

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

Lunes 1 de mayo de 2017 (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. Bart Furniture (BF)

*Bart Furniture (BF)* es un mayorista que tiene muebles en existencia. En 2015, *BF* compró más existencias de lo habitual para aprovechar los descuentos que ofrecían varios fabricantes de muebles. Sin embargo, gran parte de esas existencias no se vendieron.

**Tabla 1: Información financiera de *BF* para 2015 y 2016**

	2015	2016
Índice de liquidez inmediata o razón ácida	2,21	2,84
Caja	\$2000	\$500
Costo de los bienes vendidos	\$12 166	\$12 500
Acreedores	\$1000	\$1438
Índice de liquidez corriente	<b>A</b>	5,47
Período de cobro	30 días	<b>Y</b>
Deudores	\$1973	\$6134
Deuda a largo plazo	\$14 000	\$13 700
Ingresos por ventas	\$24 000	\$26 000
Deuda a corto plazo	\$800	\$900
Existencias	\$4000	\$6164
Rotación de inventario (en días)	<b>X</b>	180

- (a) Describa **una** característica de un mayorista. [2]
- (b) Usando información de la **Tabla 1**, calcule, para *BF*:
- (i) la rotación de inventario en días para 2015 (**X**) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (ii) el índice de liquidez corriente para 2015 (**A**) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (iii) el período de cobro para 2016 (**Y**) (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Haciendo referencia a la información de la **Tabla 1** y a los cálculos que usted hizo, explique el cambio en la liquidez de *BF* entre 2015 y 2016. [2]

## 2. Geo Dynamics (GD)

*Geo Dynamics (GD)* es una empresa de ingeniería. El 1 de enero de 2016, *GD* adquirió nueva maquinaria a un costo de \$50 000, en lugar de utilizar la opción de arrendamiento (*leasing*). El gerente financiero de *GD* investigó y encontró más información:

- La maquinaria tiene una vida útil de cuatro años.
- Tendrá un valor residual de \$8000.
- En la industria de la ingeniería se aplica una tasa de depreciación anual del 40 %.
- En esta industria, la tecnología está cambiando rápidamente.

El gerente financiero de *GD* todavía no ha decidido qué método de depreciación usar para la nueva maquinaria (por ejemplo, depreciación constante o saldo decreciente).

- (a) Describa **una** desventaja para *GD* del arrendamiento (*leasing*). [2]
- (b) Calcule el valor (también conocido como valor en libros neto) de la maquinaria nueva al 31 de diciembre de 2017 usando el método de depreciación constante (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Calcule el valor (también conocido como valor en libros neto) de la maquinaria nueva al 31 de diciembre de 2017 usando el método de saldo decreciente y aplicando la tasa de depreciación de la industria, del 40 % anual (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]
- (d) Explique **una** ventaja para *GD* de usar el método de depreciación constante. [2]

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. Health Star (HS)

*Health Star (HS)* es una sociedad limitada que provee servicios de consultoría de gestión a organizaciones del sector público, por ejemplo, hospitales. *HS* es muy reconocida por su creatividad y por ayudar a los clientes a alcanzar sus objetivos de presupuesto. Todos los consultores de *HS* son accionistas, perciben salarios elevados y reciben también remuneraciones basadas en las ganancias. *HS* también da a sus consultores la libertad y el aliento necesarios para ser intraemprendedores. El desempeño laboral de los consultores se evalúa mensualmente mediante una evaluación formativa.

Recientemente, varios grupos de presión han protestado por los honorarios elevados que cobra *HS*. “¡Los honorarios son escandalosos!”, afirmó Elaine Hall en un informe de prensa local. “Los hospitales del sector público deben usar sus recursos para atender a los pacientes y no para emplear consultores costosos”.

En respuesta a los grupos de presión, *HS* está considerando dos opciones propuestas por dos consultores de alto nivel, Dan y Lauren:

- **Opción 1:** Dan ha sugerido que *HS* debería crear una entidad benéfica para ofrecer servicios educativos a los niños con problemas crónicos de salud. La entidad benéfica se financiará en parte con donaciones y en parte con las propias ganancias de *HS*. La misma entidad benéfica, *Health Star Education (HSE)*, financiará las visitas a los hospitales de maestros cualificados. También se espera que los consultores de *HS* actúen como voluntarios y lean a los niños enfermos.
- **Opción 2:** Lauren ha sugerido que la prioridad debería ser reducir los honorarios elevados. Sugiere que su equipo de proyectos podría desarrollar software nuevo, todavía no ensayado, para reducir considerablemente el costo de tratamiento que afrontan los pacientes. Como consecuencia, *HS* podría cobrar honorarios más bajos a los hospitales del sector público.

- (a) Describa **un** posible objetivo de una organización de salud pública. [2]
- (b) Explique **dos** características de un intraemprendedor de *HS*. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *HS* de usar una evaluación formativa. [4]
- (d) Recomiende qué opción debería implementar *HS* (**Opción 1** u **Opción 2**). [10]

#### 4. Secco Vineyards (SV)

*Secco Vineyards (SV)* es una empresa familiar que produce vinos en Sonoma, California. En 1947, *SV* inició sus actividades utilizando una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio). Para los clientes de *SV*, los vinos tenían un precio medio y estaban a la venta en las tiendas de alimentos locales.

En 1977, Joe Secco, nieto del fundador, creó una estrategia nueva y redefinió la marca del vino *SV* para un mercado nicho de nivel superior.

- *SV* empezó a vender directamente a los clientes en su bodega, en lugar de hacerlo en las tiendas de alimentos locales.
- *SV* dejó de usar una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) y empezó a cobrar precios mucho más altos.
- En la bodega se empezaron a realizar catas de vinos periódicas y eventos promocionales. En estos eventos, los expertos enólogos promovían los vinos de *SV* creando una experiencia elegante en función de una cultura del lujo en el consumo de vinos. La evidencia física de *SV* en su mezcla de marketing se volvió mucho más importante.

Sin embargo, en los últimos tiempos, *SV* ha enfrentado intensa competencia y las ventas han caído. Los productores locales de vino y los competidores del extranjero han ingresado al mercado con un posicionamiento de mercado similar. A fin de mantener su imagen de marca, *SV* no ha modificado sus estrategias de determinación de precios.

*SV* realizó investigación de mercado secundaria sobre otros mercados posibles de los Estados Unidos para sus vinos de nivel superior. La investigación sugirió que existen otros mercados posibles para vinos de alta calidad como los de *SV*. Como resultado, *SV* está considerando dos nuevas opciones para aumentar las ventas, además del uso de su canal de distribución actual:

- **Opción 1:** Abrir una tienda para el comercio electrónico de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o B2C).
- **Opción 2:** Vender los vinos de *SV* a mayoristas que atiendan a todo el mercado de vinos de nivel superior de los Estados Unidos.

- (a) Describa **una** característica de un mercado nicho. [2]
- (b) Con referencia a *SV*, explique **una** ventaja **y una** desventaja de usar la investigación de mercado secundaria. [4]
- (c) En vista de la intensa competencia, explique **dos** estrategias de determinación de precios que *SV* podría considerar. [4]
- (d) Recomiende qué opción debería implementar *SV* para aumentar las ventas (**Opción 1** u **Opción 2**). [10]

## 5. Gen Y Limited

*Gen Y Limited* es una empresa de internet en fase inicial, propiedad de Zack Johnson. Zack posee el 80% de las acciones, y el 20% restante está en manos de capitalistas de riesgo. *Gen Y* cuenta con programadores y codificadores especializados que generan para los clientes informes innovadores con datos de investigación de mercado. Estos informes de datos han revolucionado la capacidad de los clientes de *Gen Y* de comprender y responder a los clientes en sus mercados.

A fin de retener a los mejores programadores, se da a los empleados formación cognitiva, como también facultades para tomar decisiones y riesgos. Periódicamente reciben elogios por la forma en que sus informes repercuten sobre la toma de decisiones de los clientes. Una vez por semana, los empleados pueden trabajar sobre sus propios “proyectos de ensueño pero riesgosos”. En *Gen Y* se fomenta en gran medida la iniciativa intraempresarial. No obstante, *Gen Y* no cuenta con el capital necesario para desarrollar algunos de estos proyectos de modo tal que se conviertan en futuras fuentes de ingresos.

Virtualmente todos los costos de *Gen Y* son costos fijos: salarios. A 2017, *Gen Y* todavía no ha generado ganancias. Si no obtiene más ingresos, la empresa deberá reducir el número de programadores. Petra, una nueva inversora, está siendo considerada para aportar capital nuevo que se podría invertir en *Gen Y*. La titularidad de *Gen Y* pasará a manos de:

Zack	40 %
Capitalistas de riesgo	20 %
Petra	40 %

Petra cree en la iniciativa intraempresarial pero le preocupa que los proyectos “de ensueño” no estén generando ganancias. Ha afirmado que, para que invierta en *Gen Y*, deben cumplirse dos condiciones:

- Los directivos de *Gen Y* deben cambiar por un estilo de liderazgo autocrático.
- Se debe exigir a los programadores que cumplan los objetivos de ventas.

Como resultado, los programadores no tendrán autonomía.

- (a) Resuma **dos** características de un estilo de liderazgo autocrático. [2]
- (b) Aplique la teoría de la motivación de Daniel Pink a los programadores de *Gen Y*. [6]
- (c) Explique **un** motivo, **distinto de** un aumento en los ingresos por ventas, por el que es importante que *Gen Y* genere nuevas fuentes de ingresos. [2]
- (d) Discuta si Zack debería vender a Petra la mitad de sus acciones con las condiciones que ella impone. [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, examine el impacto de la **globalización** para la **innovación**. [20]
  
  7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** para la **estrategia** organizacional. [20]
  
  8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **cultura** puede promover o inhibir el **cambio**. [20]
-