



88075027

**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL SUPERIOR**  
**PRUEBA 1**

Lunes 19 de noviembre de 2007 (tarde)

2 horas

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Lea el estudio de caso con atención.
- Sección A: conteste todas las preguntas.
- Sección B: conteste una pregunta.

## SECCIÓN A

Conteste **todas** las preguntas de esta sección.

1. (a) Explique la utilidad, para *Gladrags SL*, de segmentar su mercado. [6 puntos]  
 (b) Prepare una mezcla de marketing apta para respaldar el lanzamiento de la marca Sassy, de vestimenta de diseño exclusivo. [10 puntos]
  
2. (a) “La estructura organizacional de *Gladrags SL* es formal, con una jerarquía de niveles múltiples y un ámbito de control estrecho” (*líneas 113-114*).  
 Analice las ventajas y las desventajas para *Gladrags SL* de este tipo de estructura organizacional. [8 puntos]  
 (b) Explique los beneficios para *Gladrags SL* de introducir “prácticas laborales más flexibles” (*líneas 138-139*). [4 puntos]
  
3. (a) Compare y contraste *producción por lotes* y *producción en gran escala*. [8 puntos]  
 (b) Analice las ventajas y las desventajas para *Gladrags SL* de introducir un control de existencias “justo a tiempo” (JAT). [10 puntos]
  
4. Discuta las **cuatro** opciones estratégicas para la dirección futura de *Gladrags SL* (*líneas 176-183*). Utilice el análisis PEST (Apéndice 2) y demás información proporcionada en el estudio de caso para respaldar su respuesta. [14 puntos]

## SECCIÓN B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

5. A petición de la junta directiva, Colin Buckley, el director financiero, ha preparado más presupuestos preliminares para 2007, y ha elaborado también un análisis detallado de las varianzas de los presupuestos recientes. Este material se discutió en la última reunión de la junta directiva. Algunas de las varianzas mostraron tendencias preocupantes, en particular relacionadas con los niveles de ventas, y los costos de sueldos y administración, donde se identificaron varianzas negativas de importancia.

Después de haber recibido críticas personales en cuanto a su papel como director financiero, Colin Buckley dimitió de *Gladrags SL*. La reacción de la junta directiva fue designar a una consultoría de gestión independiente, *Hansons*, con miras a elaborar un plan de empresa para el período 2007-2008.

El plan incluía los siguientes objetivos financieros y metas:

- mejorar el margen de beneficio bruto examinando los costos de los proveedores
- adoptar medidas de emergencia para abordar los temas relacionados con el flujo de caja
- mejorar los resultados de rentabilidad, para así igualar el margen de beneficio bruto promedio de la industria, del 30%, y el margen de beneficio neto promedio, del 12%
- incrementar la inversión en tecnologías nuevas de producción y comunicaciones.

- (a) (i) Utilizando un ejemplo apropiado, explique qué se entiende por *varianza negativa*. [3 puntos]
- (ii) Examine **una** ventaja y **una** desventaja para *Gladrags SL* de elaborar presupuestos. [6 puntos]
- (b) (i) Identifique **tres** medidas apropiadas que *Gladrags SL* podría adoptar para mejorar su flujo de caja. [3 puntos]
- (ii) Discuta si es posible cumplir los objetivos y las metas establecidos por *Hansons*. Utilice el análisis de índices, y otros datos financieros y no financieros proporcionados en el estudio de caso para respaldar su respuesta. [8 puntos]

6. Después de haber recibido críticas personales en cuanto a su papel como director financiero, Colin Buckley dimitió de *Gladrags SL*. La reacción de la junta directiva fue designar a una consultoría de gestión independiente, *Hansons*, con miras a elaborar un plan de empresa para el período 2007-2008.

El plan de empresa incluía las siguientes recomendaciones:

- incrementar la inversión en tecnologías nuevas de producción y comunicaciones
- introducir un sistema de Gestión de Calidad Total (GCT) destinado a cumplir con las normas de la Organización Internacional para la Estandarización (ISO, por sus siglas en inglés).

Naseem, un ferviente propulsor de la Gestión de Calidad Total, visitó poco tiempo atrás a varios fabricantes de vestimenta europeos, y regresó decidido a mejorar la calidad y la eficiencia de las operaciones de *Gladrags SL*. La recomendación de *Hansons* reforzó la determinación de Naseem de concretar la modernización. Está investigando dos paquetes de diseño y manufactura asistidos por computadora, que ayudarán a aumentar el nivel de automatización en la producción, y a reducir los gastos indirectos.

Naseem ha preparado la siguiente información financiera para cada paquete. Estima que el costo de instalar el Paquete A será de \$280 000; esto incluirá la prestación de servicios de capacitación al personal. El Paquete B tiene un costo más elevado, de \$480 000, pero es más flexible, es más fácil obtener acceso a las actualizaciones, y ofrece funciones de calidad adicionales.

	<b>Paquete A</b>	<b>Paquete B</b>
	<b>\$000</b>	<b>\$000</b>
Costo inicial	280	480
Ahorro de costos		
Año 1	140	120
Año 2	110	120
Año 3	100	160
Año 4	40	180
Año 5	30	130

- (a) Explique **dos** propósitos de un plan de empresa. [4 puntos]
- (b) Examine **una** ventaja y **una** desventaja de introducir un sistema de Gestión de Calidad Total (GCT) en *Gladrags SL*. [6 puntos]

*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*

*(Pregunta 6: continuación)*

- (c) Calcule el plazo de amortización y el valor actual neto del Paquete A y el Paquete B. Los cálculos deberán efectuarse **a dos decimales**, con los factores de descuento que se indican a continuación:

Año 1	0,962
Año 2	0,925
Año 3	0,889
Año 4	0,855
Año 5	0,822

Utilice estos cálculos y otros datos, de carácter financiero y no financiero, para discutir los méritos de los dos paquetes.

*[10 puntos]*