



88145028



**EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2**

Jueves 20 de noviembre de 2014 (mañana)

2 horas 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste dos preguntas.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- Son necesarias copias sin anotaciones de la *hoja de fórmulas y de las tasas de descuento de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es [75 puntos].

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Deep Sea Catch (DSC)

Deep Sea Catch (DSC) opera como una empresa unipersonal en una isla muy concurrida por turistas, y se especializa en proveer diariamente pescado fresco a los hoteles de la isla.

El gobierno local ha dado un permiso a *DSC* que autoriza a la empresa a capturar un máximo de 70 kilogramos de pescado al día. Sin embargo, ha habido un aumento en la pesca ilegal (sin permiso), además de la pesca excesiva de otros competidores de *DSC* (con permiso); por esta causa se han reducido las reservas de peces en el área. Dada la competencia cada vez mayor entre los proveedores de pescado de la isla, los hoteles solo pagan un precio fijo de \$10 por kilogramo de pescado.

El costo de operación de *DSC* y la cantidad de pescado capturado varían según factores como el clima, la cantidad de peces al alcance de los buques pesqueros y el número de competidores.

Los hoteles locales demandan que:

- el pescado que compran se ajuste a normas nacionales estrictas de salud y seguridad, para asegurar la calidad del pescado que consumen los turistas
- el pescado se capture siguiendo procedimientos éticos y sin poner en peligro a otras criaturas marinas, como las tortugas o los delfines.

Un grupo de presión ambiental también está presionando al gobierno para conseguir:

- regulaciones más estrictas para las industrias pesqueras, dirigidas a los proveedores que no tienen permiso
- una reducción en la cantidad de pescado que cada proveedor puede vender
- nueva legislación que obligue a instalar equipos nuevos sofisticados de tecnología compleja para posibilitar la pesca ética.

DSC es conocida por ejercer la pesca responsable y atenerse a la legislación gubernamental. Pese a ello, el propietario está preocupado por los posibles costos altos de algunas de las legislación nuevas.

El pescado que no se vende se almacena y mantiene en una cámara frigorífica hasta dos días. Después de dos días, se vende a una planta procesadora a \$4 el kilogramo. Por ejemplo, el pescado que se captura el lunes pero para el martes a la noche no se ha vendido a los hoteles se vende el miércoles a la procesadora.

(Esta pregunta continúa en la pagina siguiente)

(Pregunta 1: continuación)

DSC usa el sistema LIFO (últimas entradas primeras salidas) para la valoración de existencias. En la siguiente tabla se muestra el suministro típico de pescado de DSC en una semana.

Día de la semana	Kg de pescado capturado por DSC y costo de la pesca	Kg de pescado suministrado por DSC
Lunes	20 a \$5	10
Martes	30 a \$8	20
Miércoles	20 a \$6	20
Jueves	40 a \$5	30
Viernes	20 a \$8	20
Sábado	40 a \$8	30
Domingo	40 a \$5	30

- (a) Describa **dos** características de una empresa unipersonal. *[4 puntos]*

- (b) (i) Usando la tabla anterior y el método de valoración de existencias LIFO (últimas entradas primeras salidas), calcule el valor de las existencias de pescado al cierre del domingo (*presente todo su trabajo en formato de tabla*). *[8 puntos]*

- (ii) Usando la información dada, calcule las ganancias brutas habituales de DSC por semana después de contabilizar la cantidad de pescado vendido a la procesadora (*muestre la totalidad del mecanismo*). *[3 puntos]*

- (iii) Calcule el margen de las ganancias brutas típico de DSC por semana (*muestre la totalidad del mecanismo*). *[2 puntos]*

- (c) Explique **una** ventaja para DSC si provee pescado que se ajusta a las normas de calidad nacionales. *[2 puntos]*

- (d) Usando el modelo PEST, examine el impacto del entorno externo en DSC. *[6 puntos]*

2. Stay Float (SF)

Stay Float (SF) es una sociedad de responsabilidad limitada propiedad de una familia, que fabrica botes a remo. Dan es el director de marketing y Ori, su hermano, el director financiero. Entre los dos tienen el 75% de las acciones de *SF*. El mercado objetivo principal son los clubes de remo universitarios, que requieren botes fabricados según las especificaciones del cliente. *SF* fabrica dos modelos, el “Skiff” (individual) y el “Quad” (para cuatro remeros), mediante el método de producción a pedido. Cada modelo se trata como un centro de ganancias independiente.

SF se orienta al mercado y tiene muy buena respuesta a las necesidades de los clientes. Los clientes están dispuestos a esperar mucho tiempo a que la empresa termine de fabricar su bote, gracias a la gran calidad y al diseño flexible. Los empleados tienen un alto nivel de calificación y están muy motivados. En cuanto a los precios, *SF* usa la estrategia de “descremado” de mercado.

El aumento de la competencia del extranjero, que ofrece botes de remo más baratos y de producción en gran escala, junto con el recorte del presupuesto universitario para estas actividades, han causado una caída en la demanda de botes de *SF*. Como resultado, *SF* está teniendo dificultades de flujo de caja. Dan y Ori están considerando dos opciones estratégicas para reducir costos y encontrar nuevos segmentos de mercado para los dos modelos de bote:

- Opción 1: Cambiar por un método de producción en flujo para mejorar el ciclo del capital circulante. Sin embargo, a Ori le preocupa en este caso la forma de financiamiento.
- Opción 2: Subcontratar la producción del “Quad” en el extranjero y seguir produciendo el “Skiff” en la planta actual.

Precio de venta del “Skiff”: \$15 000.

Precio de venta del “Quad”: \$25 000.

Información financiera actual para 2014:

Costos fijos totales de <i>SF</i>	\$50 000
Costo variable por bote	“Skiff”: \$12 000 “Quad”: \$18 000
Número real de botes fabricados y vendidos	“Skiff”: 6 botes “Quad”: 4 botes
Capacidad de producción	20 botes en total

Información financiera si *SF* subcontrata el “Quad” en el extranjero (Opción 2):

- capacidad de producción del subcontratista: 40 botes.
- el costo fijo total se reducirá en \$14 000.
- *SF* pagará un costo variable de \$14 000 por bote al subcontratista.
- *SF* reducirá el precio de la versión del “Quad” fabricada en gran escala en un 20%, y duplicará la cantidad vendida en el primer año.
- la cantidad de “Skiff” vendidos (6 botes) se mantendrá sin cambios.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 2: continuación)

- (a) Describa **dos** características de que *SF* opere como una sociedad de responsabilidad limitada. *[4 puntos]*

- (b) Explique **dos** ventajas y **una** desventaja para *SF* de operar el “Skiff” y el “Quad” como centros de ganancias independientes. *[6 puntos]*

- (c) Calcule para *SF* (*muestre la totalidad del mecanismo*):
 - (i) la utilización de la capacidad actual en 2014. *[2 puntos]*

 - (ii) la cantidad de “Skiff” necesaria para llegar al punto de equilibrio si se elige la opción de subcontratación (Opción 2). *[2 puntos]*

 - (iii) si la producción del “Quad” se debe subcontratar en el extranjero (Opción 2), suponiendo que las ventas del “Skiff” se mantienen iguales que en 2014. *[5 puntos]*

- (d) Analice la sugerencia de que *SF* debe cambiar del método de producción a pedido al método de producción en flujo (Opción 1). *[6 puntos]*

SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

3. Cheap4U (C4U)

Cheap4U (C4U), una sociedad anónima, opera con éxito un servicio de traslados aéreos a bajo precio. *C4U* ofrece un servicio básico destinado a familias de ingreso bajo y a estudiantes, y está posicionada como la empresa que ofrece el precio más bajo por volar. El personal recibe la capacitación para los vuelos en su puesto de trabajo, y como motivación la empresa utiliza incentivos no económicos, por ejemplo la ampliación de tareas. Recientemente, *C4U* ha tenido dificultades para contratar suficiente personal de vuelo. Como resultado, este personal está sobrecargado de trabajo y ha habido quejas de los pasajeros por el mal servicio.

En 2013, *C4U* sufrió pérdidas por primera vez en 11 años. La empresa hizo una revisión y se detectaron los siguientes tres problemas:

- debido a la escasez de personal, los vuelos de *C4U* suelen demorarse o cancelarse.
- algunas publicidades de vuelos muy concurridos se consideran poco éticas. Por ejemplo, se promueven vuelos de ida baratos sin decir que el vuelo de regreso cuesta el doble.
- están surgiendo competidores nuevos que ofrecen precios bajos y usan aviones más modernos, con un uso más eficiente del combustible.

C4U está considerando ofrecer un nuevo servicio de vuelos internacionales, *Quality4U (Q4U)*. El servicio se ofrecerá solo en algunos momentos determinados. *Q4U* tomará como objetivo a los clientes de mayores ingresos, ofreciendo aeronaves con excelente equipamiento, acceso gratuito a internet y asientos más cómodos. Será necesario comprar cuatro aviones nuevos, totalmente equipados. El índice de endeudamiento/apalancamiento de *C4U* está en aumento, a más del 80%. Se requerirán nuevas fuentes de financiamiento.

C4U también está considerando nuevos métodos de capacitación de personal para el servicio nuevo *Q4U*:

- Un método nuevo de capacitación fuera del puesto de trabajo, que podría estar en manos de un hotel famoso por la gran calidad de su servicio al cliente. Este método nuevo de capacitación aumentará los costos de *C4U* en un momento en que ve limitado su capital circulante.
- En segundo lugar, todo el personal de vuelo tendrá que estudiar y aprobar un examen que certificará que está a la altura de las normas de calidad internacionales de servicio al cliente. Los directivos de *C4U* insisten en que el personal estudie en su tiempo libre. El personal de vuelo se ha quejado y ha consultado con sus representantes por posibles medidas de acción sindical, porque estos empleados sienten que ya están sobrecargados de trabajo.

(Esta pregunta continúa en la pagina siguiente)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Describa **una** característica de:
 - (i) la ampliación de tareas. *[2 puntos]*
 - (ii) las normas de calidad internacionales. *[2 puntos]*
- (b) Explique de qué manera puede haber repercutido sobre los ingresos de *C4U* cada uno de los tres problemas detectados, con la consecuente pérdida por primera vez en 11 años. *[6 puntos]*
- (c) Analice **dos** fuentes de financiamiento apropiadas que *C4U* podría usar para comprar los nuevos aviones destinados al servicio nuevo *Q4U*. *[6 puntos]*
- (d) Evalúe los dos métodos nuevos de capacitación y examinación que *C4U* está considerando a fin de preparar al personal de vuelo para el servicio nuevo *Q4U*. *[9 puntos]*

Página en blanco

4. Creative Bleu (CB)

Creative Bleu (CB) es una sociedad de responsabilidad limitada australiana de medios de comunicación que ha producido muchas publicidades innovadoras para televisión. Jennifer Joyce, la directora ejecutiva (CEO), creó la empresa con tres amigas de la universidad. Ahora, *CB* tiene 24 empleados.

La cultura organizativa es tecnológica, colaborativa, innovadora y orientada a las tareas. Para los proyectos se crean equipos flexibles, formados por cuatro personas, que rotan para generar ideas nuevas y creativas. En algunas ocasiones, la toma de decisiones es intuitiva. Todos los empleados tienen igual injerencia en el proceso de toma de decisiones. *CB* tiene un plan de participación de los empleados en el capital accionario, y las ganancias se reparten entre todos los accionistas. Jennifer tiene un estilo de liderazgo democrático. La rotación de personal en *CB* ha sido muy baja.

CB ha obtenido un contrato sustancial para producir un anuncio televisivo que publicita un producto nuevo. El anuncio también ayudará a *CB* a lograr acceso a un nuevo mercado internacional: Corea del Sur. Los beneficios económicos a largo plazo para *CB* podrían ser considerables, pero a Jennifer le preocupa que la empresa use todo su capital circulante en esa operación. Además, ninguno de los empleados de *CB* habla coreano.

Jennifer y el personal ven la producción del anuncio como una oportunidad para que *CB* ingrese en un mercado nuevo y crezca. Jennifer tiene dos opciones estratégicas para *CB*:

- crecer internamente y producir el anuncio en Australia. *CB* financiaría toda la operación y emplearía personal adicional: traductores, actores coreanos locales y personal de apoyo técnico.
- formar una empresa conjunta (*joint venture*) con una empresa coreana de medios de comunicación. *CB* compartiría con la empresa los costos de la operación. El anuncio se produciría en Seúl, Corea del Sur. Dada la envergadura de la operación, *CB* reubicaría a uno de sus equipos en Seúl.

- (a) Defina el término *cultura organizativa*. [2 puntos]
- (b) Identifique **dos** características clave de la toma de decisiones intuitiva. [2 puntos]
- (c) Explique **dos** beneficios y **un** costo para *CB* de tener un plan de participación de los empleados en el capital accionario. [6 puntos]
- (d) Analice la eficacia del uso de equipos flexibles para los proyectos de *CB*. [6 puntos]
- (e) Recomiende cuál de las dos opciones estratégicas debería elegir *CB*. [9 puntos]

5. Regreso a los Estados Unidos

La reducción de costos ha sido una fuerza considerable que ha impulsado a las multinacionales a contratar la fabricación en el extranjero (*offshoring*). Sin embargo, a medida que se desarrollan las economías emergentes, aumentan los costos de mano de obra.

Entre 2005 y 2010, los salarios de los trabajadores de fábricas en China aumentaron en un 69%. Un analista de *Boston Consulting Group* afirmó que “las ventajas del offshoring en términos de costos están declinando en una medida tal que algunas multinacionales de los Estados Unidos que contratan la fabricación en el extranjero están regresando al país para abastecer a sus clientes estadounidenses”. Llegado el año 2015, las ventajas en cuanto a costos de contratar la fabricación en el extranjero para el mercado estadounidense habrán desaparecido. Aplicando la misma técnica de predicción de series temporales que se usa para los pronósticos de ventas, el analista había pronosticado que los salarios en China continuarían creciendo en alrededor de un 17% anual, pero se mantendrían estables en los Estados Unidos.

Gary Pisano, de la Escuela de negocios de Harvard, afirmó que algunas empresas estadounidenses que habían considerado contratar en el extranjero partes de su negocio estaban optando por expandirse dentro de los Estados Unidos. *General Motors*, por ejemplo, invertirá USD2000 millones para crear 4000 puestos de trabajo en 17 plantas de fabricación de Estados Unidos.

Un número cada vez mayor de multinacionales, en especial de países de ingreso alto, está empezando a ver los beneficios de mantener la fabricación “en casa”. Para muchos productores, los costos de mano de obra son una proporción reducida del costo total. Además, las cadenas de suministros largas y complejas se han vuelto poco confiables debido a los cambios en factores externos, entre ellos el aumento de los precios del petróleo, la inestabilidad política y los desastres naturales, como los terremotos.

No obstante, Gary Pisano también argumenta que:

- en algunas industrias, como la de artículos electrónicos de consumo, los Estados Unidos ya no tienen la cadena de suministros necesaria
- algunas multinacionales seguirán construyendo la mayor parte de sus fábricas nuevas en economías emergentes, donde la demanda crece a ritmo más rápido
- algunas de las nuevas fábricas de los Estados Unidos han sido financiadas con subvenciones gubernamentales, que pronto cesarán
- en la India, pese al aumento de los salarios, es probable que las industrias de desarrollo de software innovador y los centros de atención telefónica mantengan la ventaja en cuanto a costos por el aumento de la productividad.

[Fuente: adaptado de “Moving back to America”, *The Economist*, 14 de mayo de 2011]

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) (i) Identifique **un** posible costo variable de la producción, **distinto de los salarios**, que una empresa de fabricación pueda enfrentar. [1 punto]
 - (ii) Identifique **un** posible costo fijo de la producción que una empresa de fabricación puede enfrentar. [1 punto]
 - (iii) Defina el término *contratación en el extranjero (offshoring)*. [2 puntos]
 - (b) El analista de *Boston Consulting Group* usó la misma técnica que la de pronósticos de ventas para predecir los cambios en los salarios. Explique **una** ventaja y **una** desventaja de usar esta técnica. [6 puntos]
 - (c) Examine las posibles repercusiones para China de que las multinacionales de los Estados Unidos contraten la fabricación en China. [6 puntos]
 - (d) Discuta la sugerencia de que es probable que las multinacionales de los Estados Unidos aumenten la escala de fabricación en su país. [9 puntos]
-