



88145030



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Jueves 20 de noviembre de 2014 (mañana)

1 hora 45 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.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de la *hoja de fórmulas de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es *[60 puntos]*.

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. **Suparman Fish (SF)**

Gepa Suparman posee y opera cuatro buques de pesca en Indonesia. La demanda de alimentos enlatados, entre ellos pescado, es cada vez mayor. Gepa quiere ingresar en el sector secundario abriendo una pequeña fábrica para la producción de pescado en lata.

La empresa de Gepa se llamará *Suparman Fish (SF)* y será una sociedad de responsabilidad limitada. Gepa tendrá en su poder todas las acciones. La fábrica estará ubicada en una aldea a unos cinco kilómetros del puerto. Como en la aldea el nivel de desempleo es alto, Gepa debería encontrar fácilmente trabajadores para la fábrica nueva. Además del salario del gerente, los salarios de los trabajadores y el costo del pescado, los otros suministros y las latas, *SF* tendrá el costo semivariable de la electricidad.

Gepa ha preparado un pronóstico de flujo de caja a cuatro meses con la siguiente información:

- saldo de apertura del mes 1: \$15 000.
- mes 1: ingresos por ventas por \$1000, con un aumento mensual del 20%.
- sueldo del gerente: \$300 mensuales.
- salarios de los trabajadores: \$175 mensuales por trabajador.

Mes	1	2	3	4
Número de trabajadores	2	3	4	5

- los costos variables (pescado, otros suministros y latas) equivalen al 40% de los ingresos por ventas.
- costo semivariable de la electricidad: costo fijo de \$100 mensuales, más un costo variable de \$0,10 por kilovatio hora (kwh). Uso en el mes 1: 100 kwh, con un aumento mensual del 10%.

Aunque *SF* crearía varios puestos de trabajo en la aldea, muchos residentes no están contentos con la fábrica nueva. La nueva fábrica usaría productos químicos que generan contaminación. A los residentes les preocupan los olores desagradables de la fábrica. A un representante de la oficina de empleo local le preocupa si la fábrica de Gepa ofrecerá un entorno seguro de trabajo.

(Esta pregunta continúa en la pagina siguiente)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) (i) Defina el término *sector secundario*. [2 puntos]
- (ii) Identifique **dos** ventajas para *SF* de operar como una sociedad de responsabilidad limitada. [2 puntos]
- (b) Explique por qué la electricidad es un costo semivariable para *SF*. [2 puntos]
- (c) Prepare un pronóstico de flujo de caja mensual para los primeros cuatro meses de operaciones de *SF*. [6 puntos]
- (d) Calcule el pronóstico de ganancias netas de *SF* para los primeros cuatro meses de operaciones (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]
- (e) Calcule el pronóstico de margen de ganancia neta de *SF* para los primeros cuatro meses de operaciones. [1 punto]
- (f) Examine **dos** conflictos potenciales entre los grupos de interés cuando Gepa abra su fábrica. [5 puntos]

2. Raapin Guitars (RG)

Raapin Guitars (RG) fabrica guitarras en Finlandia. A lo largo de muchas décadas, ha ganado la reputación de producir guitarras hechas a mano y de gran calidad. La empresa contrata aprendices* cuando tienen 16 o 17 años. Cada aprendiz completa un programa de capacitación que dura siete años. Se los considera “artesanos profesionales”, y pueden contar con desarrollar su carrera laboral en *RG*. Cada artesano trabaja con dos aprendices para producir guitarras de gran calidad usando el método de producción por lotes.

El año pasado, *RG* vendió 4920 guitarras a un precio promedio de EUR1200 cada una. En ese momento, la empresa empleaba a 42 artesanos profesionales que ganaban EUR50 000 anuales, y un gerente que ganaba EUR70 000 anuales.

Costos fijos anuales	€
Seguro	120 000
Alquiler	480 000
Salarios del gerente y los artesanos	X
Salarios de los aprendices	700 000
Arrendamiento de equipos	600 000

Costos variables por guitarra	€
Materiales	225
Suministros	35
Otros	15

En los últimos tiempos, *RG* ha tenido dificultades para contratar a adolescentes talentosos para el programa de capacitación de aprendices. La mayoría de los adolescentes de Finlandia completan la escuela secundaria y luego van a la universidad. Muchos se gradúan como ingenieros o como tecnólogos especializados en diseño. En consecuencia, Anni Raapin, directora ejecutiva (CEO) de *RG*, está considerando la posibilidad de modificar el proceso global de producción de la empresa. Quiere pasar de un proceso tradicional de producción por lotes con artesanos profesionales a un proceso automático de producción en flujo, encabezado por dos ingenieros con alto nivel de capacitación. Los ingenieros gestionarán el nuevo proceso de producción, que estará en manos de trabajadores poco cualificados.

* aprendiz: en general una persona joven, de entre 15 y 25 años, que está aprendiendo un oficio u ocupación.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 2: continuación)

Aun si *RG* cambia por este nuevo proceso de producción, los artesanos profesionales no se verán afectados por una reducción de plantilla. A los de más edad se les ofrecerá un retiro anticipado. Otros pasarán a ser gerentes del nuevo proceso de producción en flujo; los más jóvenes serán trabajadores poco cualificados. A medida que los artesanos se retiren, se los reemplazará con trabajadores que no se han formado como aprendices y no tienen conocimiento del proceso tradicional de producción por lotes. A estos trabajadores nuevos se les pagará la mitad del salario de los artesanos profesionales antes empleados.

- (a) (i) Describa de qué manera **un** cambio demográfico en Finlandia afecta a *RG*. *[2 puntos]*
- (ii) Identifique **dos** características de un proceso de producción en flujo. *[2 puntos]*
- (b) Calcule para *RG* a **un** año:
 - (i) los salarios del gerente y de los artesanos (cifra X). *[1 punto]*
 - (ii) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio (*muestre la totalidad del mecanismo*). *[2 puntos]*
 - (iii) las ganancias o pérdidas del año pasado (*muestre la totalidad del mecanismo*). *[3 puntos]*
- (c) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *RG* con todos los rótulos correspondientes. *[5 puntos]*
- (d) Analice las posibles repercusiones de los cambios que propone Anni sobre la motivación de los trabajadores de *RG*. *[5 puntos]*

SECCIÓN B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. SGS

SGS provee el negocio de entregas a domicilio en todo el mundo. El objetivo general de la empresa es entregar todos los paquetes a tiempo, a bajo precio, en cualquier lugar del planeta. El director ejecutivo (CEO) de SGS, Jean-Paul Lominé, es conocido incluso por los clientes como un líder autocrático. Dos veces al año fija precios y metas de costos y satisfacción del cliente.

SGS tiene tres competidores principales: las empresas A, B y C.

	Percepción de precios	Percepción de confiabilidad
SGS	Bajo	Media
Empresa A	Medio	Alta
Empresa B	Bajo	Baja
Empresa C	Alto	Alta

Los estudios de mercado primarias revelaron que los clientes valoran la entrega puntual, pero muchos pagarían precios más altos por un servicio que respetara más el medio ambiente. También indicaron que los clientes no sabían si SGS aplicaba prácticas “verdes” (ecológicas), que son una muestra de responsabilidad social. Los clientes también creían que el estilo de liderazgo autocrático que mantenía la empresa no se adecuaba a las prácticas “verdes”.

Jean-Paul decidió cambiar su estilo de liderazgo, autocrático, por un liderazgo situacional*. Estableció un nuevo objetivo general para SGS: llegar a ser la empresa de entregas a domicilio más ecológica del mundo. Jean-Paul ordenó al departamento de operaciones que recomendara estrategias posibles. El departamento de operaciones sugirió dos:

- comprar aviones nuevos que hicieran un uso eficiente de la energía
- adoptar software nuevo para fijar rutas aéreas que permitieran ahorrar combustible.

El departamento de finanzas calculó que la compra de los aviones nuevos implicaría un costo considerable que se traduciría en precios más altos para los clientes. En cuanto al aspecto táctico, SGS compraría un avión nuevo cada vez que uno de sus aviones requiriera un gasto considerable para seguir volando. Para adoptar software nuevo se requeriría una actualización significativa de las computadoras, pero el costo de la inversión se recuperaría rápido al ahorrar en combustible. El director de marketing hizo notar a Jean-Paul que si los clientes no se daban cuenta de que ahora SGS era más ecológica, podrían pensar que la empresa se había limitado a aumentar los precios. Sin embargo, Jean-Paul se negó a prestarle atención.

* situacional: estilo de liderazgo que también se conoce como liderazgo de situación.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Identifique **dos** métodos de estudios de mercado primaria que *SGS* puede haber usado. [2 puntos]
- (b) Usando información de la tabla, elabore un mapa de posición/percepciones de *SGS* y sus tres competidores principales, con todos los rótulos correspondientes. [4 puntos]
- (c) Explique **una** desventaja de que Jean-Paul cambie por un estilo de liderazgo situacional. [2 puntos]
- (d) Examine la relación entre la inversión, las ganancias y el flujo de caja en *SGS*. [5 puntos]
- (e) Discuta las interrelaciones entre los objetivos, las estrategias y las tácticas de *SGS*. [7 puntos]

4. Hair & Beauty (*H&B*)

Bettina maneja una peluquería exitosa llamada *Hair & Beauty (H&B)*. Ofrece varios servicios de peluquería, como corte o color, y otros tratamientos de belleza, por ejemplo masajes corporales. La popularidad de *H&B* se basa más que nada en la pericia, las redes y la personalidad de Bettina. Muchos famosos locales confían en su estilo; en consecuencia, la base de clientes de *H&B* crece rápidamente.

Bettina tiene ahora 12 empleados. Les paga buenos salarios y comisión, pero es muy controladora y demandante. La moral y la satisfacción en el trabajo están decayendo; se ven altos niveles de ausentismo y rotación de personal. Algunos trabajadores se mostraron preocupados por no pasar bastante tiempo con su familia. Como resultado, Bettina, sin entusiasmo, está planeando introducir un esquema de trabajo con horarios flexibles.

Su hermano menor, Gavin, quiere abrir una franquicia de *H&B* en una ciudad cercana pequeña, donde ya hay varias peluquerías, aunque ninguna es percibida como elegante o de gran calidad. Bettina será responsable de capacitar a los empleados nuevos. También pagará los costos de publicidad. A cambio, Gavin le pagará a Bettina un canon anual del 10% de sus ingresos por ventas, y mantendrá los altos niveles y la calidad de *H&B*.

Los ahorros personales de Gavin no alcanzan para cubrir los costos iniciales de la peluquería nueva. Gavin pedirá un préstamo bancario, y ya ha preparado un plan de negocio para el gerente del banco.

- (a) Describa **una** fuente de financiamiento, **distinta de** un préstamo bancario, que Gavin podría utilizar para la etapa inicial de la peluquería nueva. [2 puntos]
- (b) (i) Explique **una** desventaja para *H&B* de introducir un esquema de trabajo con horarios flexibles. [2 puntos]
(ii) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de que *H&B* utilice un paquete de incentivos económicos basado en comisiones. [4 puntos]
- (c) Analice la importancia del plan de negocio de Gavin al pedir financiamiento al gerente del banco. [5 puntos]
- (d) Evalúe el uso de franquicias como estrategia de crecimiento para Bettina y su peluquería, *H&B*. [7 puntos]

5. Reading enables all People (RP)

Reading enables all People (la lectura abre las puertas a las personas), conocida como *RP*, es una organización no gubernamental (ONG) sin fines de lucro que enseña a leer a niños y adolescentes en situación económica desfavorable. La declaración de la misión de *RP* propone: “Educar a los necesitados para promover la inclusión social y el cambio”.

RP tiene 64 empleados pagos a tiempo completo y 350 voluntarios a tiempo parcial, en su mayoría estudiantes universitarios que trabajan en todas las áreas de la ciudad donde *RP* tiene presencia. Los voluntarios no tienen contrato de trabajo. *RP* está sufriendo problemas de comunicación. Un joven voluntario se quejó: “Muchas veces recibo información contradictoria. Una persona dice una cosa y otro dice otra”. *RP* tiene una estructura organizacional jerárquica. En *RP* conviven varios métodos de comunicación formales, pero la mayor parte de la información se transmite por canales informales.

RP está planeando ampliar su programa de alfabetización a zonas rurales. El programa abarcará cinco años. Las fuentes de financiamiento actuales de *RP* no bastan para financiar el programa nuevo. Hoy en día, *RP* solo cuenta con el financiamiento de empresas nacionales. Alice Lire, directora ejecutiva (CEO) de *RP*, se ha puesto en contacto con el gobierno para pedir apoyo financiero, pero el presupuesto estatal es limitado y son pocas las posibilidades de que el gobierno coopere.

Como parte de su política de responsabilidad social de la empresa, *McMikey*, una multinacional que comercializa productos infantiles, está dispuesta a pagar los libros del programa por dos años. Alice está preparada para aceptar la oferta, pero preferiría que *McMikey* garantizara su apoyo por cinco años. Sin embargo, en *McMikey* hay una divergencia interna. El gerente de finanzas cree que la decisión sería demasiado costosa. Por su parte, el gerente de marketing argumenta que la imagen de marca de *McMikey* mejoraría con una asociación a largo plazo con el programa de alfabetización de *RP*.

- (a) Defina el término *declaración de la misión*. [2 puntos]
- (b) Explique **un** método formal de comunicación que se podría usar en *RP*. [2 puntos]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *McMikey* de tener una política de responsabilidad social de la empresa. [4 puntos]
- (d) Analizar el impacto que ha tenido en *RP* la oferta de *McMikey* de pagar los libros. [5 puntos]
- (e) Evalúe el uso que hace *RP* de un número muy grande de voluntarios a tiempo parcial. [7 puntos]