



**EMPRESA Y ORGANIZACIÓN**  
**NIVEL MEDIO**  
**PRUEBA 2**

Lunes 19 de noviembre de 2001 (mañana)

1 hora 45 minutos

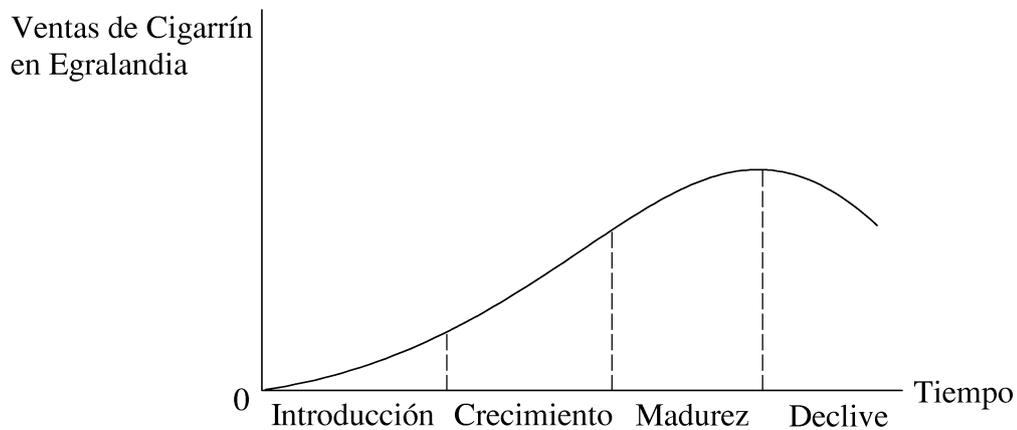
---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Conteste cuatro preguntas.

1. La empresa Cigalot es la líder del mercado en cigarrillos bajos en nicotina de Egralandia, la economía más fuerte del mundo. La marca Cigarrín sin ir más lejos ocupa más de un 70% del mercado de los cigarrillos bajos en nicotina, y ningún otro fabricante de cigarrillos ha logrado introducirse en este mercado. El crecimiento de las ventas ha descendido significativamente en los últimos años.

**Figura 1 El ciclo de vida de producto – “Cigarrín”**



La Directora de Producción ha sugerido que Cigalot desarrolle productos nuevos para asegurar el futuro de la empresa a largo plazo. Ella propone que Cigalot desarrolle el área de cosméticos y productos para la salud, dado que estas industrias parecen ofrecer unas perspectivas mejores a largo plazo.

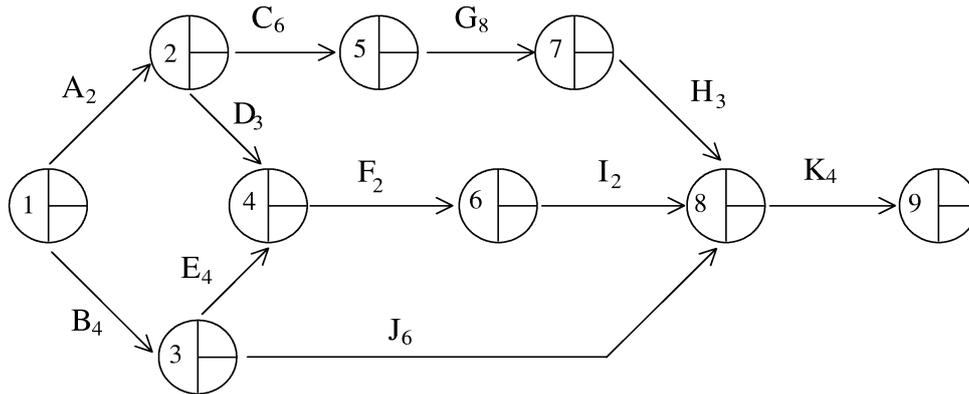
El Director Financiero considera que Cigalot debería explorar mercados nuevos. En particular, sugiere que Cigalot debería introducir sus productos en Sanalandia y Novalandia. Estos países son pobres pero juntos abarcan un tercio de la población mundial y sus economías están experimentando un rápido crecimiento.

- (a) Explique, con un ejemplo, cada fase de la vida del producto mostrada en la Figura 1. [6 puntos]
- (b) Explique **cuatro** estrategias que Cigalot podría adoptar para extender la vida de Cigarrín. [4 puntos]
- (c) Evalúe las cuestiones éticas involucradas en la propuesta del Director Financiero. [5 puntos]
- (d) Discuta los problemas potenciales asociados con la diversificación. [5 puntos]

2. La cadena Ana Bello de seis salones de belleza está considerando la opción de abrir un séptimo salón en una ciudad vecina. El padre de Ana, Marcos, le ha comentado a Ana que está intentando abarcar demasiado y muy rápido, y que la organización ya está trabajando al límite de su capacidad. Ana descartó el consejo de su padre y se embarcó en la planificación del proyecto. Utilizando los conocimientos adquiridos en su cursillo de Empresa y Gestión, Ana preparó un diagrama de red donde muestra las actividades que necesitan realizarse antes de poder abrir un séptimo salón. Dicho diagrama se muestra a continuación.

**Diagrama de red para el séptimo salón de Ana Bello.**

**Figura 1 Proyecto para el séptimo salón – todas las actividades en días**



- (a) (i) Copie la Figura 1 en su cuaderno de respuestas y complete la red. Incluya el periodo más temprano de inicio y el periodo más tardío de finalización. [6 puntos]
- (ii) Identifique el camino crítico. [2 puntos]
- (iii) Utilice un ejemplo extraído del diagrama para explicar el término “flotación”. [2 puntos]
- (b) Explique **tres** formas en que el diagrama de la Figura 1 podría ayudar a Ana Bello con el proyecto Séptimo Salón. [6 puntos]
- (c) (i) Si la actividad F no se finaliza hasta el día 18, ¿qué impacto tendrá esto sobre la finalización del proyecto? [2 puntos]
- (ii) ¿Cómo podría resolverse este problema? [2 puntos]

3. Helados Postre fabrica, distribuye y vende helados de una calidad superior por un precio elevado. Los establecimientos Helados Postre son muy populares entre los consumidores de clase media y tienden a ubicarse en distritos de moda.

Los costes fijos ascienden a \$500.000 al año, mientras que los variables son de \$1,50 por kilogramo. Los helados se distribuyen a nivel nacional y se venden a \$4,00 por kilogramo.

Durante el transcurso de los últimos años, la rentabilidad de la empresa ha descendido y la competencia ha dificultado el incremento del precio.

Estefanía Postre, la Directora General, considera que la empresa puede lograr unos ahorros enormes pagando a otras empresas para que se encarguen de la producción, el envasado y la distribución. Consecuentemente, Helados Postre podría concentrarse en la gestión de la marca.

- (a) En papel cuadriculado, emplee la información anterior para trazar un gráfico del punto de equilibrio. *[6 puntos]*
- (b) Suponga que se venden 300.000 unidades. Calcule e identifique en su gráfico el:
- (i) beneficio *[2 puntos]*
- (ii) margen de seguridad. *[2 puntos]*
- (c) ¿Cuántas unidades necesitaría vender Helados Postre si deseara obtener \$300.000 de beneficios? *[2 puntos]*
- (d) Evalúe las ventajas y desventajas de emplear a otras empresas para que se encarguen de la producción, envasado y distribución. *[8 puntos]*

4. Victoria Gil cría y vende vacas para el consumo. En las últimas semanas se ha dado mucha publicidad a una enfermedad que afecta al ganado vacuno, y hay quien sugiere que dicha enfermedad hace que el consumo de carne de vacuno sea peligroso para los seres humanos. Aunque no hay nada comprobado, a Victoria le preocupa que esta publicidad pueda afectar a su negocio. El marido de Victoria, Jesús, le ha sugerido que elabore un pronóstico de flujo de caja para ayudar a anticipar los problemas que el negocio podría sufrir durante los meses venideros. La renta de \$4.000 tendrá que pagarse en julio, y Jesús le ha recordado a Victoria que dicha renta subirá un 25% cuando cumpla el próximo plazo en octubre. El saldo bancario de apertura en junio asciende a \$8.000. Los suministros mensuales cuestan \$1.500 y un recibo de electricidad de \$500 tendrá que pagarse en junio y septiembre. Además, Victoria tiene otros gastos que ascienden a \$1.000 mensuales.

Jesús también discutió que el futuro del negocio se presentaba muy incierto y que deberían considerar la diversificación, quizás **cultivando tulipanes**, a pesar de que el negocio no tiene prácticamente ningún activo. Por lo tanto, cualquier tipo de diversificación tendría que financiarse totalmente mediante capital empréstito.

Basándose en las cifras del ejercicio anterior, Victoria considera que las ventas de ganado vacuno para consumo posiblemente asciendan a \$10.000 en agosto, \$8.000 en septiembre y \$6.000 en octubre. Este dinero se recibe con un mes de retraso.

- (a) Prepare un pronóstico de flujo de caja de junio a noviembre. *[8 puntos]*
- (b) Explique **cuatro** razones por las que los negocios pequeños a menudo experimentan problemas de flujo de caja, especialmente durante su primer año en el negocio. *[4 puntos]*
- (c) Evalúe la viabilidad de la propuesta de diversificación expresada por Jesús: **cultivo de tulipanes**. *[8 puntos]*

5. BBB Inc fabrica rodamientos para una amplia gama de productos industriales. En 1998, BBB Inc adquirió GLT Inc y pronto resultó evidente que los estilos de gestión de cada empresa eran muy diferentes. BBB Inc tendía a animar a los empleados para que participasen en el proceso de toma de decisiones. El sueldo superaba la media de la industria y la empresa había recibido diversos premios en reconocimiento a sus logros en el área de formación y desarrollo de los empleados. Asimismo, el movimiento de personal era bajo y la empresa tenía buena reputación por mantener relaciones industriales armoniosas.

En contraste, GLT Inc era notoria por la baja moral e insatisfactoria calidad de sus productos. Se rumoreaba que los jefes de GLT Inc ejercían un estilo autocrático de gestión y que exigían que los empleados cumplieren la política y procedimientos de la empresa. GLT Inc había opuesto gran resistencia a la compra.

- (a) Utilizando teoría apropiada de la motivación, explique las diferencias aparentes en moral entre BBB Inc y GLT Inc. *[8 puntos]*
- (b) Explique **tres** razones por las que los jefes de GLT se resistieron a la compra. *[6 puntos]*
- (c) ¿Hasta qué punto puede influir el estilo de liderazgo adoptado por un jefe sobre el nivel de moral? *[6 puntos]*

6. La empresa de ropa Dinamo fabrica ropa de sport para adolescentes. La marca Dinamo ha disfrutado de un éxito considerable y los márgenes de beneficio han sido muy altos.

El Director de Marketing considera que Dinamo debería desarrollar una nueva gama de productos para los clientes corporativos. El estudio de mercado sugiere que existe un nicho dentro de la ropa de moda en las industrias aérea y hotelera y hostelera. El Director de Marketing cree que Dinamo debería lanzar una nueva marca, "Activa", para surtir dicho mercado.

- (a) Explique los siguientes términos:

- |                            |            |
|----------------------------|------------|
| (i) nicho de mercado       | [2 puntos] |
| (ii) estudio primario      | [2 puntos] |
| (iii) estudio secundario   | [2 puntos] |
| (iv) margen de beneficios. | [2 puntos] |

- (b) Analice **tres** razones para crear un nuevo nombre de marca para la nueva gama de productos. [6 puntos]

- (c) Sugiera y evalúe una estrategia de marketing para la nueva gama de productos, "Activa". [6 puntos]

7. Patrick Jones ha sido nombrado Presidente de la Asociación de Tiendas de “Fish and Chips”\*. A Patrick le preocupa que las ventas de pescado y patatas fritas hayan descendido considerablemente durante los diez últimos años, y la investigación sugiere que factores demográficos combinados con una tendencia hacia el consumo de alimentos con bajo contenido de grasa son las principales causas del declive.

Morgan Smith, el Vicepresidente, considera que la globalización y el alza del tipo de cambio de la moneda nacional también han rebajado las ventas de pescado y patatas fritas.

Morgan Smith piensa que la asociación debería procurar mejorar la imagen del pescado y patatas fritas ya que está considerado como una comida anticuada, especialmente entre los adolescentes. Además, Morgan Smith cree que la asociación debería pedir al gobierno que introduzca aranceles a las comidas rápidas importadas, especialmente las pizzas y las hamburguesas, ya que la globalización ha perjudicado al negocio del “Fish and Chips”.

(a) Explique los siguientes términos:

(i) globalización *[2 puntos]*

(ii) aranceles. *[2 puntos]*

(b) Explique cómo una moneda nacional fuerte y la globalización podrían afectar a las tiendas de “Fish and Chips”. *[6 puntos]*

(c) Identifique **tres** grupos (“stakeholders”) que podrían tener un interés en la propuesta de Morgan Smith de introducir aranceles a las comidas rápidas importadas. Analice el impacto de la propuesta sobre los tres grupos identificados. *[6 puntos]*

(d) Explique **dos** métodos que la Asociación de “Fish and Chips” podría emplear para mejorar la percepción que tienen los consumidores de su producto. *[4 puntos]*

---

\*Nota: Las tiendas de Fish and Chips venden una comida tradicional británica consistente en pescado frito y patatas fritas.

8. Serena Gangliani estableció un negocio como comerciante unipersonal dedicada al diseño de sitios Web para Internet. El negocio disfrutó de un crecimiento espectacular durante los primeros meses y a Serena le resultaba imposible ocuparse de la carga de trabajo. Decidió formar una sociedad con tres antiguas amigas de la escuela quienes compartían el interés y entusiasmo de Serena por la informática. El espectacular crecimiento de la empresa aceleró y las socias decidieron cotizar acciones en la bolsa y reducir el nivel de endeudamiento-capital propio.
- (a) Explique **tres** ventajas y **tres** desventajas que los comerciantes unipersonales pueden experimentar. *[6 puntos]*
- (b) Explique **tres** ventajas que Serena podría haber obtenido al tomar tres socias. *[3 puntos]*
- (c) Varias sociedades anónimas (cotizadas en la bolsa) han retornado al estado de sociedad limitada en los últimos años. Explique **tres** razones por las que podrían haber hecho esto. *[6 puntos]*
- (d) Explique **tres** factores que podrían influir sobre el nivel de endeudamiento-capital propio que elige una empresa. *[5 puntos]*
-