

Gestión empresarial
Nivel superior
Prueba 2

Martes 22 de noviembre 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. S4U

S4U es una sociedad limitada que ofrece instalaciones de almacenamiento para hogares y pequeñas empresas. S4U está considerando construir un almacén adicional.

Los directivos de S4U han pronosticado los siguientes flujos de caja netos anuales para el nuevo almacén:

Año	Flujos de caja netos (\$)
0	-150 000
1	25 000
2	30 000
3	35 500
4	37 000
5	39 800
6	41 200

- (a) Describa **una** característica de una sociedad limitada. [2]
- (b) Para el nuevo almacén:
- (i) utilizando información de la tabla anterior, calcule la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (ii) utilizando información de la tabla anterior, calcule el período de recuperación (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (iii) utilizando información de la tabla siguiente, calcule el valor actual neto (VAN) a una tasa de descuento del 6% (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Años	Tasa de descuento
	6%
1	0,9434
2	0,8900
3	0,8396
4	0,7921
5	0,7473
6	0,7050
7	0,6651
8	0,6271
9	0,5919
10	0,5584

- (c) Explique **una** desventaja para *S4U* de utilizar el método del valor actual neto para la evaluación de inversiones. [2]

2. Café Lucchini (CL)

Fabi Lucchini abrirá el único café de su pequeño pueblo, donde se venderán solo bebidas calientes y frías. La economía está débil, por lo que el gobierno local pagará el 50% del alquiler del establecimiento en el que operará *CL*.

Fabi hizo un pronóstico que arrojó las siguientes cifras para los primeros seis meses de operaciones, a partir del 1 de julio de 2016.

Alquiler mensual	\$2000	
Pago del gobierno como aporte al alquiler mensual	\$1000	
Salario mensual	\$1600	
Electricidad (se deberá pagar mes por medio —un mes sí y un mes no— a partir de agosto)	\$200	
Suministros de limpieza por mes	\$100	
Ingresos por ventas mensuales	Julio	\$4000
	Agosto	\$4000
	Septiembre	\$3500
	Octubre	\$3500
	Noviembre	\$4000
	Diciembre	\$4500
Compras por mes	40% de las ventas	

Una opción es instalar artefactos de cocina y servir comidas para aumentar los ingresos por ventas de *CL*. Fabi estima que podría vender 40 comidas al día a un costo variable promedio de \$5 y a un precio de venta promedio de \$10. Con la venta de comidas, los costos fijos de Fabi aumentarían en \$3000 al mes.

- (a) Defina el término *costo fijo*. [2]
- (b) Calcule la producción del punto de equilibrio de las comidas que *CL* debe vender a fin de pagar por el aumento de \$3000 en los costos fijos para ofrecer las comidas (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Utilizando **solo** la información de la tabla, prepare un pronóstico de flujo de caja mensual para los primeros seis meses de operaciones de *CL*. [6]

Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. Chan Manufacturing (CM)

Hace 20 años, Chi Chan creó *Chan Manufacturing (CM)*, que produciría componentes eléctricos para fabricantes de automóviles con el método *just-in-time* (“justo a tiempo”).

La cuota de mercado y las ganancias de *CM* han aumentado gracias a la elevada calidad y las entregas rápidas. Los trabajadores manuales cualificados empleados por *CM* son leales y productivos, están motivados y se sienten seguros en su puesto de trabajo. Los empleados admiran a Chi como líder. La rotación de personal en *CM* es baja. Chi es paternalista. Cree en un enfoque de gestión vertical, de arriba hacia abajo. El bienestar económico de sus empleados le importa. Se paga a los trabajadores un jornal (o estipendio) básico y reciben incentivos económicos adicionales por trabajar horas extra. Los empleados, orgullosos de *CM*, regularmente trabajan más de lo esperado para que *CM* siempre satisfaga la demanda de los clientes, que suele ser cambiante. Chi y los representantes sindicales logran negociar la paga y las condiciones de trabajo mediante negociaciones colectivas.

Mei, hija de Chi, se incorporó a *CM* como Directora de Operaciones. En las decisiones de gestión que toma, Mei se guía por teorías empresariales nuevas. Muchos de los trabajadores actuales se están acercando a la edad de jubilarse. Mei quiere reestructurar *CM* y usar los métodos de ampliación de tareas, revalorización del trabajo y ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*). Los contratos de empleo individuales se definirán anualmente en función de una evaluación del desempeño individual. A algunos empleados no les gusta la propuesta ni la velocidad del cambio, y están sintiéndose desmotivados. Por primera vez, están considerando medidas de protesta (métodos de relaciones industriales/entre empleadores y empleados).

Mei insiste en que estos cambios son necesarios, pero quiere evitar los conflictos. Está considerando enfoques para la resolución de conflictos.

- (a) Defina el término *cuota de mercado*. [2]
- (b) Con referencia a Mei y Chi, explique **dos** diferencias entre un gerente y un líder. [4]
- (c) Aplicando la teoría de las necesidades de Maslow, explique **dos** motivos por los que los trabajadores de *CM* están sintiéndose desmotivados. [4]
- (d) Examine **dos** métodos de relaciones industriales/entre empleadores y empleados, **distintos** de las huelgas, que los trabajadores podrían utilizar en *CM*. [10]

4. Adventures for All (A4A)

Tama Toki fundó *Adventures for All (A4A)*, la cual posee cuatro parques de aventura con 342 empleados. Los parques ofrecen actividades de aventuras como cuerdas tirolesas y ciclismo de montaña. El mercado objetivo de A4A son los adolescentes y adultos. La declaración de la misión de A4A establece que “la seguridad y la asequibilidad (precio razonable) de A4A son las razones más importantes por las que todo el mundo se divierte”.



A4A usa una estrategia de determinación de precios de “depredador”. Sus competidores son parques temáticos y centros de aventura. Sin embargo, las tendencias sociales están cambiando. Muchos adolescentes prefieren interactuar en las redes sociales antes que emprender actividades de aventura. Los ingresos por ventas y las ganancias de A4A están cayendo.

Tama examinó con los gerentes de alto nivel dos estrategias de crecimiento posibles:

- Opción 1.** A través de amplias actividades de promoción, atraer a los parques a niños y adultos con discapacidades y requerimientos de acceso. Este enfoque requeriría capacitación especializada para el personal existente. No se requerirían modificaciones a los parques.
- Opción 2.** Ofrecer actividades de consolidación de equipos empresariales. A4A desarrollaría programas concebidos especialmente para que equipos de directivos pasaran tres días en centros de conferencias recién construidos, que se ubicarían en los parques. Los equipos de las empresas harían actividades de aventura juntos y luego analizarían opciones estratégicas para sus organizaciones.

La Opción 2 podría ser sumamente rentable. Por estos programas, A4A podría cobrar precios elevados. Sin embargo, algunos de los gerentes de alto nivel de Tama argumentaron que A4A debía seguir ofreciendo “aventuras para todos” y no solo para algunos equipos de líderes con salarios muy altos.

Las dos opciones generaron importantes desacuerdos. Dos gerentes de alto nivel, que habían trabajado con Tama desde la creación de A4A, amenazaron con renunciar si se implementaba la Opción 2. Otros dos gerentes de alto nivel argumentaron que, sin la Opción 2, se veían amenazados muchos puestos de trabajo en A4A.

- (a) Defina el término *mercado objetivo*. [2]
- (b) Explique **dos** papeles que cumple la declaración de la misión de A4A. [4]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para A4A de usar una estrategia de determinación de precios de “depredador”. [4]
- (d) Utilizando la matriz de Ansoff, evalúe las **dos** estrategias de crecimiento posibles de A4A. [10]

5. Thorns Hill (TH)

Thorns Hill (TH) es un hotel. En su declaración de la misión, declara “proveer servicio al cliente del más alto nivel y ser el mejor empleador”. *TH* tiene tres centros de ganancias, cada uno con su propio gerente:

- alojamiento
- restaurante
- salón para casamientos, conferencias y otras actividades.

El salón ofrece entretenimientos y compra las comidas al restaurante del hotel. Los empleados del salón son en su mayoría estudiantes que trabajan en su tiempo libre. Tienen contratos flexibles que no garantizan horas de trabajo ni proveen beneficios como licencia por enfermedad o vacaciones pagas.

El uso de contratos flexibles ha reducido el costo anual de los jornales (o estipendios) del salón en un 40 % a lo largo de los últimos cinco años. La reducción de niveles jerárquicos de los puestos de supervisión ha disminuido el costo de los jornales (o estipendios) todavía más. Con estos ahorros de costos, las ganancias del salón se han incrementado considerablemente. Recientemente, aumentaron los problemas de falta de puntualidad, ausentismo y rotación de personal.

El 30 % de los ingresos por ventas del restaurante proviene de las comidas suministradas al salón. Poco tiempo atrás el restaurante ganó un premio y, en la temporada de verano, siempre está lleno de comensales. En verano, el restaurante tiene dificultad para satisfacer las demandas de comidas del salón. Las comidas encargadas a menudo llegan tarde del restaurante.

Hay una fuerte competencia en el mercado de los salones. Los propietarios están considerando una propuesta para mejorar la reputación del salón mediante la contratación de los servicios externos (*outsourcing*) de un contratista privado para todos los servicios del salón. El contratista privado cobrará a *TH* más que el costo directo del salón.

- (a) Defina el término *reducción de niveles jerárquicos*. [2]
- (b) Explique **dos** ventajas para *TH* de tener tres centros de ganancias independientes. [4]
- (c) Explique **un** beneficio y **una** consecuencia negativa para *TH* de un aumento en la rotación de personal. [4]
- (d) Discuta la propuesta de contratar los servicios externos (*outsourcing*) de un contratista privado para todos los servicios del salón. [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 las formas en que la **cultura** puede influir sobre la **estrategia** de marketing internacional. [20]

 7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** para la **ética** empresarial. [20]

 8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **innovación** puede influir sobre el **cambio** organizacional. [20]
-