

**Gestión empresarial**  
**Nivel superior**  
**Prueba 2**

Viernes 20 de mayo de 2016 (mañana)

2 horas 15 minutos

---

**Instrucciones para los alumnos**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de **la hoja de fórmulas de gestión empresarial** para esta prueba.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste dos preguntas.
- Sección C: conteste una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[70 puntos]**.

## Sección A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 1. Fair Coffee (FC)

David está a punto de abrir un pequeño café, *Fair Coffee (FC)*, en el centro de la ciudad. El día de la inauguración, *FC* tendrá un nivel de existencias de 500 kg de granos de café. David estima que los granos de café se usarán a razón constante durante los primeros seis meses de operación.

Las que siguen son las cifras según la planificación de David para la gestión de existencias de granos de café:

Nivel máximo de existencias	500 kg
Nivel mínimo de existencias	200 kg
Nivel de cantidad de pedido	350 kg
Cantidad de pedido	300 kg
Cantidad mensual utilizada	150 kg

Tiempo de espera para la entrega de los granos de café: 1 mes.

- (a) Indique **dos** elementos de la mezcla **ampliada** de marketing (siete P) para *FC*. [2]
- (b) Usando la información de la tabla, elabore un gráfico de control de existencias para *FC* para los primeros seis meses de operación, con todos los rótulos correspondientes. [4]
- (c) Una entrega de granos de café se retrasó 1 mes, el último día del séptimo mes, en lugar del último día del sexto mes. Usando cifras del gráfico que elaboró en la parte (b), explique los efectos:
- (i) de la entrega retrasada sobre el nivel de existencias de *FC*; y [2]
- (ii) de que en la entrega retrasada se entregaran **únicamente** 75 kg de café. [2]

**2. Aroma Corporation (AC)**

*Aroma Corporation (AC)* es una empresa de cosméticos que produce jabones para el mercado masivo. Dada la preocupación por la caída en la cuota de mercado y las ganancias, AC realizó nuevas investigaciones de mercado.

El equipo de directivos está considerando dos opciones estratégicas:

- **Opción 1:** investigar y desarrollar nuevos jabones ecológicos
- **Opción 2:** comprar nueva maquinaria para producir más de los productos actuales

A continuación se dan las probabilidades y los pronósticos de costos e ingresos de cada opción:

<b>Opción 1</b>	<b>Costos pronosticados</b>	<b>Ingresos pronosticados (hipótesis de éxito)</b>	<b>Ingresos pronosticados (hipótesis sin éxito)</b>
		<b>Probabilidad: 0,45</b>	<b>Probabilidad: 0,55</b>
investigar y desarrollar nuevos jabones ecológicos	\$990 000	\$1 700 000	\$550 000

<b>Opción 2</b>	<b>Costos pronosticados</b>	<b>Ingresos pronosticados (hipótesis de éxito)</b>	<b>Ingresos pronosticados (hipótesis sin éxito)</b>
		<b>Probabilidad: 0,60</b>	<b>Probabilidad: 0,40</b>
<b>a)</b> comprar nueva maquinaria <b>sin</b> capacitación	\$450 000	\$1 000 000	\$250 000
<b>b)</b> comprar nueva maquinaria <b>con</b> capacitación	\$475 000	\$1 250 000	\$200 000

- (a) Describa **un** método (fuente) de investigación de mercado secundaria que AC podría haber usado. [2]
- (b) Elabore un árbol de decisiones con todos los rótulos correspondientes, calcule el resultado previsto para cada opción, e identifique la mejor opción para AC (*muestre la totalidad del mecanismo*). [6]
- (c) Explique **una** limitación de utilizar un árbol de decisiones como herramienta de planificación para AC. [2]

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. BVC

*BVC* fabrica bebidas energizantes en lata. La empresa produce la bebida energizante líder del mercado, Beta+, que se vende en forma directa a clubes deportivos y solo en ellos. *BVC* fomenta la iniciativa intraempresarial y la innovación en su organización.

Para comprar legalmente Beta+ el consumidor tiene que ser mayor de 18 años. Sin embargo, muchos adolescentes de menor edad compran las bebidas ilegalmente. Las ventas de Beta+ han tenido un crecimiento contundente.

Para generar ventas legales a adolescentes de 17 años o menos, *BVC* creó Beta Lite, con un contenido mucho menor de cafeína y azúcar que Beta+. Beta Lite se venderá utilizando canales de distribución largos y a diversas tiendas minoristas.

Las ventas iniciales de Beta Lite causaron decepción. El gerente de marketing argumenta que Beta Lite no es innovador, sino que tiene un tipo de creatividad adaptativa. Según la investigación de mercado, los consumidores confundían Beta+ y Beta Lite porque los envases eran muy parecidos. Muchos de los consumidores más jóvenes se sentían frustrados porque pensaban que estaban comprando Beta+ cuando en realidad compraban Beta Lite. A través de las redes sociales, lanzaron la campaña “Prohíban Beta Lite”.

Los directivos de *BVC* no estaban preparados para esa reacción de los consumidores. A fin de hacer frente a esta crítica e impulsar las ventas de Beta Lite, hay dos propuestas en consideración:

- **Propuesta 1:** lanzar una campaña promocional de marketing de guerrilla para Beta Lite.
- **Propuesta 2:** rediseñar por completo el envase de Beta Lite.

- (a) Describa **una** característica de la iniciativa intraempresarial. [2]
- (b) Explique por qué el gerente de marketing considera que Beta Lite tiene una creatividad adaptativa y no una creatividad innovadora. [4]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *BVC* de utilizar canales de distribución largos para Beta Lite. [4]
- (d) Discuta las dos propuestas para hacer frente a las críticas a Beta Lite e impulsar las ventas de ese producto. [10]

#### 4. Vinn

*Vinn* es una sociedad anónima estadounidense que produce en gran escala *jeans* (vaqueros) y los vende en todo el mundo. Hace doce años, la producción se empezó a contratar en el extranjero (*offshoring*), en China y Turquía, para reducir los costos de fabricación. A fin de beneficiarse con las economías de escala, *Vinn* vende *jeans* estandarizados, de corte común (ajuste normal). *Vinn* usa una mezcla de marketing idéntica en todo el mundo.

Pese a la popularidad global de los *jeans* estadounidenses, *Vinn* ha sufrido una considerable caída en la demanda debido a:

- las quejas de los consumidores por la mala calidad de los *jeans*
- las recesiones económicas en los principales mercados de *Vinn*. Sin embargo, según los pronósticos económicos, se esperan mejoras dentro del término de dos años
- la mayor competencia global en ropa producida a gran escala
- los grupos de presión antiglobalización. Por ejemplo, un grupo de presión local, “B-Local”, ha criticado las campañas publicitarias indiferenciadas de *Vinn*, alegando que no eran apropiadas para todos los mercados y las culturas internacionales.

Además, a los directivos de *Vinn* les preocupa ver que los costos de mano de obra están aumentando en China a un ritmo más rápido que en los Estados Unidos. También tienen problemas de comunicación con los empleados contratados en el extranjero.

Los directivos de *Vinn* se han decidido por la relocalización, nuevamente, en los Estados Unidos, y por un cambio radical del enfoque estratégico. Las investigaciones de mercado recientes han revelado la existencia de un mercado nicho: algunos clientes de América del Norte están dispuestos a pagar precios elevados por *jeans* diseñados y producidos en forma individual. Para crear una nueva ventaja competitiva, *Vinn* apuntará a un posicionamiento distinto en el mercado, utilizando diseñadores de moda altamente calificados y creativos ubicados en las grandes ciudades de América. La producción rentable de los *jeans* de diseño individual requiere tecnología especializada que hoy está disponible en los Estados Unidos. *Vinn* dejará de producir *jeans* en gran escala.

- (a) Defina el término *contratación en el extranjero (offshoring)*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *Vinn* de utilizar una mezcla de marketing idéntica en todo el mundo. [4]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *Vinn* de operar como una sociedad anónima. [4]
- (d) Discuta las decisiones de *Vinn* de relocalizar nuevamente la producción a los Estados Unidos y de producir solo *jeans* diseñados individualmente. [10]

## 5. JustJet (JJ)

*JustJet (JJ)* es una línea aérea europea líder que opera vuelos a bajo precio en toda Europa bajo la marca JustJet. Actualmente solo ofrece clase económica y cobra por las comidas y las bebidas a bordo. JustJet goza de una fuerte conciencia de marca en Europa. El negocio es muy rentable. Sin embargo, el mercado de los vuelos económicos, “sin lujos”, se ha saturado.

Después de examinar los resultados de los grupos de discusión, la junta directiva de *JJ* propuso lanzar un segundo servicio, llamado JustJetplus (JJplus). Este servicio ofrecerá vuelos solo de primera clase a destinos no europeos. Entre 2006 y 2008, otras aerolíneas, que ofrecían solo primera clase, fracasaron. Los directores de *JJ* creen que tienen una marca lo bastante fuerte y la solidez financiera como para tener éxito.

*JJ* comprará aviones con especificaciones para primera clase únicamente para el nuevo servicio JJplus. Los pasajeros tendrán asientos de primera clase que se convertirán en cama, computadoras individuales tipo tableta, comida de alta calidad y wifi gratis. Aunque JJplus cobrará tarifas elevadas, de primera clase, por todos los asientos, los precios serán más bajos que el de los pasajes de primera clase que ofrecen sus competidores. Habrá vuelos diarios a destinos fuera de Europa, como Nueva York y el grupo BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

El mercado objetivo está constituido por dos segmentos de mercado:

- los pasajeros de vacaciones, en busca de viajes de lujo a un precio más bajo que los pasajes de primera clase de los competidores
- los pasajeros en viaje de negocios, por ejemplo, empresarios de los países del grupo BRIC.

Para llegar al punto de equilibrio, JJplus tiene que vender el 90% de los asientos de cada vuelo.

- (a) Defina el término *segmento de mercado*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *JJ* de usar grupos de discusión como método para la investigación de mercado. [4]
- (c) Utilizando la matriz de Ansoff, explique la estrategia de *JJ* de ofrecer un servicio con únicamente primera clase, JJplus. [4]
- (d) Evalúe la propuesta de *JJ* de lanzar el servicio JJplus. [10]

### Sección C

Conteste **una** pregunta de esta sección. No debe usar como base para su respuesta las organizaciones mencionadas en las secciones A y B, ni en el estudio de caso de la prueba 1.

6. Con referencia a una organización de su elección, discuta el impacto de la **innovación** en la **estrategia** de gestión de operaciones. [20]
  
  7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **cultura** en la **ética** organizacional. [20]
  
  8. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** en el **cambio** organizacional. [20]
-