

**Gestión empresarial**  
**Nivel superior**  
**Prueba 1**

Jueves 19 de mayo de 2016 (tarde)

2 horas 15 minutos

---

**Instrucciones para los alumnos**

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del **estudio de caso de gestión empresarial** para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del **hoja de fórmulas de gestión empresarial** para esta prueba.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta 4.
- Sección C: conteste la pregunta 5.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[60 puntos]**.

## Sección A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Describa **un** beneficio para el padre de Henri Trouvé de su punto de venta único (líneas 6–8). [2]
- (b) Describa **una** característica de la estrategia de marketing de *TM*. [2]
- (c) Explique las ventajas para *TM* del crecimiento interno en lugar del crecimiento externo. [6]
  
2. (a) Indique **dos** beneficios para *TM* de tener objetivos generales (línea 20). [2]
- (b) Indique **dos** motivos por los que *TM* debería considerar usar el comercio electrónico (línea 101). [2]
- (c) Explique los intereses de **uno** de los grupos de interés internos de *TM*. [6]
  
3. (a) Describa **un** beneficio para *TM* de la baja rotación de personal (líneas 47–48). [2]
- (b) Describa **un** beneficio para *TM* de mejorar la responsabilidad social de la empresa (línea 56). [2]
- (c) Explique en qué medida es apropiado el estilo de liderazgo paternalista de Henri Trouvé en *TM*. [6]

Página en blanco

**Véase al dorso**

## Sección B

Conteste la siguiente pregunta.

4. El estudio de caso del máster en administración de empresas de Henri contiene información adicional sobre *TM*:
- La ventaja competitiva de *TM* se logra a través de su sistema *kanban* informatizado e innovador. Esto permite a *TM* concretar muchas eficiencias. *TM* se propone operar siguiendo el método *just-in-time* (“justo a tiempo”).
  - *TM* utiliza muchos proveedores. La empresa ha aprovechado el avance de China hacia una economía de mercado y ahora muchos de los proveedores de *TM* están ubicados en China. Esto ayuda a *TM* a mantener una ventaja competitiva a través de precios más bajos, pero le dificulta lograr un control de calidad efectivo. La empresa también contrata servicios externos (*outsourcing*) para su producción en otros países con costos bajos. Esto ayuda a *TM* a establecer nuevos mercados e identificar nuevos productos para desarrollar.

Henri analiza a más profundidad el estudio de caso de *TM*. Está furioso por lo que lee:

- El director ejecutivo (CEO) de *TM* gana al año 250 veces más que un vendedor.
- Los incentivos económicos para los directivos son muy altos: además de acciones, reciben una remuneración basada en las ganancias, una remuneración basada en el desempeño y pagos adicionales (beneficios extra).
- Pese a que es una de las empresas más rentables del mundo, la mayoría de los empleados de *TM* no han tenido un aumento salarial desde hace tres años, aunque las ventas han crecido.
- Los accionistas obtuvieron retornos considerables sobre sus inversiones.

- (a) Defina el término *control de calidad*. [2]
- (b) Explique **dos** razones por las cuales la producción ajustada *just-in-time* (“justo a tiempo”) pueda ser útil para *TM*. [4]
- (c) Explique **dos** factores que desmotivan a los empleados de *TM*. [4]

**(Esta pregunta continúa en la siguiente página)**

**(Pregunta 4: continuación)**

- (d) En la clase de la noche siguiente, Henri y sus compañeros hablan sobre la información financiera que les ha dado el tutor (línea 104). Los alumnos crean las siguientes tablas:

	<b>2015</b>	<b>2014</b>
<b>Margen de ganancia bruta (%)</b>	19,1	24,7
<b>Margen de ganancia neta (%)</b>	0,9	5,6

	<b>A diciembre de 2015</b>	<b>A diciembre de 2014</b>
<b>Rotación de inventario/existencias (número de veces al año)</b>	14,8	13,5
<b>Período o plazo de cobro (número de días)</b>	24,6	21,2
<b>Período o plazo de pago (número de días)</b>	61,5	41,7
<b>Índice de liquidez corriente</b>	1	2
<b>Índice de liquidez inmediata o razón ácida</b>	0,60	1,35
<b>Índice de endeudamiento/apalancamiento (%)</b>	28	26

Usando las tablas anteriores y cualquier otra información, discuta **dos** posibles estrategias que *TM* podría utilizar para mejorar sus índices financieros.

[10]

## Sección C

Conteste la siguiente pregunta.

5. Todos los empleados de *TM* reciben una carta de las oficinas centrales de *TM*. La carta dice que:
- se incrementará el número de horas de trabajo
  - debido a que ha aumentado el robo por parte de empleados, se registrará a todos los empleados cada día antes de salir de trabajar
  - se implementarán nuevos procedimientos de trabajo para el servicio al cliente, los cuales reforzarán la falta de facultades decisorias (*empowerment*) de los empleados y limitarán aun más la autoridad que tienen para tomar sus propias decisiones
  - *TM* quiere restringir los poderes del sindicato pero también quiere crear formas alternativas de representación de los empleados.

A cambio, se ofrecerán gratificaciones anuales en forma de acciones para los empleados, y habrá aumentos salariales. Habrá más oportunidades de empleo y más seguridad laboral.

Henri asiste a una reunión convocada por el sindicato en *TM*. Los miembros del sindicato se muestran hostiles a los cambios y se propone una huelga. Henri cree que podría usar esta situación en su próximo trabajo para el máster en administración de empresas, el cual trata acerca de la resolución de conflictos.

Utilizando el estudio de caso y la información adicional arriba mencionada, recomiende posibles enfoques que la gerencia de *TM* podría adoptar para evitar que el potencial conflicto perjudique a *TM* en Francia.

[20]