



22135028



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2

Martes 21 de mayo de 2013 (mañana)

2 horas 15 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.
- Son necesarias copias sin anotaciones de la *hoja de fórmulas y de las tasas de descuento de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es [75 puntos].

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Las Rosas (LR)

Las Rosas (LR) es una explotación lechera comercial grande, propiedad desde 1986 de la familia D’Aremberg, que también se ocupa de la operación. La explotación posee 3800 vacas. *LR* vende leche, queso y yogur, y en 1996 empezó a exportar algunos de sus productos lácteos. Año tras año, las ganancias y el flujo de caja han ido mejorando. *LR* no tiene préstamos pendientes de pago, por lo que su índice de endeudamiento/apalancamiento actual es de cero.

La proposición única de venta de *LR* proviene del carácter orgánico de sus productos, que se fabrican sin aditivos químicos. La dieta de las vacas no incluye hormonas ni otros suplementos. Además, los productos del establecimiento cumplen normas de calidad nacionales e internacionales.

La cultura corporativa de *LR* alienta la innovación y el uso de células de producción. Para mantenerse un paso adelante de los competidores, *LR* ha incrementado sus gastos en investigación y desarrollo, y da a los trabajadores la oportunidad de crear nuevos productos o de agregar valor a los existentes. Sin embargo, el gerente financiero de *LR* considera que el presupuesto para investigación y desarrollo es excesivamente alto y se debe recortar. También argumenta que existen demasiadas restricciones legales que limitan el desarrollo de productos nuevos.

Los directivos de *LR* están considerando adquirir *El Remanzo*, un establecimiento ganadero grande ubicado a poca distancia. La adquisición costará \$24 millones. *LR* se verá en la necesidad de reducir a cero su presupuesto de investigación y desarrollo, y de organizar un préstamo nuevo para financiar la adquisición. Para que ambas empresas puedan combinar sus recursos y conocimientos, *LR* y *El Remanzo* deberían someterse a una profunda reestructuración. No obstante, las economías de escala potenciales para *LR* podrían ser sustanciales.

El total del capital invertido en *LR* es de \$45 millones.

Año	Flujos de caja netos previstos (\$m)
1	2
2	5
3	9
4	12
5	17

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) Describa **dos** beneficios para *LR* de usar células de producción. *[4 puntos]*

- (b) Explique **dos** beneficios para *LR* de cumplir las normas de calidad. *[4 puntos]*

- (c) Calcule los siguientes valores para *LR* (*muestre todos los pasos hasta llegar al resultado*):
 - (i) el período de recuperación. *[2 puntos]*

 - (ii) la tasa de rendimiento promedio (TRP). *[2 puntos]*

 - (iii) el valor actual neto (VAN) aplicando una tasa de descuento del 8%. *[2 puntos]*

 - (iv) el índice de endeudamiento/apalancamiento si *LR* financia la adquisición de *El Remanzo* mediante un préstamo. *[2 puntos]*

- (d) Comente los resultados que ha obtenido en (c)(iii) y (c)(iv). *[3 puntos]*

- (e) Analice **dos** costos para *LR* resultantes de la adquisición de *El Remanzo*. *[6 puntos]*

2. Icarus

Icarus es una empresa de turismo aventura. La empresa ha desarrollado una familia de productos turísticos innovadores con su marca; uno de ellos es el primer parque temático subacuático del mundo. El próximo objetivo es construir, para el año 2016, el primer hotel en el espacio exterior. *Icarus* ha realizado estudios de mercado utilizando muestras estratificadas de empresarios/empresarias y familias con ingresos superiores a los \$10 000 000. La mayoría dijo que pagaría el precio propuesto, de \$140 000 la noche por una habitación. Aunque el hotel debería generar ganancias significativas, a la junta directiva de *Icarus* le preocupan la seguridad y los riesgos financieros.



[Fuente: <http://en.wikipedia.org/wiki/File:Aurora-SpaceShuttle-EO.jpg>]

Icarus ha invertido fondos significativos para desarrollar procedimientos de seguridad y capacitar a los empleados del futuro hotel. *Icarus* desea proteger su imagen de marca, que la identifica como la empresa de turismo de aventura más digna de confianza en todo el mundo.

La capacidad del hotel será de 500 habitaciones. Originalmente (en 2012), *Icarus* realizó los siguientes pronósticos (en \$):

- precio por habitación por noche (tarifa de la habitación): 140 000
- costos fijos: 10 000 000
- costo variable por habitación por noche: 100 000.

Ahora (en 2013), los costos de construcción, combustible y seguro han aumentado y afectado los pronósticos. Para asegurarse la inauguración del hotel en 2016, *Icarus* ha identificado un inversor potencial. El problema es que éste espera recibir una ganancia garantizada (objetivo) de \$2 000 000 en el primer año, pero *Icarus* ha prometido no incrementar el precio de las habitaciones. A continuación se presentan las cifras del pronóstico revisado (en \$):

- precio por habitación por noche (tarifa de la habitación): 140 000
- ganancia objetivo requerida por el inversor: 2 000 000
- costos fijos: 12 000 000
- costo variable por habitación por noche: 108 000.

A la junta directiva le preocupa lo siguiente:

- que, si se mantienen los precios de las habitaciones, se reduzcan las ganancias
- que otras empresas de turismo aventura estén considerando ingresar en el mercado del turismo en el espacio exterior
- que, si se retira del proyecto, *Icarus* vea dañada su imagen de marca, lo que implicaría un costo de millones de dólares.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

- (a) Describa **dos** ventajas para *Icarus* de tener una familia de productos con su marca. [4 puntos]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *Icarus* de utilizar muestras estratificadas en sus estudios de mercado. [4 puntos]
- (c) (i) Utilizando las cifras del pronóstico **original** (de 2012), calcule el punto de equilibrio de *Icarus* (*muestre todos los pasos hasta llegar al resultado*). [2 puntos]
- (ii) Utilizando las cifras del pronóstico **revisado** (de 2013), calcule el punto de equilibrio de *Icarus* (*muestre todos los pasos hasta llegar al resultado*). [2 puntos]
- (d) (i) Utilizando las cifras del pronóstico **revisado**, elabore un gráfico de punto de equilibrio para 2013 con todos los rótulos correspondientes. [4 puntos]
- (ii) Explique las limitaciones del gráfico de punto de equilibrio para 2013, elaborado en (i), como herramienta para la toma de decisiones en *Icarus*. [3 puntos]
- (e) Analice la decisión de *Icarus* de inaugurar el primer hotel en el espacio exterior. [6 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. Construir

Construir es una constructora grande que aplica la ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*), la revalorización del trabajo y el trabajo en equipo para motivar a sus trabajadores. La empresa tiene un importante compromiso con la calidad y un alto nivel de productividad.

La empresa hace inversiones sustanciales en la capacitación y el desarrollo profesional de sus trabajadores, quienes pueden recibir capacitación tanto externa como interna:

- La capacitación externa tiene lugar en una universidad local. Sin embargo, las tarifas de la capacitación universitaria están en aumento.
- La capacitación interna está a cargo de los gerentes de cada departamento. Sin embargo, algunos gerentes no se sienten cómodos cumpliendo esta función.

Los gerentes también realizan evaluaciones de los trabajadores para supervisar el desempeño y recompensar los buenos resultados. No obstante, algunos gerentes sienten que lleva demasiado tiempo hacer una evaluación apropiada de los trabajadores; también afirman que, para algunos trabajadores, el proceso de evaluación puede ser muy estresante.

El gobierno está considerando construir un puente; la obra llevaría tres años y se realizaría a través de una asociación público-privada con *Construir*. El gobierno pagaría la mitad del costo de la construcción, y daría a *Construir* el derecho de cobrar una tarifa a los automovilistas que utilizaran el puente. Sin embargo, la construcción del puente traería aparejados riesgos financieros y operativos para *Construir*.

Si desea construir el puente, la empresa no podrá aceptar otros proyectos de construcción. Además, el año próximo habrá elecciones generales y no se espera que gane el gobierno actual, que goza de poca aceptación. Si se elige un nuevo gobierno, *Construir* cree que el proyecto puede cancelarse. Algunos grupos de presión ambientalistas del ámbito local están realizando campañas en contra del proyecto del puente, pues argumentan que los fondos gubernamentales se deben destinar a la salud y la educación.

(a) Defina los siguientes términos:

(i) *productividad* [2 puntos]

(ii) *grupos de presión*. [2 puntos]

(b) Explique **dos** incentivos no monetarios que se utilizan en *Construir* para motivar a los trabajadores. [6 puntos]

(c) Analice **dos** beneficios para *Construir* de una asociación público-privada con el gobierno. [6 puntos]

(d) Evalúe los métodos de capacitación y evaluación de *Construir*. [9 puntos]

4. Oktopus Air (OA)

Oktopus Air (OA) es una línea aérea que apunta a los pasajeros de clase ejecutiva y turista. Los clientes han elogiado a *OA* por sus objetivos éticos, su compromiso de mantener precios inferiores a los de mercado en ambos segmentos, y su declaración de la misión: “En el aire nos importan todos”.

Los empleados han elogiado al director ejecutivo (CEO) de *OA*, Eythor Karlsson, por su estilo de liderazgo situacional. Habitualmente, los vuelos de *OA* viajan completos, y los comentarios de los pasajeros son excelentes.

OA se está viendo afectada por dos cambios sociales:

- La obesidad está en aumento. Los pasajeros muy obesos están teniendo dificultades para entrar en los asientos. En los vuelos completos, algunos pasajeros que han viajado junto a pasajeros muy obesos se han quejado de la falta de espacio. *OA* ha decidido cobrar dos pasajes a los pasajeros muy obesos. Si el vuelo no se completa, se reintegra un pasaje. Los grupos de presión que representan a las personas muy obesas han argumentado que el accionar de *OA* no es ético. Eythor defendió la decisión, aduciendo que los competidores ya aplicaban esas prácticas, y añadiendo que los pasajeros muy obesos pueden generar problemas de seguridad durante una evacuación de emergencia del avión.
- El segundo cambio es el número cada vez mayor de familias con niños pequeños que viajan en clase ejecutiva. Los pasajeros de clase ejecutiva se quejan de que los niños hacen demasiado ruido, y amenazan volar con líneas aéreas que compiten con *OA*. Eythor ha sugerido a la junta directiva de *OA* que ese vacío detectado en el mercado se podría cubrir si *OA* ofreciese un servicio exclusivo para familias, una vez al día, con áreas de juego adicionales para los niños pequeños y, por lo tanto, menos asientos para pasajeros. Eythor ha indicado que *OA* necesitará subir los precios para este servicio, cambiar su método de promoción y crear una nueva mezcla de marketing. Algunos grupos de consumidores reconocen las buenas intenciones de un servicio exclusivo para familias, pero temen que, en realidad, pueda aumentar la hostilidad hacia las familias con niños pequeños en los otros vuelos que ofrece *OA*.

- (a) Describa **un** método de promoción convencional y **un** método de promoción no convencional que *OA* podría aplicar. [4 puntos]
- (b) Explique **tres** conflictos con grupos de interés de *OA*. [6 puntos]
- (c) Analice de qué manera los **dos** cambios sociales podrían afectar la capacidad de *OA* de dar cumplimiento a su declaración de la misión: “En el aire nos importan todos”. [6 puntos]
- (d) Discuta una mezcla de marketing apropiada para el nuevo “servicio exclusivo para familias” que propone *OA*. [9 puntos]

5. Metro Town (MT)

Metro Town (MT) es un club de fútbol que ha superado todas las expectativas ganando un torneo nacional de ese deporte. El gerente de *MT* es Dave Mater, y el entrenador del equipo de fútbol es su hijo Wayne. En 2012, *MT* había enfrentado la posibilidad de una clausura por sus problemas de flujo de caja. Sin embargo, al ganar la copa, el club percibió ingresos que le eran muy necesarios para pagar los sueldos de los jugadores y también ganancias para financiar el capital circulante. El estadio de *MT* es viejo y necesita reparaciones. El club había estado cercano a declararse en quiebra porque Dave no se había ajustado a los presupuestos. Por ejemplo, como parte de su compromiso con la responsabilidad social de la empresa, *MT* gastaba demasiado en marketing social, con vistas a fomentar la alimentación saludable y la participación juvenil en los deportes en el área local.

Dave había creado una cultura organizativa informal y abierta en *MT*. Había introducido una estructura de matriz, donde Wayne llevaba adelante la mayoría de las sesiones de capacitación. El club tenía una muy baja rotación de jugadores. No obstante, unos pocos jugadores de alto perfil, disconformes con el enfoque de gestión de Dave, han amenazado con abandonar *MT*. Sin embargo, el éxito en el torneo y la posibilidad de una empresa conjunta (*joint venture*) con otro club los han animado a quedarse.

El éxito de *MT* en el torneo ha atraído el interés de un club más grande, *Dynamo*. El año pasado, *Dynamo* perdió muchos partidos y, en consecuencia, las ventas de entradas cayeron. El director ejecutivo (CEO) de *Dynamo*, Gary Driver, ha propuesto a Dave formar una empresa conjunta. *Dynamo* y *MT* compartirían un estadio nuevo financiado por *Dynamo*. Esto aportaría a los dos clubes instalaciones modernas para los entrenamientos, lo que a su vez favorecería el desarrollo de las habilidades de los jugadores. A Dave le interesaba la propuesta, y la planteó en una reunión del equipo que mantuvo en su hogar. Sin embargo, sostuvo que la cultura de *Dynamo*, más centralizada y autocrática, podría conducir a enfrentamientos culturales. Luego, inesperadamente, y sin consultar a Dave, su hijo Wayne decidió firmar un contrato por dos años para jugar (trabajar) con el equipo de fútbol de *Dynamo*.

- (a) (i) Defina el término *marketing social*. [2 puntos]
- (ii) Identifique **dos** características de una estructura de matriz. [2 puntos]
- (b) Explique el papel que podrían cumplir los presupuestos en la resolución de los problemas de flujo de caja de *MT*. [6 puntos]
- (c) Utilizando **dos** teorías de la motivación apropiadas, analice la motivación de los jugadores de *MT*. [6 puntos]
- (d) Asesore a Dave sobre la propuesta de una empresa conjunta (*joint venture*) con *Dynamo*. [9 puntos]