

**Gestión empresarial**  
**Nivel superior**  
**Prueba 1**

Jueves 8 de noviembre de 2018 (tarde)

2 horas 15 minutos

---

**Instrucciones para los alumnos**

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del **estudio de caso de gestión empresarial** para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del **hoja de fórmulas de gestión empresarial** para esta prueba.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta 4.
- Sección C: conteste la pregunta 5.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[60 puntos]**.

Página en blanco

## Sección A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Describa **dos** elementos de un plan de marketing (línea 26) para *AFA*. [4]
- (b) Con referencia a *AFA*, explique por qué es importante aplicar principios y ética apropiados de la práctica de contabilidad. [6]
2. (a) Describa **dos** grupos de interés externos de *AFA*, **distintos de** los clientes. [4]
- (b) Con referencia a *AFA*, explique la importancia de la gestión de marcas. [6]
3. (a) Con referencia a *AFA*, resuma **un** beneficio **y un** costo para Sam de abrir un nuevo sitio web de comercio electrónico (línea 62). [4]
- (b) Distinga entre los estilos de liderazgo de Sam y Finn. [6]

**Véase al dorso**

## Sección B

Conteste la siguiente pregunta.

4. Sam y Finn están teniendo dificultades para resolver sus desacuerdos. Finn estaba convencido de que los problemas de *AFA* debían solucionarse mediante un cambio en la estructura organizacional. Sam, en cambio, estaba persuadido de que debía reforzar la cultura organizativa. Aunque reacio, Sam aceptó la necesidad de una mayor delegación, pero insistió en que debía haber más capacitación para todos los empleados acerca de la cultura y la ética de *AFA*.

Como parte de la mayor delegación, se dio a Kim la responsabilidad de las relaciones entre *AFA* y sus proveedores. A Kim le preocupa que pasa mucho tiempo persiguiendo pedidos que no llegan y ocupándose de la mala calidad de los pedidos. Algunos productos deben ser descartados porque ha pasado su fecha límite de venta\*. Otros deben ser devueltos a los proveedores porque los gerentes de las tiendas no aceptan la mala calidad y por lo tanto no se pueden vender.

Las existencias de *AFA* de gorros de lana de comercio justo ya han llegado a 500, con un promedio anual de ventas de alrededor de 1250 para toda la empresa. Kim quiere introducir la producción ajustada, incluida la gestión de la calidad total, en todas las operaciones de *AFA*, y ha creado un diagrama de Gantt para mostrar las etapas de la implementación.

---

\* fecha límite de venta: la fecha impresa en el empaque de un producto, que indica la fecha después de la cual el producto no se puede vender.

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

**(Pregunta 4: continuación)**

**Figura 1: Diagrama de Gantt para la implementación de la producción ajustada, incluida la gestión de la calidad total, en AFA**

Semana	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
Investigación y comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales ( <i>benchmarking</i> ) con otras empresas	■	■	■	■																		
Contratación de consultores	■	■	■																			
Designación de gerente			■																			
Diseño de sistemas				■	■	■	■															
Capacitación de gerentes							■	■	■													
Capacitación del personal								■	■	■												
Instalación de sistemas de tecnología informática								■	■	■	■	■										
Introducción de sistema de control de existencias														■	■							
Introducción de la gestión de la calidad total														■	■	■	■					
Finalización del proceso de producción ajustada																				■	■	

**(Esta pregunta continúa en la página 7)**

**Véase al dorso**

Página en blanco

**(Pregunta 4: continuación)**

- (a) Indique **dos** elementos de una cultura organizativa. [2]
- (b) (i) Calcule la rotación de inventario/existencias para los gorros de lana (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (ii) Comente acerca del resultado que obtuvo en (b)(i). [2]
- (c) Explique la utilidad de un diagrama de Gantt para *AFA* en la planificación de la implementación de un nuevo proceso. [4]
- (d) Discuta el valor para *AFA* de los métodos de producción ajustada. [10]

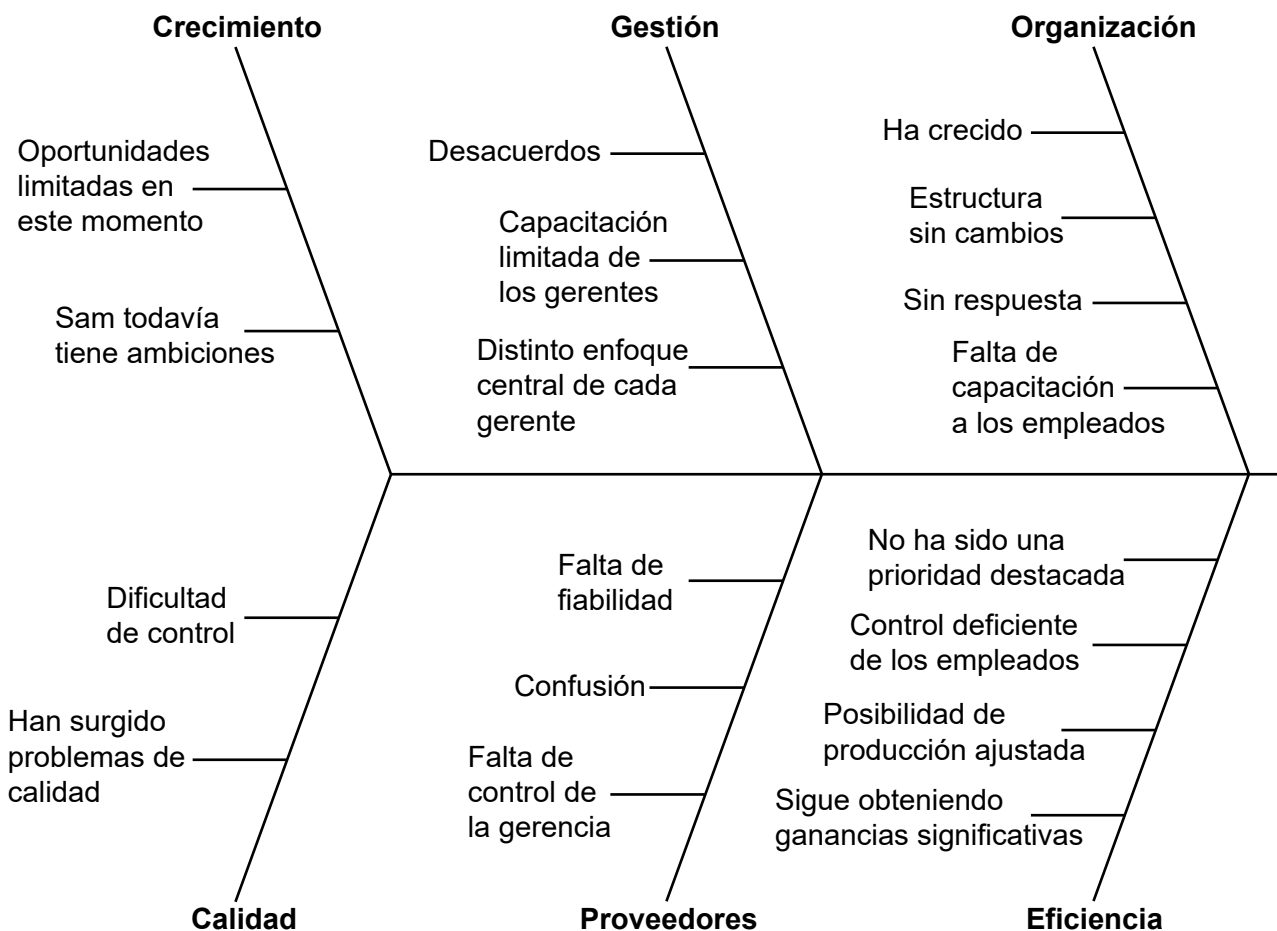
### Sección C

Conteste la siguiente pregunta.

5. Sam sigue impaciente y deseoso de hacer crecer la empresa. Se siente cada vez más frustrado por los problemas con los proveedores, en particular, *AB Clothing (ABC)*. Los pedidos suelen llegar tarde o con errores, y la calidad se está transformando en un problema de envergadura. Sam oyó rumores de desacuerdos entre los miembros de la junta directiva de *ABC*, y de descontento entre los grandes accionistas. El precio de la acción de *ABC* cayó un 25% en el último mes. Cayó la productividad y hubo amenazas de huelga. Recientemente, varios informes de prensa vincularon *ABC* con el uso de trabajo infantil, y sugirieron que la empresa no siempre utilizaba materiales orgánicos para sus productos. Sam se pregunta por la posibilidad de realizar una toma de control de *ABC*. Está seguro de que muchos de los problemas de *ABC* podrían resolverse y de que *ABC* volvería a ser un proveedor confiable.

Sam ha reunido información. La **figura 2** se relaciona con *AFA* y muestra un resumen de cuestiones e información adicional. La **tabla 1** y la **tabla 2** proporcionan datos acerca de *ABC*.

**Figura 2: Diagrama de causa y efecto o espina de pescado de la situación actual de *AFA***



(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



**(Pregunta 5: continuación)**

**Tabla 1: Cuentas de ABC para los ejercicios con cierre en 2017 y 2018**

<b>Cierre del ejercicio</b>	<b>Dic. 2017</b>	<b>Dic. 2018</b>
Deuda (\$m)	12	15
Patrimonio neto (\$m)	3	3
Activo fijo (\$m)	20	25
Activo corriente (\$m)	2	3
Pasivo corriente (\$m)	2	5
Ganancia neta (\$m)	1	0,25
Precio de la acción (\$)	1,15	0,86
Número de acciones (millones)	3	3

**Tabla 2: Selección de información de marketing de ABC**

<b>Año</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>Pronóstico para 2019</b>
Crecimiento de mercado para la ropa de comercio justo	4 %	8 %	10 %
Cuota de mercado	5 %	6 %	5 %
Número de competidores	2	5	20
Presupuesto de marketing (\$m)	0,3	0,5	0,2
Ventas (\$m)	5	6,5	5,9

Utilizando el estudio de caso, la información adicional de las páginas 4 a 7 y herramientas empresariales adecuadas, recomiende si AFA debería realizar una toma de control de ABC. [20]