

**Gestión empresarial**  
**Nivel medio**  
**Prueba 2**

Viernes 20 de mayo de 2016 (mañana)

1 hora 45 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 una pregunta.
- Sección C: conteste una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[50 puntos]**.

## Sección A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 1. Rio Mobiliário (RM)

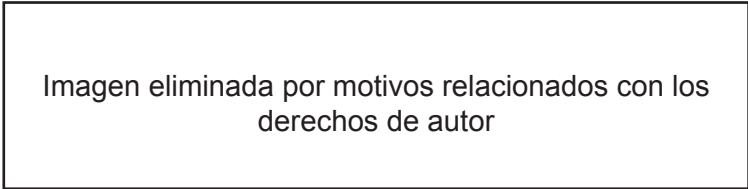
*Rio Mobiliário (RM)* es una empresa brasileña dedicada a la fabricación de muebles. La empresa, que genera ventas en América del Sur, América del Norte y Europa, ha contratado servicios externos de producción (*outsourcing*) y distribución en América del Norte con buenos resultados.

Datos financieros seleccionados para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2015. Todas las cifras en millones de reales brasileños.

Acreeedores	498
Activo fijo neto	3110
Caja	486
Capital accionario	800
Costo de los bienes vendidos	3074
Deuda a corto plazo	650
Deudores	958
Existencias	1562
Ganancias brutas	<b>X</b>
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	<b>Y</b>
Ganancias netas después de intereses e impuestos	606
Gastos	1390
Impuestos	174
Intereses	12
Reservas acumuladas	4116
Sobregiros	52
Ventas	5256

- (a) Defina el término *contratación de servicios externos (outsourcing)*. [2]
- (b) (i) Calcule la ganancia bruta **X** para *RM* (*no se requiere el mecanismo*). [1]
- (ii) Calcule **Y**; sobre la base del resultado, calcule el margen de ganancia neta para *RM* (*no se requiere el mecanismo*). [2]
- (iii) Utilizando información pertinente de la tabla, elabore un balance para *RM* con todos los rúbulos correspondientes. [5]

2. Parder



*Parder* fabrica tractores para cortar el césped.

Selección de datos financieros pronosticados para los monta tractores cortacéspedes, para 2016:

	\$
<b>Costos fijos anuales</b>	
Alquiler	30 000
Marketing	40 000
Administración	30 000
<b>Costos variables por monta tractor cortacésped</b>	
Componentes	400
Mano de obra directa	100
<b>Precio por monta tractor cortacésped</b>	1500

- (a) Defina el término *costos variables*. [2]
- (b) (i) Calcule para *Parder*, para 2016, el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (ii) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *Parder* para 2016, a escala y con todos los rótulos correspondientes. [4]
- (iii) Calcule las ganancias o pérdidas si en 2016 se venden 700 tractores cortacéspedes (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. German Car Keys Limited (GCK)

Desde hace décadas, *German Car Keys Limited (GCK)* fabrica llaves para varios fabricantes de automóviles. La empresa es propiedad en un 100 % de los miembros de la familia Schmidt. Las nuevas aplicaciones de los teléfonos móviles inteligentes pronto reemplazarán las llaves tradicionales. El dueño de un automóvil tendrá en su teléfono una “llave electrónica”, la cual destrabará las puertas del vehículo y lo hará arrancar. A las empresas de alquiler de automóviles les gustan estas llaves electrónicas porque son más económicas que las físicas y se pueden descargar fácilmente.

Esta innovación en las llaves de automóviles podría representar el fin del negocio de *GCK*. Los accionistas están impactados. Durante años, creyeron que *GCK* tenía un lugar asegurado en el mercado. La cuota de mercado y ganancias de *GCK* eran altas y la deuda era baja. Sin embargo, en lugar de hacer inversiones en nuevas líneas de productos, *GCK* hizo solo modificaciones menores a las llaves físicas y pagó dividendos elevados para satisfacer las expectativas de los accionistas. Como resultado, la empresa no tiene una cartera de productos, dependiendo de uno solamente.

*GCK* realizó investigación de mercado e identificó otros dos componentes de automóviles que podría fabricar. La empresa tiene muchos trabajadores capacitados y las fábricas se deberían readaptar a un costo considerable. *GCK* ahora está buscando formas de financiar la renovación de las fábricas. Si las llaves electrónicas se ponen de moda (tal y como se ha predicho) y no se toman medidas con rapidez, esta antigua empresa de llaves para automóviles puede quedar fuera del mercado.

[Fuente: adaptado de [www.telekom.com](http://www.telekom.com)]

- (a) Indique **dos** métodos (fuentes) secundarios de investigación de mercado para *GCK*. [2]
- (b) Usando una Matriz de Boston Consulting Group (BCG) con todos los rubros correspondientes, explique la posición para el caso del producto actual de *GCK* (llaves físicas o convencionales). [4]
- (c) Con referencia a *GCK*, explique la relación entre inversiones y ganancias. [4]
- (d) Discuta **dos** fuentes apropiadas de financiamiento para la renovación de las fábricas de *GCK*. [10]

#### 4. Vinn

*Vinn* es una sociedad anónima estadounidense que produce *jeans* (vaqueros) en gran escala. 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 todas partes donde llevan a cabo sus ventas.

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 en 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 segmentos.

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. [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]
-