

**Gestión empresarial**  
**Nivel superior**  
**Prueba 2**

Viernes 10 de noviembre de 2017 (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. Pelican Pies (PP)

*Pelican Pies (PP)* produce pasteles de gran calidad que cuentan con una lealtad de marca limitada fuera de su mercado local. Los precios de los pasteles son más altos que los de los competidores de *PP*.

**Tabla 1: Selección de información financiera de *PP* para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2017.**

Número de pasteles vendidos	8000
Precio de cada pastel vendido	\$4,00
Costo de los bienes vendidos por pastel	\$1,75
Gastos	
• Electricidad mensual	\$200
• Alquiler del predio por trimestre	\$1000
• Gastos promocionales anuales	\$1000
8 % de interés anual abonado por un préstamo de	\$40 000
Impuestos	25 % de las ganancias

Para 2018, Austin, el propietario de *PP*, está procurando aumentar las ventas yendo más allá del mercado local, bajando los precios y gastando una proporción mayor del presupuesto promocional de *PP* en métodos convencionales, tales como anuncios en periódicos regionales. Para financiar este tipo de promoción, Austin tendrá que aumentar el monto de su préstamo en \$10 000.

**Tabla 2: Selección de información financiera de *PP* para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2018.**

Número de pasteles vendidos	20 % de aumento sobre la cifra de 2017
Precio de cada pastel vendido	30 % de reducción respecto de la cifra de 2017
Costo de los bienes vendidos por pastel	\$1,75
Gastos	
• Electricidad mensual	\$200
• Alquiler del predio por trimestre	\$1000
• Gastos promocionales anuales	200 % de aumento sobre la cifra de 2017
8 % de interés anual abonado por un préstamo de	\$50 000
Impuestos	25 % de las ganancias

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

**(Pregunta 1: continuación)**

- (a) Describa **un** motivo por el que la lealtad de marca sería importante para *PP*. [2]
- (b) Elabore un estado de resultados de *PP* **para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2017** basándose en las cifras de la **Tabla 1** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]
- (c) Elabore un pronóstico de estado de resultados de *PP* **para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2018** basándose en las cifras de la **Tabla 2** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]

## 2. Tasty Cupcake (TC)

Luis y José han creado una sociedad para cocinar y vender magdalenas decoradas (o cupcakes) directamente a los consumidores y a supermercados. Llamaron a su empresa *Tasty Cupcake* (TC). Como capital inicial usaron sus ahorros, de \$3000. Los socios necesitan un acuerdo de sobregiro del banco local. El gerente del banco pidió un pronóstico de flujo de caja.

Luis hizo un pronóstico que arrojó las siguientes cifras de ventas y costos para los primeros seis meses de operaciones, a partir de enero.

### Ventas

- Precio de venta promedio de una magdalena: \$5.
- Ventas de magdalenas: 1300 magdalenas en enero y 1700 magdalenas por mes a partir de febrero.
- El 70% de los clientes que compren magdalenas pagarán en efectivo. Los supermercados comprarán el 30% de las magdalenas restantes a crédito y pagarán un mes más tarde.

### Costos

- Alquiler: \$6500, pagaderos al inicio de cada trimestre.
- Costos de mano de obra: \$750 al mes.
- Materia prima: 50% de los ingresos por ventas al mes, pagaderos en efectivo.
- Costos de estructura: \$400 al mes, pagaderos en efectivo.

- (a) Indique **dos** características de una sociedad. [2]
- (b) Prepare un pronóstico de flujo de caja mensual de TC para los primeros seis meses de operaciones. [6]
- (c) Calcule las ganancias netas pronosticadas de TC a fines de junio (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. Pedro

Pedro es un agricultor que opera como empresa unipersonal en un país en desarrollo. Al igual que otros agricultores de su comunidad, cultiva naranjas, que se venden a los compradores de comunidades desarrolladas y ciudades grandes. El trabajo en el sector primario suele dar como resultado ingresos muy bajos y pobreza para algunos de los agricultores. La mayoría de los niños no va al colegio, pues se los necesita en los campos para realizar trabajo manual. La cooperación entre los agricultores de esta comunidad es muy limitada, debido a diferencias lingüísticas y culturales.

Recientemente, los ingresos de los agricultores cayeron todavía más. Pedro ha realizado un análisis social, tecnológico, económico, ambiental, político, legal y ético (conocido como análisis STEEPLE), y ha detectado dos amenazas externas principales que repercuten sobre los ingresos de los agricultores:

- la competencia de los productores de naranjas de comunidades desarrolladas y ciudades grandes, que cuentan con mejor tecnología y tasas de productividad más elevadas
- una sequía grave y sostenida que afecta el nivel de producción de naranjas en todos los países en desarrollo.

A Pedro le gustaría mejorar su productividad como productor de naranjas. Invertir en tecnología nueva es arriesgado y requeriría extensas actividades de investigación y desarrollo. Internet es poco confiable, y Pedro no logra obtener por sí mismo los fondos necesarios para esta inversión destinada a cambiar los métodos actuales de producción.

Pedro ha coordinado una reunión de emergencia de los agricultores locales. Propone que todos los agricultores de su comunidad creen una cooperativa agrícola y, colectivamente, reúnan los fondos para invertir en nuevos métodos agrícolas con uso intensivo de capital. La inversión en tecnología podría permitirles diversificarse y abarcar la fabricación de bebidas derivadas del jugo de naranja y embotelladas.

- (a) Defina el término *tasa de productividad*. [2]
- (b) Explique de qué manera habría impactado en los ingresos de los agricultores del mundo en desarrollo cada una de las dos amenazas externas detectadas mediante el análisis STEEPLE. [4]
- (c) Explique **un** costo **y un** beneficio para Pedro de realizar actividades extensas de investigación y desarrollo. [4]
- (d) Examine la propuesta de Pedro de crear una cooperativa agrícola en su comunidad, en lugar de seguir operando como una empresa unipersonal. [10]

#### 4. Music Mania (MM)

*Music Mania (MM)* es una tienda independiente que vende discos compactos (CD) de música, películas en DVD y música en discos de vinilo, tanto nuevos como usados. Se trata de una empresa unipersonal de propiedad de André, quien tiene 25 años de experiencia en la actividad comercial minorista y de la música. *MM* tiene clientes leales, pero sus ingresos totales están en caída. En la actualidad, la tienda tiene una escasa cuota de mercado en DVDs y discos de vinilo.

André decidió realizar investigación de mercado primaria y secundaria, pues la industria del entretenimiento está cambiando rápidamente. Descubrió que:

- el mercado de los DVD está en rápida declinación
- las ventas de CD están cayendo lentamente, pero los nuevos lanzamientos siguen vendiéndose bien
- *MM* ha tenido que hacerse de existencias de juegos de computadora, que se están agotando muy rápido, y las ventas de nuevos discos de vinilo están experimentando un lento crecimiento.

André está acostumbrado a las variaciones en las ventas, pero los pronósticos actuales de ventas son, en su experiencia, lo más preocupante. Ha decidido crear un sitio web de comercio electrónico, para aumentar sus ventas de discos de vinilo y CD tanto nuevos como usados. André también es consciente de que están apareciendo nuevos sitios gratuitos en línea, tanto de transmisión de música en flujo continuo (*streaming*) como de juegos.

André cuenta solo con fuentes de financiamiento internas limitadas para crear el sitio web. Para asegurar el éxito futuro de *MM*, André está considerando dos nuevas tácticas:

- dejar de vender DVD
- aumentar el gasto en promoción no convencional de los discos de vinilo.

- (a) Defina el término *investigación de mercado secundaria*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *MM* de utilizar pronósticos de ventas. [4]
- (c) Explique **un** costo **y un** beneficio para *MM* de crear un sitio web de comercio electrónico. [4]
- (d) Usando la matriz de Boston Consulting Group (BCG), discuta las **dos** nuevas tácticas que André está considerando para asegurar el éxito futuro de *MM*. [10]

## 5. Green Clean (GC)

*Green Clean (GC)* es una sociedad limitada. Su punto/proposición de venta único es la oferta de servicios de limpieza de gran calidad y fiables, realizados por personal de limpieza profesional que limpia oficinas y casas.

GC tiene firmes objetivos éticos. La empresa utiliza solo productos de limpieza ecológicos y paga a sus empleados jornales justos. La rotación de personal es baja, y gran parte del personal de limpieza trabaja para la empresa desde hace más de 20 años.

Sin embargo, el mercado de los servicios de limpieza se ha tornado muy competitivo. GC se ha mostrado lenta para reaccionar. Hay otras empresas de limpieza que están empezando a ofrecer una gama de servicios más amplia. Los directivos de GC han decidido introducir un nuevo servicio de jardinería, para crear nuevas fuentes de ingresos. GC tendrá que contratar jardineros con formación profesional provenientes de diversas áreas geográficas, pues son difíciles de encontrar. Para atraer a estos nuevos jardineros, GC tendrá que pagarles al menos el 20 % más que al personal de limpieza. GC tiene una experiencia limitada en la contratación de personal, excepto el de limpieza.

Los miembros del personal de limpieza se están desmotivando porque se sienten disconformes con la diferencia de remuneración entre el personal de limpieza y los futuros jardineros. Consideran que los jardineros no están más cualificados que el personal de limpieza, sino que cuentan con otras destrezas. A los gerentes de recursos humanos les preocupa el potencial impacto de la desmotivación del personal de limpieza, y están buscando formas de mejorar el estado de ánimo general. Una opción que están considerando es ofrecer al personal de limpieza un plan de participación en el capital accionario. Sin embargo, los accionistas se oponen a esta propuesta.

- (a) Defina el término *objetivo ético*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para GC de tener una baja rotación de personal. [4]
- (c) Explique **dos** posibles pasos en el proceso de contratación de jardineros para GC. [4]
- (d) Con referencia a **dos** teorías de la motivación, examine la motivación del personal de limpieza de GC. [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 **innovación** en la **estrategia** de gestión de operaciones. [20]
  
  7. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **globalización** puede influir sobre la **cultura** organizacional. [20]
  
  8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **ética** y el **cambio** pueden influir sobre la gestión de recursos humanos. [20]
-