

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

Lunes 30 de abril de 2018 (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. Fishers

*Fishers* fabrica gorras de béisbol. En 2017, vendió 75 000 gorras. El costo variable por gorra fue de \$6. El 70% de las ventas anuales de *Fishers* tiene lugar de abril a septiembre. A partir de marzo, *Fishers* experimenta un considerable aumento en su activo corriente y su pasivo corriente, que comienzan a disminuir en octubre.

**Tabla 1: Información seleccionada de *Fishers* para 2017 (cifras en \$000)**

Ingresos por ventas	\$900
Costos fijos	\$55

**Tabla 2: Selección de información financiera pronosticada de *Fishers* para 2018**

Aumento en el número de gorras de béisbol vendidas	10%
Aumento en los costos variables por gorra	\$1,00
Costos fijos	\$55 000
Intereses	\$30 000
Gastos por impuestos sobre la renta	El 20% de las ganancias netas antes de impuestos

El precio de venta de las gorras se mantendrá igual que en 2017.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

- (a) Defina el término *activo corriente*. [2]
- (b) Usando la **tabla 1**, calcule las ganancias netas **antes** de intereses e impuestos de *Fishers* para 2017 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Usando la **tabla 2**, calcule el pronóstico de las siguientes cifras para 2018:
- (i) ingresos por ventas; [1]
  - (ii) costos variables totales; [1]
  - (iii) impuesto sobre la renta; [1]
  - (iv) ganancias netas **después** de intereses e impuestos. [1]
- (d) Explique por qué *Fishers* experimenta un considerable aumento en su activo corriente y su pasivo corriente de marzo a octubre. [2]

**2. Visionary Toys (VT)**

*Visionary Toys (VT)* produce juguetes infantiles sumamente innovadores. La empresa comenzó a operar en enero de 2017; su punto de venta único/proposición única de venta es la producción de partes de juguetes con una impresora 3D. El director financiero presentó información financiera de VT al cierre de 2017. Al director financiero le preocupaba la liquidez de VT.

**Tabla 1: Información de ingresos y gastos para el ejercicio de 2017 y partidas del balance al 31 de diciembre de 2017**

Caja	\$1000
Activos fijos netos	\$27 000
Intereses pagados	\$250
Acreedores	\$4000
Deudores	\$3500
Reservas acumuladas (cierre de 2017)	\$10 000
Costo de los bienes vendidos	\$7500
Ingresos por ventas	\$27 250
Deuda a corto plazo	\$1500
Sobregiros	\$2000
Gastos	\$7000
Capital accionario	\$13 500
Dividendos pagados	\$2500
Pasivo a largo plazo	\$5000
Existencias de partes de juguetes	\$4500

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

- (a) Defina el término *punto de venta único/proposición única de venta*. [2]
- (b) (i) Elabore un balance de VT con todos los rótulos correspondientes para el cierre de 2017. [5]
- (ii) Calcule la liquidez inmediata o razón ácida de VT para 2018. [1]
- (c) Explique **una** forma en que VT podría mejorar su liquidez. [2]

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. JVS

*JVS* es una fábrica exitosa de ropa de diseño. Un experto en marketing describió la marca de *JVS*, *Izzys*, como uno de los principales puntos fuertes de la empresa. Debido a su orientación al mercado, *JVS* gasta considerablemente más en investigación de mercado que sus competidores.

Los productos de *JVS* son:

- *Izzys*, una línea de jeans de moda de elevada calidad, con una contribución del 70 % a los ingresos y las ganancias de *JVS*. El mercado de esta línea no está en crecimiento.
- *IzzDen*, una línea de chaquetas también de jean, que está cercana al fin del ciclo de vida del producto. La fabricación de este producto cesará en los próximos meses.

*Izzys* e *IzzDen* se venden a través de minoristas independientes de alto nivel de numerosos países europeos. Para estos dos productos, *JVS* utiliza una estrategia de liderazgo en precios. Los consumidores perciben a *JVS* como una empresa de última moda. También consideran que los productos de *JVS* valen el precio superior que se cobra.

*JVS* está considerando lanzar un nuevo producto, una línea de pantalones cortos de moda —*Izzless*— destinados al grupo de edades que abarca entre los 15 y los 19 años. Con este producto, *JVS* llegaría a un mercado distinto pero sumamente competitivo. Los grupos de discusión revelaron que muchos consumidores jóvenes de ingresos bajos quieren comprar pantalones cortos a la moda. *JVS* vendería los nuevos pantalones cortos a tiendas minoristas de descuento para el mercado masivo. Los consumidores también tendrían la posibilidad de hacer el pedido en línea y recibir la entrega al día siguiente.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

- (a) Indique **dos** etapas del ciclo de vida del producto. [2]
- (b) Aplique la matriz de Boston Consulting Group (BCG) a la cartera de productos actual de *JVS*. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *JVS* de utilizar grupos de discusión para su investigación de mercado. [4]
- (d) Recomiende si *JVS* debería lanzar el nuevo producto, *Izzless*. [10]

#### 4. Healthy Start (HS)

Tom Donat creó *Healthy Start (HS)*, una cadena nacional de tiendas que prepara y vende refrigerios saludables, producidos por lotes. El mercado objetivo de *HS* son los adolescentes y adultos jóvenes. A Tom le preocupaban los altos niveles de consumo de comidas rápidas y desempleo juvenil. La declaración de la visión que Tom estableció para *HS* consiste en: "Fomentar hábitos de alimentación saludable para toda la vida y dar capacitación a quienes abandonan los estudios para que adquieran destrezas laborales".

*HS* contrata a muchas personas que han abandonado los estudios y no tienen ninguna titulación. Debido al valioso servicio social que presta *HS*, un proveedor independiente de medios de comunicación en línea presentará a *HS* en un nuevo programa en línea del estilo conocido como "telerrealidad".

Todos los empleados, incluso los gerentes, empiezan en el nivel más bajo de la jerarquía organizacional y se capacitan en el puesto de trabajo. Hay oportunidades de ampliación de tareas, revalorización del trabajo e iniciativa intraempresarial. El 20 % de todas las ganancias obtenidas se reinvierte en *HS* para financiar estas oportunidades. La rotación de personal es menor que el promedio de la industria.

La competencia de las cadenas globales de comidas rápidas se ha intensificado. Las economías de escala de estas cadenas implican que *HS* tiene dificultades para aumentar su cuota de mercado. Las reseñas en línea revelan que, según la percepción de algunos clientes, los refrigerios que ofrece *HS* son sanos pero de precio excesivo, y que la porciones son pequeñas.

Tom está considerando dos opciones:

- **Opción 1:** Implementar la producción en flujo. *HS* adquirirá nueva tecnología y asignará a cada empleado un puesto específico en la línea de producción. *HS* aumentará el tamaño de las porciones y mantendrá iguales los precios.
- **Opción 2:** Implementar una nueva campaña de marketing en los medios sociales vinculada al nuevo programa de TV en línea. La campaña se centrará en los beneficios para la salud de los refrigerios de *HS*.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

- (a) Describa **una** función de una declaración de la visión para *HS*. [2]
- (b) Explique cómo pueden beneficiar a *HS* los siguientes elementos:
- (i) la ampliación de tareas; [2]
  - (ii) la iniciativa intraempresarial. [2]
- (c) Explique **dos** posibles economías de escala al alcance de las cadenas globales de comidas rápidas pero no de *HS*. [4]
- (d) Discuta las dos opciones que Tom está considerando para *HS* en respuesta a la intensa competencia. [10]

## 5. Creative Software Systems (CSS)

*Creative Software Systems (CSS)*, una sociedad limitada, diseña paquetes de software personalizados para organizaciones del sector público. Ebru Aga es la única accionista, aunque está considerando introducir un plan de participación en el capital accionario.

Durante muchos años, CSS aplicó una gestión estricta de sus empleados, fijando objetivos individuales de desempeño y exigiendo informes periódicos de avance. Siguiendo la teoría de la equidad de Adams, CSS estableció una vinculación entre los incentivos económicos y los resultados en el desempeño, medidos con frecuencia. Los gerentes explicaron claramente a cada empleado de qué manera se conectaban los incentivos económicos con la contribución concreta que realizaban, pero muchos empleados sintieron, aun así, que el sistema era injusto.

Después de leer la teoría de la motivación de Daniel Pink, Ebru reconsideró su estilo de gestión y el sistema de incentivos económicos de CSS. Se entusiasmó al leer en Pink que una gran empresa norteamericana había permitido a los empleados trabajar el 20 % de su tiempo en proyectos de su elección. Ebru introdujo los tres cambios siguientes:

- **Cambio 1:** Adopción de una estructura organizacional para los proyectos de CSS basada en los proyectos.
- **Cambio 2:** Eliminación de la remuneración basada en el desempeño.
- **Cambio 3:** Autorización a los empleados para que dediquen el 20 % de su tiempo a cualquier proyecto que deseen, ya sea que se trate de un proyecto de CSS o de su propio “proyecto de ensueño”.

Las reacciones de los empleados fueron dispares. Algunos se mostraron eufóricos. Tenían muchas ideas propias que querían explorar. A otros, por el contrario, no les agradó el cambio. En el 20 % de su tiempo que podían dedicar a cualquier proyecto que desearan, eligieron trabajar en proyectos que les había asignado CSS. Sentían que era injusto. Aunque estaban haciendo avanzar proyectos importantes de la empresa, ya no recibirían la remuneración basada en el desempeño, y en cambio otros destinaban su tiempo a proyectos que quizá no contribuirían a la rentabilidad de CSS.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

- (a) Defina el término *sector público*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para CSS de introducir un plan de participación en el capital accionario. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para CSS de adoptar una estructura organizacional basada en los proyectos (**Cambio 1**). [4]
- (d) Con referencia a la teoría de la equidad de Adams y a la teoría de la motivación de Daniel Pink, discuta la decisión de Ebru de eliminar la remuneración basada en el desempeño (**Cambio 2**) y de autorizar a los empleados a dedicar el 20 % de su tiempo a cualquier proyecto que deseen (**Cambio 3**). [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 **globalización** en la **estrategia** de recursos humanos. [20]
  7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** en el **cambio** organizacional. [20]
  8. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **innovación** y la **cultura** en una organización. [20]
-