

Gestión empresarial
Nivel medio
Prueba 2

Martes 22 de noviembre 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. Valley Gardens (VG)

Valley Gardens (VG) es un gran vivero minorista que vende flores, plantas, árboles y otros elementos de jardinería. En 2016, en un intento por aumentar su cuota de mercado e incrementar las ventas, *VG* introdujo, para varias especies de árboles, una estrategia de determinación de precios de líder con pérdidas. La estrategia afectó tanto las ventas como la rentabilidad.

Selección de información financiera de *VG* (todas las cifras en miles):

	2015	2016
Costo de los bienes vendidos	2800	V
Gastos	1200	1300
Ganancias brutas	W	1600
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	X	Y
Ingresos por ventas	4300	5100

- (a) Defina el término *estrategia precios líder con pérdidas*. [2]
- (b) Utilizando información de la tabla:
- (i) calcule las cifras faltantes **V**, **W**, **X** e **Y** (*no se requiere el mecanismo*); [4]
- (ii) calcule el margen de ganancia bruta para 2015 y 2016 (*no se requiere el mecanismo*). [2]
- (c) Utilizando la información cuantitativa de la tabla y sus respuestas a la parte (b), comente sobre la afectación de una estrategia de determinación de precios de líder con pérdidas para *VG*. [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 **una** pregunta de esta sección.

3. Flussbiegung CityRoller (FC)

Flussbiegung CityRoller (FC) es una sociedad limitada que vende motonetas en una gran ciudad de Alemania. La tienda tiene una excelente ubicación, cerca del centro de la ciudad. En 2014, *FC* vendió 1200 motonetas a un precio de venta de EUR2200 cada una. La empresa tiene pocos costos variables.



FC vende solo una marca de motonetas, Rasen, la cual los consumidores consideran de elevada calidad. Los competidores de Rasen son:

Marca	Precio (en €s)	Opinión de los consumidores
Electrico	2800	Calidad media
Elegante	2300	Calidad baja
Zoom	1900	Calidad baja

Elegante y Zoom han ganado mucha popularidad en los últimos cinco años. Pese a algunos problemas con la calidad, las dos son consideradas motonetas de moda. Elegante ha logrado construir una identidad de marca como una motoneta con estilo. Las motonetas de Electrico son eléctricas y tienen gran aceptación entre las personas preocupadas por la contaminación. Las motonetas de Rasen, Elegante y Zoom funcionan a gasolina.

Pese a la reputación de Rasen de ser una motoneta de calidad, en los últimos cinco años la cuota de mercado de *FC* se ha reducido. El fabricante de Rasen también ha ido perdiendo cuota de mercado en todo el territorio alemán. El problema, según *FC*, es que el fabricante no invierte lo suficiente actualizar la imagen de la marca. Las motonetas de Rasen atraen a una generación de alemanes de mayor edad, pero los más jóvenes prefieren productos de moda. *FC* usa promociones no convencionales. Estas no tienen la misma influencia sobre la percepción de mercado que las promociones convencionales del fabricante, que hacen hincapié en la calidad de Rasen. En vez de actualizar la imagen de su marca, otra posibilidad para Rasen es mantener su actual identidad de marca pero intentar vender su producto en distintos mercados geográficos, donde la identidad de marca actual sea más atractiva; por ejemplo, en Europa oriental o África.

- (a) Describa **una** característica de una sociedad limitada. [2]
- (b) Elabore un mapa de posición/percepción para las cuatro marcas de motonetas. [4]
- (c) Explique la relación entre el ciclo de vida del producto de Rasen y la mezcla de marketing de *FC*. [4]
- (d) Discuta la importancia de la gestión de marcas para *FC* y para Rasen. [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* se divide en tres secciones, cada una con un 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) Utilizando la teoría de la motivación de Herzberg, explique **un** motivo de los problemas recientes en *TH* con la puntualidad y el ausentismo. [2]
- (c) Explique **dos** beneficios y **una** consecuencia negativa para *TH* de un aumento en la rotación de personal. [6]
- (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]
-