

**Empresa y gestión**  
**Nivel medio**  
**Prueba 2**

Viernes 20 de noviembre de 2015 (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. Calorie Count (CC)

Poco tiempo atrás, Evana Dox creó su propia empresa, llamada *Calorie Count* (CC). Identificó un segmento de mercado bien definido: el de las personas de la zona de mediana edad que tenían dificultades para llevar un estilo de vida saludable por trabajar muchas horas. Los clientes harán el pedido de comida por la mañana, y por la tarde Evana entregará las comidas.

Evana está convirtiendo la planta baja de su casa en una cocina profesional, que cumplirá con todas las normas de higiene y las reglamentaciones sobre seguridad alimentaria. Empleará a su sobrina Athena, graduada en gastronomía en un instituto de enseñanza superior. El 60 % de la inversión inicial y de los costos de puesta en marcha provendrán de los ahorros personales de Evana; el 40 % restante será financiado por fuentes externas.

Evana ha realizado una investigación de mercado secundaria y ha descubierto que el margen de ganancia neta en las empresas del mismo tamaño que prestan servicios de comidas es del 35 %. Sin embargo, en el caso de su nueva empresa, Evana sabe que el margen de ganancia neta será mucho menor.

Para el primer año de operaciones apunta a obtener un margen de ganancia neta del 15 %. En el primer año, tiene la esperanza de vender un promedio de 50 comidas al día, 5 días a la semana. Estima que cada comida se venderá a un precio promedio de \$17. Evana cree que este precio será competitivo y que generará, por cada comida, una contribución adecuada que le permitirá tener éxito con su empresa.

CC usa una estrategia de determinación de precios basada en los costos, con los siguientes costos estimados:

- costo variable por comida: 70 % del precio de venta
- costo fijo anual: \$42 000.

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

**(Pregunta 1: continuación)**

- (a) Identifique **dos** costos variables para CC. [2]
- (b) Defina el término *contribución*. [2]
- (c) Calcule, para CC:
- (i) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (ii) el margen de seguridad si vende 50 comidas al día, 260 días al año (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (iii) las ganancias o pérdidas si vende 50 comidas al día, 260 días al año (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para CC, a escala, con todos los rótulos correspondientes. [5]
- (e) Analice si es apropiada para CC una estrategia de determinación de precios basada en los costos. [5]

## 2. Bip Bip (BB)

Nicolás y Loura quieren poner en marcha una empresa de alquiler de vehículos en Punta del Este, una ciudad costera del hemisferio sur. La empresa funcionará como una sociedad y se llamará *Bip Bip (BB)*. El movimiento turístico es muy intenso durante los meses de verano (que en el hemisferio sur abarca de diciembre a febrero); la playa y los deportes acuáticos atraen a muchos turistas. *BB* alquilará autos convertibles, autos eléctricos y pequeñas camionetas. *BB* comprará estos vehículos a través de un sistema de arrendamiento.

“Dado que la mayor parte de los ingresos por alquileres se concentrarán en unos pocos meses al año, debemos hacer un pronóstico de nuestra posición de caja en los meses con poco movimiento,” afirma Loura. Loura hizo un pronóstico que arrojó las siguientes cifras para los primeros seis meses de operaciones, a partir de diciembre de 2015. Todos los ingresos se recibirán en efectivo, y todos los costos se pagarán también en efectivo. Todas las ventas en efectivo se pagan al momento de alquilar el vehículo.

	\$
Ingresos mensuales por alquileres: diciembre de 2015 a febrero de 2016	11 000
Ingresos mensuales por alquileres: marzo a mayo de 2016	1 000
Costos de estructura mensuales a partir de diciembre de 2015	2 000
Cargo de arrendamiento de todos los vehículos, que <i>BB</i> deberá pagar un mes sí y un mes no, a partir de diciembre de 2015	5 000
Costos variables mensuales: diciembre de 2015 a febrero de 2016	1 500
Costos variables mensuales: marzo a mayo de 2016	300
Saldo de apertura a diciembre de 2015	1 000

Debido a la importancia cada vez mayor del comercio electrónico, Nicolás está considerando si *BB* debería ofrecer a través del sitio web de la empresa un servicio de reservas en línea. Algunos de los competidores de *BB* se manejan con reservas en línea, pero muchos han optado por no ofrecer este servicio.

- (a) Identifique **dos** posibles fuentes de financiamiento, **distintas del** arrendamiento, que *BB* podría utilizar para obtener los vehículos. [2]
- (b) Identifique **dos** características de una sociedad. [2]
- (c) (i) Prepare un pronóstico de flujo de caja mensual para los primeros seis meses de operaciones de *BB*. [6]
- (ii) Comente la posición de flujo de caja pronosticada para *BB*. [3]
- (iii) Calcule las ganancias netas pronosticadas para *BB* para los primeros seis meses de operaciones (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Analice las ventajas **y** las desventajas para *BB* de usar un servicio de reservas en línea. [5]

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. Mercy Ships (MS)

*Mercy Ships (MS)* es una organización sin fines de lucro que opera el buque hospital no gubernamental más grande del mundo: el *Africa Mercy*. Con el *Africa Mercy*, *MS* provee atención de salud y otros servicios médicos en forma gratuita.

Cada año, *MS* realiza miles de procedimientos quirúrgicos o dentales y proyectos de salud comunitaria, por ejemplo para la prevención del VIH/SIDA o la construcción de pozos. Antes de que el *Africa Mercy* llegue a un puerto, *MS* utiliza folletos dirigidos a la población local para promover sus servicios. *MS* también trata a pacientes en clínicas móviles médicas y dentales alejadas del puerto en sí.



En el *Africa Mercy*, todos son voluntarios. Para mantener en funcionamiento el barco, se requiere una dotación de 450 voluntarios, entre ellos médicos y enfermeros, además de cocineros, ingenieros, peluqueros y muchas otras personas de distintas profesiones. Las personas se ofrecen como voluntarias por períodos que varían, y deben presentar solicitudes para cubrir los puestos disponibles. Los voluntarios de *MS* aceptan adherir a un código de conducta estricto y además pagan un cargo por participar. Entre los voluntarios hay personas jóvenes que todavía no han iniciado su vida profesional, personas de mediana edad que quieren tomar un descanso de su carrera, y personas mayores que quieren mantenerse activas y dejar una huella en el mundo. Todos los voluntarios creen en la declaración de la visión de *MS*: “Ser el rostro del amor en acción, llevar esperanza y sanación a los pobres”.

[Fuente: [www.mercyships.org](http://www.mercyships.org)]

- (a) Identifique **dos** formas en que las organizaciones sin fines de lucro se diferencian de las organizaciones con fines de lucro. [2]
- (b) Explique **dos** elementos de la mezcla de marketing de *MS* **distintos de** los elementos de producto, precio, lugar y promoción. [6]
- (c) Aplique **una** teoría de la motivación a los voluntarios de *MS*. [5]
- (d) ¿En qué medida enfrenta desafíos *MS* en su planificación de la dotación de personal? [7]

#### 4. OneWorld

*OneWorld* es un centro artístico y cultural situado en Inglaterra, Reino Unido. El centro, fundado en 1979, organiza actividades, reuniones y exhibiciones para hacer realidad la declaración de la visión: “En nuestra sociedad pluricultural de hoy, todas las comunidades religiosas y étnicas se conocerán y respetarán unas a otras”. El mes pasado, por ejemplo, el centro organizó celebraciones por Diwali (el “festival de las luces” de la India), una serie de conferencias tituladas “Unidad y diversidad”, y una exhibición de fotografías titulada “Navidad tradicional en Polonia”. La exhibición fue muy bien recibida, en especial después de que apareció en un documental televisivo sobre los inmigrantes polacos en Inglaterra.

*OneWorld* es una organización sin fines de lucro con tres fuentes de ingresos:

- donaciones (de patrocinadores, por ejemplo empresas locales)
- venta de entradas a algunas de las actividades (las exhibiciones en general son gratuitas, pero *OneWorld* cobra entradas de bajo costo para las conferencias)
- financiamiento del sector público.

Cada fuente aporta aproximadamente un tercio de los ingresos de *OneWorld*. No obstante, tras la contracción económica mundial que se inició en 2008, las contribuciones se redujeron. Además, es posible que el financiamiento proveniente del sector público desaparezca después de las próximas elecciones gubernamentales: un partido político de mucho peso ha anunciado recortes al financiamiento destinado a centros artísticos y culturales. Para *OneWorld*, este cambio se traduce en menores ingresos, pero también en mayor independencia del gobierno.

Los directores de *OneWorld* han designado recientemente a un responsable de marketing, Rajesh Singh. Le encomendaron diversas tareas: formular objetivos de marketing para *OneWorld*, preparar una mezcla promocional, desarrollar estrategias de marketing y usar nuevas formas de medios sociales con más eficacia. *OneWorld* tiene una declaración de su visión, pero no una declaración de su misión. En primer lugar, Rajesh quiere redactar una declaración de la misión de *OneWorld*.

- (a) Defina el término *mezcla promocional*. [2]
- (b) Explique **dos** tipos de promoción no convencional que Rajesh podría usar para *OneWorld*. [4]
- (c) Formule una declaración de la misión para *OneWorld*. [2]
- (d) Analice la función de las declaraciones de la misión **y** de la visión en una organización como *OneWorld*. [5]
- (e) Evalúe el impacto de los cambios en los factores externos sobre *OneWorld*. [7]

## 5. Le Bon Chocolat (LBC)

*Le Bon Chocolat (LBC)* es titular de una pequeña fábrica de chocolates ubicada en Bayona, una ciudad francesa cerca de la frontera con España. *LBC* es una empresa familiar fundada en 1946 por Michel Lalanne, quien la operaba como unipersonal. Desde 1980, *LBC* ha sido una sociedad limitada. Todos los accionistas son miembros de la familia Lalanne.

*LBC* fabrica la mayor parte de sus chocolates con el método de producción en flujo. Sin embargo, algunos pedidos especiales se fabrican por lotes (por ejemplo, los chocolates navideños sin azúcar o los de Pascuas con forma de huevo).

*LBC* emplea un contador de la zona para elaborar los estados contables de la empresa. La siguiente tabla contiene los cálculos del contador para el año pasado:

	<b>LBC</b>	<b>Promedio de la industria</b>
Margen de ganancia neta (%)	16	14
Índice de liquidez corriente	1,8	1,8
Índice de liquidez inmediata o razón ácida	0,8	1
Rotación de inventario (en días)	24	18

*LBC* vende sus chocolates directamente a los clientes, a través de una tienda muy conocida situada en el centro de la ciudad. El contador, sin embargo, recomienda que la empresa agregue un nuevo canal de distribución. La familia Lalanne está considerando dos opciones:

- (Opción A) vender los chocolates de *LBC* en pequeñas tiendas independientes de la región, a través de mayoristas.
- (Opción B) vender los chocolates de *LBC* en línea, es decir, mediante el sistema de comercio electrónico de empresas a clientes (*Business to Customer*, o B2C).

- (a) Identifique **dos** características de una sociedad limitada. [2]
- (b) Con referencia a *LBC* y a otros ejemplos de su elección, compare la producción en flujo **y** la producción por lotes. [6]
- (c) Interprete los cálculos financieros suministrados por el contador de *LBC* que figuran en la tabla. [5]
- (d) Recomiende a la familia Lalanne si elegir la **Opción A** o la **Opción B**. [7]
-