



88135030



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Jueves 21 de noviembre de 2013 (mañana)

1 hora 45 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.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de la *hoja de fórmulas de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es *[60 puntos]*.

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Belluno Frames (BF)

Imagen eliminada por motivos relacionados con los derechos de autor

Belluno Frames (BF) fabrica monturas de gran calidad para anteojos (lentes). Al igual que muchas otras empresas del sector privado del norte de Italia, *BF* es una firma pequeña, familiar, y opera como sociedad limitada. Giovanni y Elda Rizzo son titulares del 100% de las acciones, que heredará su hijo Antonio. Giovanni diseña las monturas. Antonio y dos empleados las producen. Elda es responsable de la administración.

BF está ubicada en un edificio de propiedad de Giovanni y Elda, cerca de su hogar, a 42 kilómetros del centro de Belluno. Antonio y los dos empleados viven en la misma ciudad pequeña donde se encuentra *BF*. El camino a Belluno es angosto, y el tránsito es lento debido a la circulación de vehículos rurales. Antonio quiere que el negocio crezca, y ha pedido a su padre que alquile un edificio en el parque industrial de Belluno, que ofrece buenos accesos viales. En su nueva ubicación, *BF* estaría cerca de los proveedores y los clientes. Además, la empresa tendría más visibilidad.

Actualmente, *BF* vende un promedio de 1300 monturas al mes. Cada montura se vende a un precio promedio de €24. A continuación se indican los costos (todas las cifras están en €) de *BF* en su ubicación actual y si se trasladara al parque industrial de Belluno.

Costos fijos mensuales:

	Ubicación actual	Parque industrial (ubicación nueva)
Seguro	400	400
Alquiler	0	2200
Sueldos (Giovanni y Elda)	3600	3800
Sueldos de otros empleados	3600	3900
Arrendamiento de equipos	1400	1400

Costos variables por montura:

	Ubicación actual	Parque industrial (ubicación nueva)
Materiales	14	13,5
Costos de entrega	1	0,1

Antonio cree que, en la nueva ubicación, las ventas de *BF* aumentarán en promedio a 1700 monturas al mes. Para llegar a ese nivel, Antonio sugiere que *BF* ofrezca incentivos económicos extra – además del sueldo habitual – a los empleados una vez que se llegue a vender 1300 monturas (el actual promedio mensual) mensuales. Giovanni y Elda se muestran reacios.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) (i) Defina el término *sector privado*. [2 puntos]
- (ii) Identifique **dos** ventajas para *BF* de operar como una sociedad limitada. [2 puntos]
- (b) Calcule para *BF*, por mes, en la **ubicación actual** (*muestre la totalidad del mecanismo*):
- (i) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio. [2 puntos]
- (ii) el margen de seguridad. [2 puntos]
- (iii) las ganancias o pérdidas con el nivel actual de venta de 1300 monturas. [2 puntos]
- (c) Elabore un gráfico de punto de equilibrio, con todos los rótulos correspondientes, que refleje la situación de *BF* en su **ubicación actual**. [5 puntos]
- (d) Examine **un** factor que podría mejorar la motivación de los empleados y **un** factor que podría deteriorar la motivación de los empleados si *BF* se traslada a un edificio en el parque industrial de Belluno. [5 puntos]

2. Nha Trang Bicycles (NTB)

Chinh Pham ofrece el alquiler diario de bicicletas en la ciudad balnearia de Nha Trang, en Vietnam. Allí opera como empresa unipersonal con el nombre de *Nha Trang Bicycles (NTB)*. La empresa alquila principalmente a turistas jóvenes, quienes disfrutan recorriendo en bicicleta los caminos paralelos a las playas, de gran belleza. En la zona hay también muchas otras empresas que alquilan bicicletas. Debido a la intensidad de la competencia, el precio del alquiler es reducido.

Además del alquiler de bicicletas, *NTB* está considerando dos opciones:

- Opción 1: ofrecer el alquiler de motocicletas. Costo inicial total de adquirir 10 motocicletas: \$120 000.
- Opción 2: ofrecer el alquiler de automóviles. Costo inicial total de adquirir 5 automóviles: \$110 000.

A continuación se indica el ingreso total neto esperado de ambas opciones (todas las cifras en \$000):

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Opción 1	40	40	40	40	40	40
Opción 2	27	35	35	35	35	35

Las motocicletas se alquilarían por lo general a turistas jóvenes, por día. Los automóviles se alquilarían por períodos mayores (en promedio una semana) a clientes de más edad con sus familias. Chinh no tiene experiencia en este segmento de mercado. Le preocupa el impacto del aumento en la escala de operación sobre su capacidad de gestionar la empresa. Un grupo de presión local argumenta que los automóviles acarrearán daños al medio ambiente. También existe la preocupación de que las motocicletas, por ser muy ruidosas, alterarían el entorno silencioso y pacífico del balneario.

- (a) Describa **dos** fuentes de financiamiento apropiadas para que *NTB* adquiera los 5 automóviles (Opción 2). [4 puntos]
- (b) (i) Calcule, para la Opción 1, el período de recuperación y la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4 puntos]
- (ii) Calcule, para la Opción 2, el período de recuperación y la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4 puntos]
- (c) Comente los resultados que ha obtenido en (b). [3 puntos]
- (d) Analice si *NTB* debe adquirir las 10 motocicletas (Opción 1) o los 5 automóviles (Opción 2). [5 puntos]

Página en blanco

SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

3. Anigam

Anigam es una de las empresas multinacionales más grandes que operan en la industria de los medicamentos veterinarios. En numerosos países, *Anigam* es muy conocida por sus campañas promocionales, que utilizan promoción convencional y no convencional.

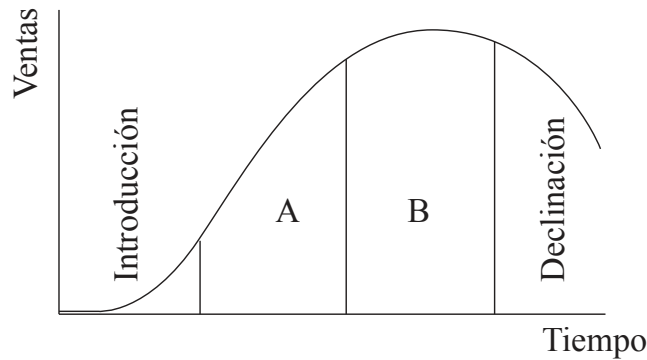
Anigam tiene una cartera de medicamentos veterinarios en distintas etapas del ciclo de vida del producto:

- Anitox es el primer medicamento veterinario que *Anigam* desarrolló y vendió. Se trata de un producto que se comercializa entre empresas (*Business to Business*, o *B2B*) y se usa en clínicas veterinarias de todo el mundo. Anitox tiene una cuota elevada (del 25%) del mercado mundial. La cifra se ha mantenido estable en los últimos 10 años. Anitox es un producto afianzado en un mercado saturado y que crece muy lentamente.
- Hace cuatro años se lanzó una gama de medicamentos veterinarios. Uno de ellos, Anisan, ayuda a prevenir los ataques al corazón en los animales de más edad; este medicamento ya tiene una cuota alta (del 15%) de un mercado en rápido crecimiento. En cambio, otros medicamentos no están teniendo tan buenos resultados: este es el caso, por ejemplo, de Aniplus, formulado para reforzar el sistema inmunológico de los animales contra la gripe y otras enfermedades contagiosas. El mercado de productos como Aniplus está creciendo con gran rapidez, pero es sumamente competitivo.
- El año pasado, *Anigam* lanzó un medicamento nuevo, llamado Anislim, que ayuda a reducir la obesidad en los animales domésticos. Gracias a las actividades de marketing significativas de la etapa introductoria, y a una mezcla promocional apropiada, los primeros resultados de ventas fueron positivos. Sin embargo, aún es demasiado pronto para pronosticar si las ventas actuales de Anislim se mantendrán.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Con referencia al diagrama del ciclo de vida del producto, que se presenta a continuación, identifique las etapas faltantes:



- (i) A. [1 punto]
- (ii) B. [1 punto]
- (b) Con referencia a *Anigam*, distinga entre promoción convencional y no convencional. [4 puntos]
- (c) Explique **una** razón por la que una mezcla promocional elegida por *Anigam* podría fracasar. [2 puntos]
- (d) Analice la cartera de medicamentos veterinarios de *Anigam* aplicando la matriz de Boston Consulting Group (BCG). [5 puntos]
- (e) Con referencia a *Anigam* y a **una** empresa más de su elección, discuta las razones para el aumento en el número de empresas multinacionales. [7 puntos]

4. **Zeitim**

Zeitim es una cadena de restaurantes vegetarianos de comida rápida. Desde 1999, cuando se abrió el primero, los restaurantes se multiplicaron mediante franquicias en el Oriente Medio y en las costas del mar Mediterráneo. Más recientemente, se expandieron a Asia, donde su popularidad está superando la de *McDonald's*[®]. El mes próximo se abrirá el primer *Zeitim* en los Estados Unidos. El tamaño de un restaurante *Zeitim* varía, de una pequeña sucursal que sirve principalmente comida para llevar, a locales grandes con capacidad para más de 200 comensales. Existe incluso un “mega *Zeitim*” en Bangalore, India, que alberga hasta 800 comensales. Los restaurantes *Zeitim* no solo están ubicados en calles céntricas y zonas comerciales; también los hay en distritos de negocios, estaciones de tren y aeropuertos.

La proposición única de venta de *Zeitim* es servir solo comida vegetariana, a diferencia de otras cadenas que pueden ofrecer platos vegetarianos pero sirven principalmente productos cárnicos. Los otros aspectos del marketing de *Zeitim* (como precio, promoción y evidencia física) no difieren mucho de los competidores.

Según Alejtin Berisha, Director de Operaciones, *Zeitim* ha tenido éxito gracias a una combinación de tres factores:

- Su uso de la producción en flujo, que asegura rapidez en la preparación y el servicio, esencial para un restaurante de comida rápida.
- Su gestión de marcas original, basada en el uso de la letra z; por ejemplo, “EnZaladas *Zeitim*”, “BocadoZ *Zeitim*” e incluso bebidas con la marca, como “LicuadoZ *Zeitim*”.
- Su sistema de franquicias, que facilitó la rápida difusión del nombre de marca y logró así un elevado nivel de conciencia de marca, aun entre personas que todavía no han comido en los restaurantes.

- (a) Describa la producción en flujo en el contexto de un restaurante de comida rápida como *Zeitim*. [2 puntos]
- (b) Con referencia a *Zeitim* y a otras organizaciones de su elección, explique **tres** formas en que las empresas pueden diferenciar sus productos de aquellos de los competidores. [6 puntos]
- (c) Examine de qué manera la gestión de marca puede haber contribuido al éxito de los restaurantes *Zeitim*. [5 puntos]
- (d) Con referencia a *Zeitim* y a **una** organización más de su elección, discuta el uso de las franquicias como estrategia de crecimiento. [7 puntos]

5. All the World is a Village (WV)

All the World is a Village (WV) vende productos artesanales* provenientes de muchos países en desarrollo. Con sede en Appleton, Wisconsin (Estados Unidos), *WV* es una organización sin fines de lucro fundada en 1972 por Yvonne Osheim. Durante una visita de un mes a Perú, Yvonne vio muchísimos productos de gran belleza fabricado por artesanos del país. Temiendo que ese talento se perdiera, abrió una tienda minorista de venta de artículos artesanales peruanos. En los años ochenta, además, empezó a importar y a vender productos de otros países en desarrollo.

La declaración de la visión de *WV* es: “Hacer del mundo una aldea apoyando a los artesanos locales”. Hoy, en todo el territorio de los Estados Unidos, operan 297 tiendas, bajo el nombre “*All the World is a Village*” (“todo el mundo es una aldea”). Algunas tiendas son de propiedad de la misma *WV*, y sus transacciones no tienen fines de lucro. Otras son franquicias que persiguen fines de lucro; en estos casos, los propietarios aceptan limitar sus sueldos y dividendos. De este modo, *WV* puede dar cumplimiento a su declaración de la misión (o declaración de principios): “Ayudar a los artesanos de los países en desarrollo a percibir ingresos justos utilizando habilidades tradicionales en un marco de protección del medio ambiente”. Los principios de la empresa son: precios justos, créditos justos, compromisos de largo plazo, trabajo en colaboración y desarrollo sostenible.

Desde la recesión económica mundial de 2007, *WV* ha enfrentado diversas dificultades. El volumen de ventas de casi todas las tiendas ha mostrado una declinación significativa. Pese al acuerdo de franquicia, algunas franquicias han comenzado a vender productos elaborados a bajo costo en grandes fábricas de Asia. Estos franquiciados aducen que, sin los productos importados, deberían cerrar las tiendas. Además, a fin de recortar costos, muchos artesanos de los países en desarrollo han empezado a usar en sus productos materiales perjudiciales para el medio ambiente.

[Fuente: Organización del Bachillerato Internacional, 2014]

* artesanal: productos de elevada calidad, en general fabricados en forma manual. Habitualmente, los productos se elaboran en cantidades reducidas y usando métodos tradicionales.

- | | | |
|-----|--|------------|
| (a) | Defina el término <i>dividendos</i> . | [2 puntos] |
| (b) | Explique las ventajas para <i>WV</i> de operar tiendas tanto sin fines de lucro como con fines de lucro. | [6 puntos] |
| (c) | Con referencia a <i>WV</i> , analice el papel que cumplen la declaración de la misión (principios) y la declaración de la visión. | [5 puntos] |
| (d) | Discuta si Yvonne debería permitir a los artesanos usar “en sus productos materiales perjudiciales para el medio ambiente” para recortar costos. | [7 puntos] |