

Gestión empresarial
Nivel superior
Prueba 2

Lunes 30 de abril de 2018 (mañana)

2 horas 15 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 dos preguntas.
- Sección C: conteste una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[70 puntos]**.

Sección A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. 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. *VT* utiliza el método de depreciación de saldo decreciente. La tecnología 3D cambia rápidamente y los directores financieros también están considerando formas de reducir las obligaciones tributarias de *VT* en 2018. El director financiero presentó información financiera de *VT* al cierre de 2017.

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 **un** motivo para que *VT* use el método de depreciación de saldo decreciente. [2]

2. Jill Anderson

Jill Anderson opera un restaurante. A pesar de que las comidas de Jill son consideradas de excelente calidad, las ventas están bajando. Jill está considerando reemplazar las comidas actuales por comidas libres de gluten. Los siguientes datos financieros y pronósticos son del mes de mayo de 2018. El restaurante de Jill solo puede producir las comidas actuales o las comidas libres de gluten.

Tabla 1: Comidas actuales

| |
|---|
| Precio promedio de las comidas actuales = \$8 |
| Alquiler = \$2000 per month |
| Costo variable unitario de las comidas actuales = \$5 |
| Ventas de las comidas actuales servidas = 800 per month |
| Salario de Jill = \$400 al mes, que se pagan independientemente del nivel de ventas |

Tabla 2: Estimación de costos y precios si Jill produce las comidas sin gluten

| |
|--|
| Precio promedio estimado de las comidas sin gluten = \$14 |
| Costo variable unitario de las comidas sin gluten = \$10 |
| Pronóstico de ventas de las comidas sin gluten = 1200 per month |
| Aumento en los costos fijos por la nueva maquinaria, mensual = \$400 |

Un fabricante local de comidas sin gluten, que no forma parte de la cadena de suministros actual de Jill, ha ofrecido proveer comidas sin gluten ya preparadas a un precio de \$8 por comida. Jill no está segura de si decidir fabricar o comprar las comidas sin gluten.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

- (a) Defina el término *cadena de suministros*. [2]
- (b) Calcule:
 - (i) la contribución total de las comidas actuales vendidas al mes (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
 - (ii) las ganancias o pérdidas totales de las comidas actuales para mayo de 2018 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [1]
 - (iii) la ganancia o pérdida pronosticada si Jill decide **fabricar** y vender comidas sin gluten (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
 - (iv) la contribución por unidad de comida sin gluten si Jill decide **comprar** las comidas sin gluten (*muestre la totalidad del mecanismo*). [1]
- (c) Usando su respuesta a (b) (iii) y (iv), explique si Jill debería comprar o fabricar ella misma las comidas sin gluten. [2]

Véase al dorso

Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. Speedy Delivery (SD)

Speedy Delivery (SD) es una sociedad limitada que hace entregas en bicicleta de comidas recién preparadas. *SD* solo se ocupa de la entrega. Los restaurantes subcontratan a *SD* para entregar las comidas a los clientes que realizan sus pedidos en línea y esperan una entrega rápida y eficiente. *SD* opera de manera rentable desde hace dos años. Actualmente, cuenta con la mayor cuota de mercado de la ciudad.

SD enfrenta ahora dos cuestiones:

- Opera a un 98% de utilización de la capacidad. Recientemente, algunos dueños de restaurantes se quejaron a *SD* de que las comidas llegaban tarde y frías a los clientes.
- El mercado de comidas recién cocinadas y entregadas en los hogares está en rápido crecimiento, y han ingresado al mercado algunas empresas nuevas dedicadas a estas entregas.

El CEO quiere resolver los problemas con la calidad de las entregas y la amenaza de los competidores, de los cuales dos se han fusionado hace poco. Está considerando una estrategia de crecimiento interno que implica invertir en nuevas motonetas eléctricas y emplear más personal para entregar un número mayor de comidas de manera más eficiente. *SD* debe obtener financiamiento en una suma importante. Los principales grupos de interés están en desacuerdo respecto de la estrategia de crecimiento interno.

El gerente financiero ha presentado algunos datos financieros.

Tabla 1: Información actual

| | |
|--|------|
| Índice de endeudamiento/apalancamiento | 65 % |
| Índice de liquidez corriente | 0,9 |
| Margen de ganancia bruta | 20 % |
| Margen de ganancia neta | 9 % |
| Retorno sobre capital invertido (RCI) | 4 % |
| Período/plazo de cobro | 90 |
| Período/plazo de pago | 60 |

Tabla 2: Rendimiento de la inversión previsto

| | |
|---|----------|
| Tasa de rendimiento promedio (TRP) | 6 % |
| Período de recuperación de la inversión | 3,2 años |

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Defina el término *cuota de mercado*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *SD* de trabajar utilizando casi el total de la capacidad. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *SD* de usar una estrategia de crecimiento interno. [4]
- (d) Discuta **dos** fuentes apropiadas de financiamiento para que *SD* adquiera las motonetas. [10]

Véase al dorso

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. Taxi-M (TM)

Taxi-M (TM) opera 2500 taxis en un país en desarrollo. Todos los conductores son empleados a tiempo completo y cuentan con una licencia profesional para conducir taxis. Aunque no es obligatorio, *TM* realiza regularmente inspecciones de seguridad de los vehículos. Pese a que son seguros, la mayoría de los taxis de *TM* son viejos y *TM* cobra precios altos. Muchos clientes se quejan.

Sin embargo, una empresa multinacional, *RE*, con oficinas en todo el mundo, ha empezado a ofrecer una aplicación móvil denominada *Best-Taxi (BT)*. Con sus teléfonos móviles, los pasajeros pueden utilizar *BT* para reservar y pagar un viaje en auto. Cualquier propietario de un automóvil puede ofrecer viajes a través de *BT*. Por razones de seguridad, la aplicación *BT* registra los datos personales de los pasajeros y los conductores.

Las ventas de *TM* están cayendo y las ganancias se han reducido. Varios de los conductores de *TM* se están sintiendo desmotivados. Frente a ingresos más bajos, a una gestión deficiente y a rumores de una reducción de plantilla, muchos conductores leales se han ido para ofrecer servicios de taxi usando su propio automóvil y la aplicación *BT*. Algunos de estos conductores están obteniendo jornales considerablemente más altos que antes.

La situación para *TM* parecía crítica. No obstante, los medios locales han informado de una mayor tasa de accidentes viales entre los conductores de *BT* que entre los conductores de taxis con licencia. Varios de los conductores de la empresa han agredido y asaltado a los clientes. En respuesta, los directivos de *TM* se han decidido por una reducción de la empresa y por diferenciarla de *BT*, posicionando el servicio de *TM* como un servicio de taxi tradicional de precio alto y gran calidad. *TM*:

- venderá los autos más viejos y arrendará autos nuevos de lujo
- desarrollará un punto de venta único/proposición única de venta haciendo hincapié en el confort y la seguridad.

Los clientes podrán reservar los taxis por teléfono o detenerlos en la calle. El mercado objetivo de *TM* serán las personas de negocios, las familias de altos ingresos y los pasajeros preocupados por la seguridad.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2018]

- (a) Defina el término *reducción de plantilla*. [2]
- (b) Explique **un** impacto positivo **y un** impacto negativo de la empresa multinacional, *RE*, en el país en desarrollo. [4]
- (c) Con referencia a la teoría de la motivación de Maslow, explique **dos** motivos por los que algunos de los conductores de *TM* se fueron para trabajar con *BT*. [4]
- (d) Discuta la nueva estrategia para diferenciar a *TM* de *BT*. [10]

Véase al dorso

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]
-