

Gestión empresarial
Nivel medio
Prueba 2

Viernes 10 de noviembre de 2017 (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. Pelican Pies (PP)

Pelican Pies (PP) produce pasteles de gran calidad que cuentan con una lealtad de marca limitada fuera de su mercado local. Los precios de los pasteles son más altos que los de los competidores de *PP*.

Tabla 1: Selección de información financiera de *PP* para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2017.

Número de pasteles vendidos	8000
Precio de cada pastel vendido	\$4,00
Costo de los bienes vendidos por pastel	\$1,75
Gastos	
• Electricidad mensual	\$200
• Alquiler del predio por trimestre	\$1000
• Gastos promocionales anuales	\$1000
8 % de interés anual abonado por un préstamo de	\$40 000
Impuestos	25 % de las ganancias

Para 2018, Austin, el propietario de *PP*, está procurando aumentar las ventas yendo más allá del mercado local, bajando los precios y gastando una proporción mayor del presupuesto promocional de *PP* en métodos convencionales, tales como anuncios en periódicos regionales. Para financiar este tipo de promoción, Austin tendrá que aumentar el monto de su préstamo en \$10 000.

Tabla 2: Selección de información financiera de *PP* para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2018.

Número de pasteles vendidos	20 % de aumento sobre la cifra de 2017
Precio de cada pastel vendido	30 % de reducción respecto de la cifra de 2017
Costo de los bienes vendidos por pastel	\$1,75
Gastos	
• Electricidad mensual	\$200
• Alquiler del predio por trimestre	\$1000
• Gastos promocionales anuales	200 % de aumento sobre la cifra de 2017
8 % de interés anual abonado por un préstamo de	\$50 000
Impuestos	25 % de las ganancias

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) Describa **un** motivo por el que la lealtad de marca sería importante para *PP*. [2]
- (b) Elabore un estado de resultados de *PP* **para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2017** basándose en las cifras de la **Tabla 1** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]
- (c) Elabore un pronóstico de estado de resultados de *PP* **para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2018** basándose en las cifras de la **Tabla 2** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]

2. Moverse

Moverse opera en el sector de la salud y el deporte. *Moverse* no es un gimnasio tradicional, donde hay máquinas (equipos) e instructores (entrenadores). Los instructores mismos se trasladan y dan clases de gimnasia en los edificios de las grandes empresas. Todos los instructores trabajan a tiempo parcial y se les pagan jornales por tiempo.

Actualmente, *Moverse* vende sus servicios a varias empresas grandes, que tienen un total de 727 empleados inscritos en el programa.

- *Moverse* cobra una tarifa anual de \$145 por cada empleado que participa.
- Los costos fijos de *Moverse* son de \$60 000 al año.
- El costo variable por cada empleado que toma parte en el programa es de \$45.

- (a) Describa el método de pago de jornales por tiempo. [2]
- (b) Calcule el punto de equilibrio de *Moverse* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *Moverse*, a escala y con todos los rótulos correspondientes, si 800 empleados se inscriben en el programa de entrenamiento de *Moverse*. [4]
- (d) Calcule las ganancias o pérdidas si 800 empleados se inscriben en el programa de entrenamiento de *Moverse* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

3. Davenport Electronics (DE)

Davenport Electronics (DE) es una empresa pequeña que fabrica dispositivos electrónicos de control remoto para abrir los portones de los garajes. Los dispositivos se guardan en el automóvil del dueño de casa. Desde hacía años, los dispositivos de *DE* operaban de modo similar a los de sus tres competidores. Cuando el dueño activaba el control remoto, se transmitía una contraseña exclusiva y el portón del garaje se abría.

Durante varios años no se había visto un crecimiento de las ventas unitarias ni los ingresos pero, cuatro años atrás, varios piratas informáticos descubrieron la forma de robar la contraseña en el momento de activación de los controles remotos. Con la contraseña, los piratas podían luego abrir los portones de los garajes y robar el contenido. Las ventas de *DE* y sus competidores (cuyos productos operaban de modo similar) empezaron a declinar.

DE respondió desarrollando una forma de cambiar la contraseña exclusiva cada vez que se activa el control remoto. De tal modo, para el momento en que el pirata logra robar la contraseña, esta ya no funciona. La innovación de la empresa mejoró significativamente la seguridad de los controles remotos *DE*.

Los tres competidores son más grandes que *DE*.

	Precio del control remoto	Percepción de calidad
Empresa A	Alto	Medio
Empresa B	Medio	Medio
Empresa C	Bajo	Medio
<i>DE</i>	Medio	Alto

Como resultado de esta innovación, la cuota de mercado y la escala de operación de *DE* se han expandido. Sin embargo, *DE* ahora está experimentando *deseconomías de escala*. A algunos gerentes también les preocupa que, con la presión de satisfacer pedidos más voluminosos, la empresa pueda perder su eje, que siempre ha sido la calidad. Otros gerentes consideran que el éxito futuro en la industria dependerá de la innovación frecuente.

- (a) Defina el término *deseconomías de escala*. [2]
- (b) Utilizando la tabla, elabore un mapa de posición/mapa de percepción de productos de las cuatro empresas. [4]
- (c) (i) Dibuje con precisión y rotule una curva de ciclo de vida de producto. [2]
- (ii) Explique en qué sentido la innovación de *DE* es una estrategia de extensión. [2]
- (d) Con referencia a *DE*, discuta los méritos de las organizaciones pequeñas en comparación con las organizaciones grandes. [10]

4. Grunzburg Textiles (GT)

Grunzburg Textiles (GT) es una empresa textil fundada por Henrik Steiner, un líder paternalista. A medida que fue creciendo, *GT* hizo cada vez más hincapié en el concepto de responsabilidad social de la empresa. Según se afirma en el sitio web de *GT*, “Nuestros objetivos generales incluyen el obtener ganancias, proveer empleo seguro y estable, contribuir a la sociedad a través de la inversión en prácticas de producción ecológicas, y apoyar causas éticas”. Muchas personas creen que el éxito de *GT* está vinculado estrechamente a su reputación de ocuparse de sus empleados y a la responsabilidad social de la empresa.

En 2015, *GT* adquirió equipos nuevos, ecológicos, por valor de EUR 44 millones. La empresa financió la adquisición mediante un préstamo bancario. Originalmente, *GT* pronosticó que los nuevos equipos generarían EUR 8 millones en flujo de caja neto anual. No obstante, el aumento real en el flujo de caja neto anual de *GT* por los nuevos equipos fue de solo EUR 6 millones. Elaine, la Directora Financiera (CFO), advirtió a Henrik que, a menos que el flujo de caja neto mostrara un aumento significativo, la tasa de rendimiento promedio (TRP) sería considerablemente menor de lo pronosticado.

GT está encontrando dificultades para realizar los pagos del préstamo y para contar con suficiente capital circulante. Elaine determinó que una forma de acortar el ciclo del capital circulante es el factoraje de deuda. Sin embargo, cuando se acercó a varias empresas de factoraje (de deuda), se sintió desalentada por las tasas de descuento que proponían.

Elaine sabe que la situación es peor de lo que ella había planteado en su advertencia. Si la economía se debilitara y los ingresos declinaran, Elaine cree que la empresa podría quebrar. Las propuestas de solución incluyen una limitación del compromiso de *GT* con sus empleados y de las prácticas de responsabilidad social de la empresa.

- (a) Indique **dos** etapas del ciclo del capital circulante. [2]
- (b) Calcule, para *GT*:
- (i) el período de recuperación de la inversión de €44 millones en equipos nuevos, basándose en el aumento pronosticado del flujo de caja neto (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (ii) la tasa de rendimiento promedio (TRP), basándose en un aumento de flujo de caja neto anual de €6000 y asumiendo una vida del activo de ocho años para el equipo nuevo (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Con referencia a *GT*, explique **una** ventaja **y una** desventaja del factoraje de deuda. [4]
- (d) Examine las propuestas de Elaine de limitar el compromiso de *GT* con sus empleados y las prácticas de responsabilidad social de la empresa. [10]

5. Green Clean (GC)

Green Clean (GC) es una sociedad limitada controlada por la familia Hitta. Su punto/proposición de venta único es la oferta de servicios de limpieza de gran calidad y fiables, realizados por personal de limpieza profesional que limpia oficinas y casas.

GC tiene firmes objetivos éticos. La empresa utiliza solo productos de limpieza ecológicos y paga a sus empleados jornales justos. La rotación de personal es baja, y gran parte del personal de limpieza ha trabajado para la empresa desde hace más de dos décadas.

Sin embargo, el mercado de los servicios de limpieza se ha tornado muy competitivo. GC se ha mostrado lenta para reaccionar. Hay otras empresas de limpieza que están empezando a ofrecer una gama de servicios más amplia. Los directivos de GC han decidido introducir un servicio de jardinería para maximizar las ganancias.

GC contratará jardineros con formación profesional. Dado que es muy difícil encontrar jardineros profesionales en el mercado, GC les pagará un 20% más que a su personal de limpieza. GC prefiere utilizar la contratación externa. Los directivos de GC también ofrecerán al personal de limpieza la oportunidad de llegar a ser jardineros, aun cuando los costos de la capacitación fuera del puesto de trabajo son muy elevados. Si la mayor parte del personal de limpieza de GC opta por la capacitación, la empresa podría quedarse con menos trabajadores de los necesarios para satisfacer la demanda de servicios de limpieza.

Los miembros del personal de limpieza se están desmotivando porque se sienten disconformes con la diferencia de remuneración entre el personal de limpieza y los futuros jardineros. Consideran que los jardineros no están más cualificados que el personal de limpieza, sino que cuentan con otras destrezas. A los gerentes de recursos humanos les preocupa el potencial impacto de la desmotivación del personal de limpieza, y están buscando formas de mejorar el estado de ánimo general. Una opción que están considerando es ofrecer al personal de limpieza un plan de participación en el capital accionario. Sin embargo, los accionistas se oponen a esta propuesta.

- (a) Defina el término *objetivo ético*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para GC de contratar a los jardineros en forma externa. [4]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para GC de utilizar la capacitación fuera del puesto de trabajo para los miembros del personal de limpieza que desean llegar a ser jardineros. [4]
- (d) Con referencia a **dos** teorías de la motivación, examine la motivación del personal de limpieza de GC. [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** de gestión de operaciones. [20]

 7. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **globalización** puede influir sobre la **cultura** organizacional. [20]

 8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **ética** y el **cambio** pueden influir sobre la gestión de recursos humanos. [20]
-