

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

Lunes 1 de mayo 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. Sotatsu Electronics (SE)

*Sotatsu Electronics (SE)* fabrica artículos electrónicos y es famosa por lo innovador de sus televisores. Hacia fines de 2015, *SE* introdujo un nuevo televisor de alta definición, con el doble de la calidad del televisor más vendido por su principal competidor. Tras determinar que pasarían dos años antes de que sus competidores pudieran tener un producto similar, *SE* adoptó una estrategia de determinación de precios de “descremado” de mercado.

**Tabla 1: Información financiera seleccionada de SE para 2015 y 2016.**  
Cifras en \$000 000.

	2015	2016
<b>Caja</b>	300	250
<b>Costo de los bienes vendidos</b>	2100	2300
<b>Acreedores</b>	180	230
<b>Gastos</b>	1200	1300
<b>Activo fijo</b>	1075	1275
<b>Ganancias brutas</b>	<b>X</b>	2800
<b>Ganancias netas antes de intereses e impuestos</b>	1000	<b>Y</b>
<b>Ingresos por ventas</b>	4300	5100
<b>Total activo corriente</b>	650	700
<b>Total pasivo corriente</b>	275	300

- (a) Defina el término *estrategia de determinación de precios de “descremado” de mercado*. [2]
- (b) (i) Calcule los valores de **X** e **Y** en la Tabla 1 (*no se requiere el mecanismo*). [2]
- (ii) Elabore un estado de resultados de *SE* para 2015 y 2016. [4]
- (c) Calcule el activo corriente neto (capital circulante) para 2016 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

## 2. Anubis

Tom opera *Anubis*, que vende fundas para teléfonos celulares/móviles por internet, como una empresa unipersonal. El mercado es cada vez más competitivo. Según las predicciones, el precio minorista de las fundas para teléfonos caerá en el segundo trimestre de 2018. Los empleados de *Anubis* recibirán un aumento salarial del 3% a partir del 1 de abril de 2018.

Tom ha elaborado el siguiente pronóstico de egresos de caja mensuales de enero a marzo de 2018:

- Calefacción e iluminación: \$4000.
- Salarios: \$50 000.
- Empaque: \$15 000.
- Cargos por entrega: 5% de los ingresos por ventas.
- Costo de los bienes vendidos: \$220 000.

Información adicional:

- Saldo de apertura al 1 de enero de 2018: \$8000.
- Ingresos por ventas: \$300 000 por mes.
- Alquiler de \$2000 con pago trimestral: primer pago en enero de 2018.
- Recepción de un reembolso impositivo en febrero de 2018: \$3000.

- (a) Resuma **dos** fuentes de financiamiento externas a corto plazo apropiadas para *Anubis* **distintas de** los préstamos de familiares y amigos. [2]
- (b) Usando la información dada más arriba, prepare un pronóstico de flujo de caja para *Anubis* que abarque de enero a marzo de 2018, con todos los rótulos correspondientes. [5]
- (c) Comente el flujo de caja pronosticado para *Anubis* para 2018. [3]

Véase al dorso

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. Dales

*Dales* es una cadena de hoteles que, bajo la figura de una sociedad anónima, opera en un mercado turístico altamente competitivo. *Dales* está posicionada como un cadena de precio elevado y gran calidad. La mayor parte del personal tiene contratos permanentes, pero los niveles salariales de *Dales* están por debajo del promedio de la industria hotelera. En consecuencia, la rotación de personal es elevada. La contratación se dificulta por el número de hoteles en las áreas donde se localizan los hoteles *Dales* y los salarios que se pagan.

En 2010, para mantenerse competitivo, *Dales* contrató los servicios externos de *Wire* para la limpieza de las habitaciones. La contratación de servicios externos (*outsourcing*) redujo el costo de la limpieza de las habitaciones de *Dales* del 5% de los ingresos totales por habitación al 2%. Las ganancias netas después de intereses e impuestos aumentaron, y el precio de la acción subió un 10%.

Inicialmente, *Wire* pagaba al personal de limpieza de *Dales* un salario bajo, según se indica a continuación:

- \$6 la hora por 8 horas, 5 días a la semana.
- Este personal limpiaba, en promedio, 13 habitaciones al día.

En 2016, *Wire* introdujo un sistema de remuneración a destajo:

- Pago de \$2 por habitación limpiada.
- El personal de limpieza tiene un objetivo de 20 habitaciones al día, 5 días a la semana.

En los últimos años, algunos informes de prensa escrita han llamado la atención sobre las bajas remuneraciones y las malas condiciones de trabajo, con lo la imagen de marca de *Dales* se ha visto perjudicada. También los clientes han manifestado, en el último tiempo, su preocupación por la calidad de la comida, la limpieza de las habitaciones y el mal servicio al cliente en los hoteles *Dales*. Durante el mismo período, disminuyó el número de reservas de habitaciones. En 2016, las ganancias cayeron de \$24 m a \$4 m.

El contrato actual con *Wire* está acercándose a la fecha de renovación. *Dales* está considerando la producción con recursos internos (*insourcing*).

- (a) Resuma **dos** pasos comunes que da una empresa en la contratación. [2]
- (b) (i) Explique **dos** desventajas para *Wire* de introducir un sistema de remuneración a destajo para su personal de limpieza. [4]
- (ii) Calcule el impacto financiero en el personal de limpieza empleado por *Wire* a consecuencia de la introducción, en 2016, del sistema de remuneración a destajo (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (iii) Calcule el cambio en los costos de limpieza por habitación a consecuencia de la introducción del sistema de remuneración a destajo usado por *Wire*. [2]
- (c) Recomiende si *Dales* debe dejar de utilizar la contratación de servicios externos (*outsourcing*) para la limpieza de las habitaciones del hotel. [10]

#### 4. Secco Vineyards (SV)

*Secco Vineyards (SV)* es una empresa familiar que produce vinos en Sonoma, California. En 1947, SV inició sus actividades utilizando una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio). Para los clientes de SV, los vinos tenían un precio medio y estaban a la venta en las tiendas de alimentos locales.

En 1977, Joe Secco, nieto del fundador, creó una estrategia nueva y redefinió la marca del vino SV para un mercado nicho de nivel superior.

- SV empezó a vender directamente a los clientes en su bodega, en lugar de hacerlo en las tiendas de alimentos locales.
- SV dejó de usar una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) y empezó a cobrar precios mucho más altos.
- En la bodega se empezaron a realizar catas de vinos periódicas y eventos promocionales. En estos eventos, los expertos enólogos promovían los vinos de SV creando una experiencia elegante en función de una cultura del lujo en el consumo de vinos.

Sin embargo, en los últimos tiempos, SV ha enfrentado intensa competencia y las ventas han caído. Los productores locales de vino y los competidores del extranjero han ingresado al mercado con un posicionamiento de mercado similar. A fin de mantener su imagen de marca, SV no ha modificado sus estrategias de determinación de precios.

SV realizó investigación de mercado secundaria sobre otros mercados posibles de los Estados Unidos para sus vinos de nivel superior. La investigación sugirió que existen otros mercados posibles para vinos de alta calidad como los de SV. Como resultado, SV está considerando dos nuevas opciones para aumentar las ventas, además del uso de su canal de distribución actual:

- **Opción 1:** Abrir una tienda para el comercio electrónico de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o B2C).
- **Opción 2:** Vender los vinos de SV a mayoristas que atiendan a todo el mercado de vinos de nivel superior de los Estados Unidos.

- (a) Describa **una** característica de un mercado nicho. [2]
- (b) Con referencia a SV, explique **una** ventaja **y una** desventaja de usar la investigación de mercado secundaria. [4]
- (c) En vista de la intensa competencia, explique **dos** estrategias de determinación de precios que SV podría considerar. [4]
- (d) Recomiende qué opción debería implementar SV para aumentar las ventas (**Opción 1** u **Opción 2**). [10]

Véase al dorso

## 5. Gen Y Limited

*Gen Y Limited* es una empresa de internet en fase inicial, propiedad de Zack Johnson. Zack posee el 80% de las acciones, y el 20% restante está en manos de capitalistas de riesgo. *Gen Y* cuenta con programadores y codificadores especializados que generan para los clientes informes innovadores con datos de investigación de mercado. Estos informes de datos han revolucionado la capacidad de los clientes de *Gen Y* de comprender y responder a los clientes en sus mercados.

A fin de retener a los mejores programadores, se da a los empleados formación cognitiva, como también facultades para tomar decisiones y riesgos. Periódicamente reciben elogios por la forma en que sus informes repercuten sobre la toma de decisiones de los clientes. Una vez por semana, los empleados pueden trabajar sobre sus propios “proyectos de ensueño pero riesgosos”. En *Gen Y* se fomenta en gran medida la iniciativa intraempresarial. No obstante, *Gen Y* no cuenta con el capital necesario para desarrollar algunos de estos proyectos de modo tal que se conviertan en futuras fuentes de ingresos.

Virtualmente todos los costos de *Gen Y* son costos fijos: salarios. A 2017, *Gen Y* todavía no ha generado ganancias. Si no obtiene más ingresos, la empresa deberá reducir el número de programadores. Petra, una nueva inversora, está siendo considerada para aportar capital nuevo que se podría invertir en *Gen Y*. La titularidad de *Gen Y* pasará a manos de:

Zack	40 %
Capitalistas de riesgo	20 %
Petra	40 %

Petra cree en la iniciativa intraempresarial pero le preocupa que los proyectos “de ensueño” no estén generando ganancias. Ha afirmado que, para que invierta en *Gen Y*, deben cumplirse dos condiciones:

- Los directivos de *Gen Y* deben cambiar por un estilo de liderazgo autocrático.
- Se debe exigir a los programadores que cumplan los objetivos de ventas.

Como resultado, los programadores no tendrán autonomía.

- (a) Resuma **dos** características de un estilo de liderazgo autocrático. [2]
- (b) Aplique la teoría de la motivación de Daniel Pink a los programadores de *Gen Y*. [6]
- (c) Explique **un** motivo, **distinto de** un aumento en los ingresos por ventas, por el que es importante que *Gen Y* genere nuevas fuentes de ingresos. [2]
- (d) Discuta si Zack debería vender a Petra la mitad de sus acciones con las condiciones que ella impone. [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** para la **innovación**. [20]
  
  7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** para la **estrategia** organizacional. [20]
  
  8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **cultura** puede promover o inhibir el **cambio**. [20]
-