

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

Viernes 9 de noviembre de 2018 (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. Designer Dolls (DD)

*Designer Dolls (DD)* es una empresa en fase inicial, que creará muñecas artesanales exclusivas, hechas a mano, aplicando un método de producción a pedido/personalizada. Como parte de su plan de negocio, *DD* emprendió un análisis del punto de equilibrio.

**Tabla 1: Pronóstico de cifras para *DD* para el primer año de operaciones**

Costos fijos	\$10 000
Costos variables por muñeca	\$30
Precio por muñeca	\$50
Capacidad productiva total	900 muñecas

- (a) Describa **una** limitación de un análisis del punto de equilibrio. [2]
- (b) Calcule:
- (i) el número de muñecas que *DD* necesita vender para lograr una ganancia de \$4000 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (ii) la tasa de utilización de la capacidad a la producción del punto de equilibrio, para *DD*, en su primer año de operaciones (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (iii) las ganancias o pérdidas en el primer año si *DD* vende 400 muñecas (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Suponiendo que la cantidad de muñecas que se vendan en el segundo año es de 550, y los costos se mantienen sin cambios, calcule el precio por muñeca que *DD* necesitaría cobrar para obtener ganancias por \$6500. [2]

**2. Papel**

*Papel* fabrica y vende bolsas de papel. Paga el 80% de su materia prima en efectivo pero, para mantener su competitividad, debe vender a crédito a todos los clientes. Muchos deudores no están pagando a tiempo, y hay cada vez más acreedores (proveedores). A la junta directiva le preocupa la posición de liquidez de la empresa.

El gerente de finanzas ha suministrado información de las cuentas de *Papel*.

**Tabla 1: Selección de información de las cuentas de *Papel* al 31 de octubre de 2018**

	<b>\$000</b>
Reservas acumuladas	14
Caja	3
Costo de los bienes vendidos	2
Acreedores	20
Deudores	12
Gastos	2
Pasivo a largo plazo (deuda)	20
Activo fijo neto	60
Ingresos por ventas	5
Capital accionario	26
Existencias	5

- (a) Defina el término *deudores*. [2]
- (b) Utilizando información de la **Tabla 1**:
  - (i) elabore un balance de *Papel* con todos los rótulos correspondientes para el cierre de octubre de 2018; [5]
  - (ii) calcule el índice de liquidez corriente de *Papel* para el cierre de octubre de 2018. [1]
- (c) Explique **una** posible estrategia, **distinta de** la eliminación de las ventas a crédito, para que *Papel* mejore su posición de liquidez. [2]

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. KA

KA es una sociedad anónima que diseña, fabrica y vende acondicionadores de aire. Los empleados de KA amparados por un sindicato están motivados y son eficientes, pese a no tener injerencia en ninguna toma de decisiones. Sin embargo, se resisten al cambio.

El mercado y la competencia en el sector de los acondicionadores de aire están en rápido crecimiento. KA opera utilizando el total de su capacidad, pero se ha lentificado el ritmo de la rotación de inventario.

La investigación de mercado primaria ha revelado que:

- Los consumidores no diferencian entre los acondicionadores de aire de KA y los de sus competidores. Todos los productos se perciben como de precio medio y calidad media.
- El servicio al cliente de KA se considera deficiente.
- Los clientes demandan productos que hagan un uso eficiente de la energía y utilicen métodos de producción ecológicamente sostenibles.

A fin de explotar las oportunidades y superar los puntos débiles y las amenazas, la gerencia de KA ha decidido rediseñar sus productos para que hagan un uso eficiente de la energía. KA está considerando dos opciones:

- **Opción 1:** Implementar métodos de producción ajustada, por ejemplo, invertir en maquinaria ecológicamente sostenible que aumente la capacidad en un 10%. También se implementará una gestión de la calidad total. No obstante, al gerente financiero le preocupa la capacidad de KA de hacer frente a los elevados costos iniciales. El período de recuperación pronosticado es de tres años, y la tasa de rendimiento promedio (TRP) es del 4%.
- **Opción 2:** Contratar los servicios externos (outsourcing) de QS, una empresa conocida por su fiabilidad y su gran capacidad de producir acondicionadores de aire de excelente calidad utilizando principios de fabricación “de principio a principio”. Sin embargo, QS se niega a firmar un contrato exclusivo a largo plazo con KA, y en cambio insiste en renegociar el contrato cada dos años. KA deberá cerrar sus instalaciones de producción, y utilizará los ahorros de costos para mejorar el servicio al cliente y para reposicionar y diferenciar sus acondicionadores de aire.

Los empleados han oído rumores de ambas opciones y temen por sus puestos de trabajo. Se está considerando realizar huelgas.

- (a) Defina el término *sociedad anónima*. [2]
- (b) Con referencia a QS, explique **dos** características de la fabricación “de principio a principio”. [4]
- (c) Explique **dos** posibles estrategias de recursos humanos que la gerencia de KA podría utilizar para reducir la resistencia al cambio en sus empleados. [4]
- (d) Evalúe las dos opciones que KA está considerando. [10]

#### 4. La Bonita (LB)

*La Bonita (LB)* es un hotel sobre la playa, propiedad de Félix y Rose Sánchez. Su mercado objetivo actual está conformado por familias que buscan pasar sus vacaciones en la playa. *LB* ofrece un servicio de alta calidad. Los clientes no pagan por adelantado, sino que realizan el pago completo cuando dejan el hotel. *LB* está ubicado cerca de una capital.

Como en el área local no hay escuelas de formación hotelera, Félix provee capacitación en el puesto de trabajo a todas las personas que contrata. Según una encuesta que realizó recientemente *LB* para evaluar la lealtad a la marca, los clientes actuales se mantienen fieles debido a que:

- Les agrada no tener que pagar por adelantado, como es obligatorio en otros hoteles de la zona.
- Los empleados son corteses y solícitos, y tienen un trato especialmente bueno con los niños.
- Los clientes perciben que los servicios prestados tienen una muy buena relación precio-calidad.

No obstante, muchos clientes han comentado que el hotel debe modernizar sus instalaciones.

En invierno, *LB* tiene una muy baja utilización de la capacidad y flujos de caja mensuales negativos. *LB* atraviesa esos meses recurriendo a sobregiros bancarios, pero sigue pagando a sus proveedores en efectivo para aprovechar los generosos descuentos. A Félix le preocupa que la situación de flujo de caja es insostenible y podría empeorar porque el hotel necesita modernizar sus instalaciones. Él propone que *LB* consiga financiamiento adicional y busque formas de reducir los egresos de caja en invierno (**propuesta 1**).

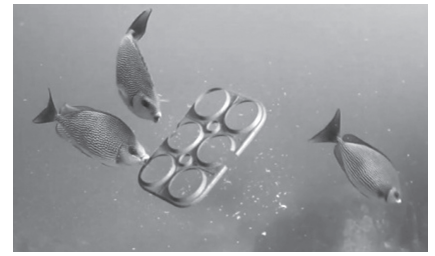
Rose cree que el problema de flujo de caja se debe principalmente a la baja utilización de la capacidad en los meses invernales. Ella quiere diversificarse y atraer, para el invierno, a un nuevo segmento: el de los clientes empresariales. No obstante, ello implicaría gastos significativos, entre ellos los de modernización y agregado de nuevas instalaciones al hotel (**propuesta 2**).

- (a) Defina el término *lealtad a una marca*. [2]
- (b) Explique **dos** ventajas para *LB* de utilizar la capacitación en el puesto de trabajo. [4]
- (c) Explique la importancia para *LB* de **dos** elementos de la mezcla ampliada de marketing. [4]
- (d) Discuta si *LB* debe implementar **la propuesta 1 o la propuesta 2**. [10]

## 5. Benno

*Benno* es una empresa fabricante de bebidas sin alcohol. En su declaración de la misión, afirma “producir bebidas saludables sin perjudicar el medio ambiente”.

La competencia en el mercado de bebidas sin alcohol saludables es feroz. *Benno* utiliza una estrategia de determinación de precios competitiva. Sin embargo, las ventas de las bebidas de *Benno* han caído considerablemente en los últimos cinco años, en particular en el grupo de edades que abarca de los 12 a los 18 años. La empresa no tiene reservas acumuladas.



*Benno* ha asumido un compromiso de innovación y responsabilidad social de la empresa. Hace poco, la división de investigación y desarrollo inventó unos nuevos anillos para sujetar los envases de bebidas, biodegradables, que comienzan a desintegrarse dentro de las dos horas de entrar en contacto con el agua de mar. Los anillos se disuelven por completo en 48 horas. En la actualidad, el 98 % de los anillos para sujetar envases son de plástico; cuando se los arroja al mar, son responsables de la muerte de muchas criaturas marinas.

Un grupo de discusión de clientes leales, al que el departamento de marketing de *Benno* recurre regularmente, está decididamente a favor de los anillos nuevos. No obstante, el director de marketing ha leído estudios recientes que sugieren lo siguiente:

- Las compras de productos verdes no están aumentando, pese a la actitud positiva de muchos consumidores hacia la sostenibilidad y los productos biodegradables.
- Los consumidores siguen dando prioridad al precio al comprar bebidas sin alcohol.

Para fabricar los nuevos anillos se necesitaría maquinaria que cuesta \$5 millones. Los costos unitarios de producción de anillos para sujetar envases ascenderían de 10 a 15 centavos, y el precio de un paquete de seis bebidas de *Benno* tendría que aumentar en un 5%. El margen de ganancia neta de *Benno* en un paquete de seis envases es del 10%.

El director de responsabilidad social de *Benno* está a favor del cambio por los nuevos anillos, pero se enfrenta a la oposición tanto del director de finanzas como de los directores de marketing.

[Fuente: Imagen utilizada con autorización de E6PR™]

- (a) Defina el término *innovación*. [2]
- (b) Explique **dos** papeles que cumple la declaración de la misión de *Benno*. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *Benno* de utilizar un grupo de discusión de clientes leales. [4]
- (d) Recomiende si *Benno* debería reemplazar sus anillos de plástico por nuevos anillos biodegradables para los envases de bebidas. [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 **innovación** en la **estrategia** promocional. [20]
  
  7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** en el **cambio** en la gestión de operaciones. [20]
  
  8. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** y la **cultura** en la gestión de recursos humanos. [20]
-