

**Empresa y gestión**  
**Nivel superior**  
**Prueba 1**

Jueves 19 de noviembre de 2015 (tarde)

2 horas 15 minutos

---

**Instrucciones para los alumnos**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del **estudio de caso de empresa y gestión** para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta obligatoria.
- Sección C: conteste la pregunta obligatoria.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- Son necesarias copias sin anotaciones de la **hoja de fórmulas y de las tasas de descuento de empresa y gestión** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba es **[80 puntos]**.

## Sección A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Describa **una** forma en que un problema de control de calidad (línea 135) podría afectar a *LadyA*. [2]
- (b) Con referencia a *LadyA*, describa **una** razón para identificar mercados objetivo. [2]
- (c) Explique **un** beneficio para la escuela de la zona **y un** beneficio para la Sra. Carroccio de que se le proveyera capacitación (línea 15). [4]
- (d) Analice el impacto del cambio tecnológico sobre Alejandra y su empresa. [7]
  
2. (a) Describa **un** método de investigación de mercado primaria **y un** método de investigación de mercado secundaria que podrían ser útiles para *LadyA*. [4]
- (b) Con referencia al Sr. Carroccio, explique **dos** motivos para crear una empresa. [4]
- (c) Analice la importancia de la gestión de marcas para Alejandra. [7]
  
3. (a) Describa **dos** beneficios para el Sr. Carroccio de establecer su tienda de arreglo de calzado como una empresa unipersonal. [4]
- (b) Usando la **información adicional que figura más abajo**, calcule:
  - (i) la tasa de rendimiento promedio (TRP) para la creación de la empresa de arreglo de calzado del Sr. Carroccio (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (ii) el período de recuperación para la creación de la empresa de arreglo de calzado del Sr. Carroccio (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Usando sus respuestas de la parte (b) y la información contenida en el estudio de caso, analice las cuestiones a las que hizo frente el Sr. Carroccio cuando creó su empresa de arreglo de calzado. [7]

### Información adicional

Datos seleccionados sobre la creación de la empresa de arreglo de calzado del Sr. Carroccio:

- Costo de creación: \$9000
- Rendimiento anual neto por 5 años: \$3000

## Sección B

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

4. (a) “La producción del perfume y los cosméticos de *LadyA* se contrató en forma externa” (línea 133). Describa **dos** ventajas para *LadyA* de la contratación de servicios externos. [4]
- (b) Explique **dos** motivos por los que los objetivos de Alejandra pueden haber cambiado con el tiempo. [4]
- (c) Explique **dos** dificultades para valorar los activos financieros de *LadyA*. [4]
- (d) Evalúe la **Opción 1** (líneas 162–169) como opción estratégica para *LadyA*. [8]

### Información adicional

En este trabajo, no hay información adicional para la sección B.

## Sección C

Conteste la **pregunta obligatoria** de esta sección.

5. Gavin Pratt ha sido designado director internacional de marketing de *LadyA* (Punto 1). Fue seleccionado por su gran sentido del estilo y su conocimiento de la marca *LadyA*. Sin embargo, tiene una experiencia de marketing limitada.

Alejandra ha decidido rechazar la **Opción 1** y la **Opción 3**. Ha identificado dos estrategias para poner en práctica la **Opción 2** (líneas 170–176). Los nuevos productos se fabricarían usando el mismo fabricante de Malasia que produce los perfumes y cosméticos de *LadyA*. La **Opción 2** requeriría introducir y utilizar canales de distribución de comercio electrónico del tipo de empresas a clientes (*Business to Customer*, o B2C). Las ventas generadas mediante el comercio electrónico del tipo B2C están en rápido crecimiento (Punto 2).

- **Estrategia de implementación A (Opción 2 mediante crecimiento interno):** crear un departamento de marketing completamente nuevo para *LadyA*. El departamento de marketing organizaría la promoción internacional de los productos *LadyA*, establecería canales de distribución y negociaría con representantes internacionales, mayoristas y grandes minoristas de todo el mundo. Una vez desarrollada la marca global, el departamento de marketing desarrollaría el comercio electrónico del tipo B2C.
- **Estrategia de implementación B (Opción 2 mediante crecimiento externo):** realizar una adquisición de *Fabco*, una empresa de marketing internacional. *Fabco* tiene experiencia probada en organizar promoción a nivel internacional, que se podría aplicar a los productos de *LadyA*. *Fabco* ya tiene canales de distribución con representantes internacionales, mayoristas y minoristas fuera de los Estados Unidos, y tiene experiencia en el desarrollo y el uso del comercio electrónico del tipo B2C. Sin embargo, poco tiempo atrás *Fabco* fue acusada de prácticas empresariales poco éticas (Punto 3), y nunca ha trabajado con estrellas de los medios como *LadyA*.

Alejandra pidió a Gavin investigar ambas estrategias de implementación para que ella pudiera tomar una decisión lo más pronto posible. Como parte de su investigación, Gavin ha conseguido algunos datos financieros de *Fabco* (Punto 4).

- (a) Identifique **dos** características de un mayorista. [2]
- (b) Usando datos pertinentes del Punto 4, calcule el índice de liquidez inmediata o razón ácida **X**, para **2014** (*no se requiere el mecanismo*). [1]
- (c) Usando el Punto 4 **y** su respuesta a la parte (b), comente los cambios en la liquidez de *Fabco*. [6]
- (d) Analice la relación entre el ciclo de vida del producto, la inversión y las ganancias probables de *LadyA*. [9]
- (e) Usando información contenida en el estudio de caso **y** en los puntos 1 a 4, recomiende si Alejandra debería elegir la estrategia A o la estrategia B para implementar la **Opción 2**. [12]

**(La información adicional se encuentra en las páginas siguientes)**

**Información adicional****Punto 1: Reacciones en las redes sociales ante la designación de Gavin Pratt**

*LadyA*: ¡¡¡Último momento!!! ¡¡¡Gavin es mi nuevo director internacional de marketing!!!

Gavin: ¡¡¡Genial, qué oportunidad!!! Vamos a conquistar el mundo :-)

Periodista de moda: ¿Cómo puede ser que se le dé esta oportunidad a alguien como Gavin, que no tiene ninguna experiencia en marketing?

Periodista financiero: Ayudó a que *LadyA* causara sensación en los Estados Unidos... ¡Ahora hará lo mismo en todo el mundo!

Anónimo (empleado de *LadyA*): ¡Si creen que es difícil trabajar con *LadyA*, esperen a conocer a Gavin! :-(

**Punto 2: Ventas en todo el mundo por comercio electrónico del tipo B2C, 2012–2017 (en miles de millones de \$)**

	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Asia-Pacífico	301	384	525	681	856	1053
América del Norte	380	431	483	538	598	660
Europa	319	362	405	447	483	518
América del Sur	38	48	58	65	71	75
Oriente Medio y África	21	27	34	40	46	51
<b>Total</b>	<b>1059</b>	<b>1252</b>	<b>1505</b>	<b>1771</b>	<b>2054</b>	<b>2357</b>

[Fuente: Datos: www.emarketer.com]

**Punto 3: Informe periodístico sobre *Fabco*, 1 de diciembre de 2014**

Este año, *Fabco* ha tenido un desempeño sobresaliente en Asia. Las ventas y las ganancias han crecido con más rapidez que las de muchas empresas similares de la región. Su sólido desempeño en Asia ha permitido a *Fabco* negociar una relación comercial con *The Cathy Group*, una gran cadena asiática de tiendas minoristas.

No obstante, está aumentando la preocupación en el sentido de que las prácticas empresariales de *Fabco* no siempre son éticas. En algunos casos, *Fabco* hace caso omiso de los salarios mínimos; además, tiene proveedores que no aplican las prácticas de responsabilidad social.

Los clientes muestran un nivel de satisfacción muy alto con *Fabco*. Sin embargo, algunos clientes europeos de *Fabco* han comunicado problemas con sus pedidos en línea y sus cuentas.

**(La información adicional continúa en la página siguiente)**

**Véase al dorso**

(Continuación de la información adicional)

**Punto 4: Datos financieros seleccionados de *Fabco***

	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>Ingresos por ventas (Europa) (millones de \$)</b>	50	45	40
<b>Ingresos por ventas (Asia) (millones de \$)</b>	15	20	30
<b>Ingresos por ventas (América del Sur) (millones de \$)</b>	20	20	22
<b>Margen de ganancia neta (%)</b>	50	40	30
<b>Activo corriente (millones de \$)</b>	3,4	5,0	6,0
<b>Pasivo corriente (millones de \$)</b>	2,0	3,3	4,6
<b>Existencias (millones de \$)</b>	1,4	2,0	5,0
<b>Índice de liquidez corriente</b>	1,7	1,5	1,3
<b>Índice de liquidez inmediata o razón ácida</b>	1,0	0,9	<b>X</b>
<b>Índice de endeudamiento (%)</b>	70	75	80
<b>Retorno sobre capital invertido (RCI) (%)</b>	15	10	7

---