



**EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 1**

Viernes 13 de noviembre de 2009 (tarde)

2 horas 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Lea con atención el estudio de caso.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta obligatoria.
- Sección C: conteste la pregunta obligatoria.

SECCIÓN A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Identifique **dos** costos fijos y **dos** costos variables de *Les Maisonnettes*. [4 puntos]
- (b) Utilizando los datos del apéndice 4, calcule el índice de liquidez corriente y el índice de liquidez inmediata o razón ácida de *Les Maisonnettes* para los ejercicios 2005 y 2008. [4 puntos]
- (c) Con referencia a las cifras calculadas en la parte (b), analice las razones de los cambios en la posición de liquidez de *Les Maisonnettes*. [7 puntos]

2. (a) Describa **dos** incentivos no financieros que Sophie esté considerando. [4 puntos]
- (b) Con referencia a Sophie, explique **dos** características de un “estilo de liderazgo paternalista” (líneas 114–115). [4 puntos]
- (c) Analice en qué sentido es posible que deba cambiar el estilo de liderazgo de Sophie a medida que *Les Maisonnettes* crezca con el tiempo. [7 puntos]

3. (a) Resuma de qué modo la redacción de un plan de negocio (línea 109) podría ayudar a *Les Maisonnettes* a alcanzar sus objetivos de crecimiento. [4 puntos]
- (b) Explique **un** costo y **un** beneficio para *Les Maisonnettes* de ser una organización de pequeñas dimensiones. [4 puntos]
- (c) Analice los efectos de la introducción del comercio electrónico sobre las estrategias de marketing futuras de *Les Maisonnettes*. [7 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

4. (a) Describa **dos** diferencias entre el marketing de productos y el marketing de servicios (*líneas 78–79*). [4 puntos]
- (b) (i) Explique **dos** desventajas para *Les Maisonnettes* de operar en un mercado nicho (*línea 47*). [4 puntos]
- (ii) Explique de qué modo podría Sophie desarrollar sus recursos humanos de modo tal de dar respuesta a las variaciones en la demanda de alojamiento. [4 puntos]
- (c) Recomiende cambios en **dos** elementos de la mezcla de marketing existente que puedan ayudar a Sophie a reducir al mínimo los efectos de las fluctuaciones en la demanda de alojamiento en *Les Maisonnettes*. [8 puntos]

Información adicional

En este trabajo, no hay información adicional para las Secciones A y B.

SECCIÓN C

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

5. Por recomendación de la *Asociación Francesa de Ecoturismo (AFE)*, Sophie se reunió con la consultoría financiera *Eco-Strat*. *Eco-Strat* es conocida por ser apasionada del ecoturismo y por asesorar a sus clientes acerca de las oportunidades que ofrece. Esta consultoría ayudó a Sophie a identificar opciones estratégicas para el futuro. Sophie decidió no crear el centro educativo (**Opción 2**), y se le desaconsejó ampliarse en forma de complejo de lujo para el ecoturismo (**Opción 3**) debido a los pronósticos sobre una desaceleración de la economía europea. En cambio, Sophie está entusiasmada con las propuestas imaginativas de *Eco-Strat* para ayudar a comercializar y operar con más eficacia la empresa (**Opción 1**).

Sophie está decidida a que la marca *Les Maisonnettes* constituya el núcleo de sus planes de negocio, que concretará a través de una serie de empresas conjuntas (*joint ventures*) con abastecedores locales de alimentos y vinos preparados específicamente para ser comercializados con la marca *Les Maisonnettes*. Sophie cree que esto agregará valor tanto a los productos como a los servicios que se ofrezcan y, a la vez, que aumentará los niveles de ganancias, tanto de la empresa como de los socios. *Eco-Strat* propone tres oportunidades de negocios posibles para promover la marca *Les Maisonnettes*:

- A. Que algunos vuelos de *Fly-Fare* ofrezcan un “paquete de almuerzo regional” que incluya quesos, vinos y productos hortícolas locales con la etiqueta de *Les Maisonnettes*. Los paquetes incluirían “guías de degustación” de los productos y vales de descuento de los proveedores.
- B. Que chefs “invitados” de restaurantes locales ofrezcan clases de cocina tradicional utilizando productos hortícolas de *Les Maisonnettes*. Después de las clases, se ofrecerían a la venta los ingredientes utilizados.
- C. Que la tienda de alimentos de la familia opere como un centro de ganancias independiente, con venta de artículos de marca *Les Maisonnettes*.

Eco-Strat insiste en recomendar que Sophie elabore una estrategia más clara para el desarrollo de recursos humanos. La consultoría sugiere que introduzca una estructura organizacional más formal (vea el punto 1), que ofrezca opciones de compra de acciones y gratificaciones financieras por desempeño, y también que promueva una visión compartida del negocio (vea el punto 3).

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Identifique **dos** fuerzas que impulsan y **dos** fuerzas que limitan las propuestas de Sophie para cambiar las operaciones de la empresa. [4 puntos]
- (b) Explique de qué modo la estrategia propuesta para desarrollar los recursos humanos de *Les Maisonnettes* puede afectar la motivación y el desempeño de los empleados, así como la rotación de personal. [8 puntos]
- (c) Analice la función y la importancia de que *Les Maisonnettes* tenga su marca propia. [8 puntos]
- (d) Partiendo de la información incluida en el estudio de caso y en los Puntos 1 a 7, y con referencia a las propuestas de *Eco-Strat*, ¿en qué medida puede Sophie alcanzar su meta estratégica de comercializar y operar con más eficacia la empresa (**Opción 1**)? [10 puntos]

Información adicional



Punto 2: Datos económicos a octubre de 2009

Indicador	Francia <i>pronóstico</i>			Reino Unido <i>pronóstico</i>		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
Inflación (%)	1,6	2,5	2,8	2,6	2,9	2,0
Crecimiento económico (% de variación en el PIB)	1,3	1,0	2,0	1,4	0,8	2,2
Tasa de interés (%)	3,0	3,5	3,25	4,5	4,75	4,0
Tipo de cambio (£:€)				1,14	1,10	1,05

Punto 3: Memorando de Sophie Lagarde a todo el personal Ref.: Declaración de la visión

Quisiera conocer sus puntos de vista acerca de la siguiente propuesta de declaración de la visión y objetivos:

“Les Maisonnets ofrece una experiencia turística irrepetible y, en un plazo de cinco años, llegará a ser el principal destino ecoturístico de la región. En todo momento, fomentaremos el uso de los mejores productos hortícolas locales, a fin de promover las oportunidades comerciales y de empleo en esta región.”

Objetivos de la empresa

- crear un equipo comprometido y sólido, que comparta nuestros valores
- ocuparnos del cuidado de nuestros visitantes, del entorno local y de nuestro personal
- educar a nuestros visitantes acerca de la región y de su cultura
- establecer relaciones de cooperación con empresarios locales
- lograr una repercusión positiva sobre los habitantes de la zona y sus medios de vida.

Punto 4: Pronóstico de flujo de caja de *Les Maisonnets*: marzo a agosto de 2010

(cifras en miles de €, redondeadas al número entero superior más cercano)

	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto
Ventas en efectivo	8	18	20	23	30	33
Ventas a crédito y otros ingresos	4	9	10	14	18	20
Salarios y jornales	20	20	23	23	23	23
Costos de estructura (indirectos)	6	8	12	17	18	18
Compra de bienes de capital		4	6			
Saldo bancario de apertura	18	4	- 1	- 12	- 15	- 8
Saldo bancario de cierre	4	- 1	- 12	- 15	- 8	4

Punto 5: Análisis competitivo de la industria del ecoturismo en la región de Millau

Competencia dentro del mercado:

En la actualidad, hay pocos operadores en este mercado nicho, pero en el último año se han presentado 150 solicitudes de incorporación a la AFE, y el número sigue en aumento.

Barreras para el ingreso:

Existen pocas barreras para ingresar en el mercado, excepto el hecho de que los ecoturistas estudian el mercado en profundidad, y son conscientes de las malas prácticas. Los niveles de ganancias tienden a ser bajos.

Poder de negociación de los clientes:

En la mayoría de los casos, los clientes viajan en forma independiente y no tienen el precio como factor determinante.

Amenaza de sustitutos:

Si los clientes no perciben el ecoturismo como distinto de unas vacaciones normales, existen muchos sustitutos potenciales. Hay una sobreoferta de alojamiento vacacional.

[Fuente: adaptado de *Organismo de Turismo Regional*, junio de 2008]

Punto 6: Elasticidades de la demanda estimadas para el ecoturismo

Elasticidad	Francia <i>pronóstico</i>			Reino Unido <i>pronóstico</i>		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Precio	0,5	0,7	0,5	0,4	0,9	0,4
Renta	1,3	1,0	2,0	1,3	1,6	1,2
Publicitaria	1,0	1,4	1,3	1,5	1,7	2,0

[Fuente: adaptado de <http://mktrends.com/>, 25 de abril de 2008]

Punto 7: Proyección del número de visitantes a la región de Millau

	Locales			Del Reino Unido		
	2010	2011	2012	2010	2011	2012
(en miles)	480	620	680	245	210	250

[Fuente: adaptado de *Organismo de Turismo Regional*, junio de 2008]