reajustables son bienes no monetarios, por lo que la corrección monetaria los protege de los cambios inflacionarios e interioriza en las utilidades de la empresa los cambios inflacionarios en este aspecto.

Con esto, la empresa debiera reaccionar bajando su exposición a pérdidas por este tipo de bienes monetarios (por ejemplo, disminuir su caja) en caso que el BC decida aumentar su inflación esperada, en caso contrario se podría esperar un efecto similar pero en el otro sentido.

B. A continuación se presentan los Estados Financieros del tercer trimestre de dos empresas de la industria de Generación Eléctrica. Para ello se entrega también las principales Razones Financieras. Se pide hacer un análisis de ambas empresas. ¿Qué empresa es más rentable? ¿Cuál tiene una operación más eficiente? **(1.5 pts.)**

(MM\$)	EMPRESA I		EMPRESA II	
	1999	2000 3T	1999	2000 3T
Ingresos por Ventas	2.500	2.200	1.150	1.220
Costo de las Ventas	(1.875)	(1.584)	(886)	(921)
Margen Bruto	625	616	265	299
GAV	(375)	(374)	(184)	(189)
Resultado Operacional	250	242	81	110
Ingresos Financieros	225	198	115	122
Egresos Financieros	(175)	(143)	(104)	(92)
Resultado NO Operacional	50	55	12	31
Resultado antes de Impuestos	300	297	92	140
Impuesto a la Renta	(75)	(68)	(29)	(26)
Resultado del Ejercicio	225	229	63	115

	1999	2000 3T	1999	2000 3T
Margen Bruto	25,0%	28,0%	23,0%	24,5%
Margen Neto	9,0%	10,4%	5,5%	9,4%
ROA	14,1%	17,1%	8,5%	17,6%
ROE	26,2%	31,9%	19,2%	42,5%
Leverage Financiero	0,55	0,52	0,97	0,89
Rotación CxC	31,3	27,9	38,3	32,5
Rotación Inventarios	3,75	3,52	2,21	3,23
Rotación CxP ⁽⁴⁾	26,8	23,5	12,7	15,4
Razón Ácida ⁵	1,9	1,6	0,3	0,3

(MM\$)	EMPRESA I		EMPRESA II	
	1999	2000 3T	1999	2000 3T
Caja	50	40	20	25
CxC	80	105	30	50
Existencias	500	600	400	380
Activo Circulante	630	745	450	455
Activo Fijos	700	710	200	225
ACTIVOS	1.330	1.455	650	680
CxP	70	90	70	80
Pasivos Largo Plazo	400	410	250	240
PASIVOS	470	500	320	320
PATRIMONIO	860	955	330	360
PASIVOS & PATRIMONIO	1.330	1.455	650	680

R. La empresa 2 tiene un mayor ROE y ROA que la empresa 1 en ambos periodos, además la empresa 2 tiene un alza en estos indicadores mientras que la empresa 1 tiene una baja en los mismos, por esto la empresa 2 es mas rentable que la 1 y su rentabilidad a aumentado en el tiempo mientras que la de la 1 ha disminuido.

En cuanto a operación la segunda empresa tiene mejor rotación de CxC lo que indica un mejor proceso de crédito y cobranza.

La primera empresa tiene, en promedio, un periodo de financiamiento menor lo que la hace más eficiente.

C. ¿Cuáles son las principales características y qué elementos componen el Plan de Negocios? Describa cada uno de ellos. **(1.5 ptos.)**

R. Características del plan de negocios:

- Incorpora objetivos o metas de la organización
- Establece responsabilidades y compromisos
- Si bien se hace a nivel agregado, se puede obtener a nivel de unidad de negocio
- Usa términos contables
- Cubre un horizonte de tiempo futuro definido

Clasificación según origen y destino de os recursos:

Plan operacional: En el se contemplan los ingresos y gastos periódicos vinculados directamente a las actividades o giro de la empresa (habitual).

Plan financiero: Considera los flujos financieros y su impacto en las partidas de activos, pasivos y patrimonio.

D. Suponga que usted es Director de Presupuestación y Gestión de una empresa. Se acerca el final del año y usted se da cuenta de que sus indicadores financieros están malos, y que por lo tanto no se están cumpliendo los objetivos organizacionales. ¿Qué decisión tomaría usted para poder evitar que este tipo de situación ocurra en el futuro? Explique. **(1 pto)**

R. En el corto plazo, se podrían tomar decisiones para intentar revertir esto a fin de año. Sin embargo, el enfoque de la pregunta es el mediano y largo plazo. Se deberá contar con un sistema de control de gestión que permita poder monitorear ,los objetivos organizacionales y asegurarse de que las conductas de la organización sean las adecuadas para cumplir los objetivo planteados.

E. Suponga que en la empresa donde usted trabaja existen **sólo** dos objetivos corporativos:

- a. Rentabilizar el negocio y optimizar el uso de capital
- b. Mejorar el índice de satisfacción de clientes

¿Qué indicadores financieros usaría usted (si es posible), como Gerente de Finanzas, para medir el cumplimiento y hacer seguimiento a cada uno de estos objetivos? Justifique. ¿A qué problema se ve enfrentado al hacer este ejercicio? ¿Cómo lo solucionaría? **(1 pto)**

R. En el caso (a) se requiere un indicador de rentabilidad que se asocie con el capital invertido, por esto se recomienda el indicador de rentabilidad sobre capital invertido. Si se agrega algún otro indicador de rentabilidad no esta malo pero esta de mas y no agrega puntaje.

En el caso (b) se tiene que no existen indicadores financieros que indiquen la satisfacción de clientes, por lo que el objetivo seria implementar nuevos indicadores no financieros que apunten a reflejar este objetivo.

Eligiendo los indicadores adecuados se puede solucionar el problema implementando un plan de control de gestión que siga el comportamiento de los indicadores planteados.

PREGUNTA N°3 (25%)

Una empresa que importa ropa deportiva inicia sus operaciones el 1° de Enero de 2006. Para formar la empresa se realizó un aporte de capital por parte de los accionistas igual a \$3.000.000, además, se pidió un préstamo en UF igual a \$1.500.000, el que paga su totalidad en 12 meses y tiene un interés semestral del 7%. Además, antes de comenzar su operación la empresa invierte \$1.000.000 en bodegas y equipos necesarios para funcionar.

Las transacciones realizadas durante el primer semestre del 2006 son:

- 01/01/06: Compra de 1.000 udds de mercadería a US\$ 7 c/u, al cierre del semestre aún no se cancela el 30% de esta compra.
- 01/03/06: Venta de 100 udds a \$ 4.000 c/u y 550 udds a \$ 4.150 c/u. Al cierre, no se ha recaudado el 20% de esta venta.
- 01/05/06: Venta al contado de 200 udds a US\$ 4.100 c/u

NOTAS:

1. El activo fijo se deprecia linealmente 8% semestral.
2. Durante el semestre, incurre y cancela gastos de administración y ventas por \$ 25.000, los que se distribuyen uniformemente durante todo el semestre.
3. La empresa valoriza sus existencias indexándolas al dólar.
4. No existen impuestos.
5. El Índice de Precios al Consumidor (IPC) y el tipo de cambio se dan a continuación.

	TC (\$/US\$)	IPC
Dic.05	514.33	121.12
Ene.06	524.48	121.22
Feb.06	525.7	121.11
Mar.06	528.77	121.82
Abr.06	517.33	122.6
May.06	520.79	122.9
Jun.06	542.46	123.62
Jul.06	540.62	124.29

La tabla anterior posee la información del IPC al 31 de cada mes, mientras que el tipo de cambio esta al 1 de cada mes.

Dado lo anterior:

1. Obtenga el Estado de Resultados y el Balance para la empresa para el primer semestre del 2006 **(3 ptos.)**

R:

Los asientos son:

	D	H	
1 Patrimonio		3,000,000	
Disponible	3,000,000		
Deudas Con			
2 Bancos		1,500,000	
Disponible	1,500,000		
3 Activo Fijo	1,000,000		
Disponible		1,000,000	
4 Existencias	3,671,360		1000*7*524.48
Disponible		2,569,952	
Cuentas x Pagar		1,101,408	
5 Disponible	2,146,000		
Deudores x Vta.	536,500		
Ing. x Explotación		2,682,500	
Costo Expl.	2,405,904		
Existencias		2,405,904	
6 Disponible	820,000		
Ing. x Explotación		820,000	
Costo Expl.	729,106		
Existencias		729,106	
7 GAV	80,000		
Dep. Acumulada		80,000	
8 GAV	25,000		
Disponible		25,000	
			Ahora CM
9 Deudas con			
Bancos		22,044	
CM	22,044		
10 Gasto Financiero	106,543		
Disponible		106,543	
11 Activo Fijo	14,696		
CM		14,696	
12 Existencias	18,387		
CM		18,387	
13 CM	1,176		
Dep. Acumulada		1,176	
14 Patrimonio		44,089	
CM	44,089		

El Estado de resultados es:

EERR	
Ing. x Expl	3,502,500
Costo Expl.	3,135,010
Mg. Expl	367,491
GAV	105,000
R. OP.	262,491
CM	- 34,225
Gastos Fin.	106,543
Utilidad	121,722

Y el balance después de CM es:

Balance			
Activos		P+Pat	
Disponible	3,764,505	Deudas Con Bancos	1,522,044
Deudores x Vta.	536,500	Cuentas x Pagar	1,101,408
Existencias	554,737		
Dep. Acumulada	- 81,176	Utilidad	121,722
Activo Fijo	1,014,696	Cap. Pagado	3,044,089
Total		Total	5,789,263

2. Comente sobre cuáles son los principales factores de riesgo de la empresa dada la información que posee, ¿en qué debiera fijarse para minimizar futuras pérdidas? ¿Fue buena la apuesta de la empresa de comprar muchas existencias durante el primer semestre e indexar? **(3 ptos.)**

R:

Los factores a los que esta más sujeto a pérdidas por corrección monetaria son las existencias, dada su indexación al dólar, si este cae mucho podría perder si tiene mucho stock, pero si maneja un stock grande, se arriesga a que el tipo de cambio suba, con lo que tendría que comprar a un precio mayor.

Dada el alza del tipo de cambio, la apuesta fue buena para las existencias, esto porque hubiera sido más caro comprar las unidades de producto en pesos chilenos, y hubo una ganancia por ese concepto.

¡¡BUENA SUERTE!!