

**EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2**

Martes 12 de noviembre de 2002 (mañana)

2 horas 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Conteste cuatro preguntas.

1. Cadbury-Schweppes

Cadbury-Schweppes ha pronosticado una competencia intensa en el mercado de la confitería y se ha pasado a las bebidas para ofrecer oportunidades para la diversificación. Su estrategia se basa en un aumento de la cuota de mercado, logrado mediante “estrellas nacientes” y alguna que otra “vaca lechera” (¡la marca real *Cadbury* de chocolate con leche es la marca de confitería más grande del mundo!). Recientemente, ha adquirido Dr Pepper y es famosa por Schweppes, una de las marcas de bebidas más conocidas del mundo. Tiene una estancia mundial tanto en el sector de la confitería como en el de las bebidas, y estas últimas son responsables de algo más de la mitad de sus ingresos totales. Busca continuamente oportunidades de inversión y ha invertido en China, Polonia y Argentina; recientemente también adquirió Bim Bim, en Egipto. Ya que los mercados se saturan con relativa rapidez, la empresa busca mejoras en la productividad y la eficiencia, así como iniciativas de marketing. Ello puede conseguirse mediante el desarrollo de productos, el crecimiento inorgánico (externo) y la venta de negocios no básicos.

Figura 1

Resumen del informe de la empresa para *Cadbury-Schweppes*

		1997	1996
		(\$000s)	(\$000s)
Facturación de ventas		4220	5115
Costo de ventas		2037	2712
Beneficio de explotación (actividades ordinarias)		608	702
Intereses		65	110
Beneficio atribuible a empresa		691	340
Dividendos pagados		182	171
Beneficios retenidos		509	169
Beneficio sobre activos netos	%	30,78	41,94
Margen de beneficios	%	14,41	13,72
Movimiento de activos	veces	2,14	3,06
Indice del circulante	veces	1,03	0,75
Liquidez inmediata	veces	0,80	0,52
Días deudores	días	59,95	59,01
Días de existencias (stock)	días	75,08	58,68
Endeudamiento-capital	%	34,08	47,61
Cobertura de intereses	veces	9,35	6,38
Beneficio por acción	centavos	68,7	34,1
Dividendos por acción	centavos	18	17
Cobertura de dividendos	veces	3,80	1,99

[Fuente: http://www.bized.ac.uk/dataserv/crp_cad.htm]

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 1, continuación)

- (a) Utilice el resumen del informe de la empresa *Cadbury-Schweppes* para calcular lo siguiente. Asegúrese de mostrar sus cálculos.
 - (i) Beneficio bruto para 1997.
 - (ii) Gastos para 1997.
 - (iii) Margen de beneficio bruto para 1997. *[3 puntos]*
- (b) Utilizando los índices especificados en la Figura 1 analice el rendimiento y la posición de liquidez de *Cadbury-Schweppes*. *[6 puntos]*
- (c) (i) Defina el significado de *endeudamiento-capital*. *[1 punto]*
 - (ii) ¿Cuáles son las ventajas para *Cadbury-Schweppes* de un índice de endeudamiento-capital más bajo. *[3 puntos]*
- (d) Evalúe las estrategias de crecimiento adoptadas por *Cadbury-Schweppes*. *[7 puntos]*

2. **Boots The Chemists**¹

En su sitio web oficial², *Boots The Chemists* reafirman su dedicación a salvaguardar y mejorar su reputación de empresa bien gestionada, ética y socialmente responsable. Ellos consideran que la relación entre la empresa, su personal y la comunidad en general, ofrece la base firme sobre la que se puede edificar y sostener el éxito comercial.

Específicamente, con respecto a las condiciones de empleo de los trabajadores de Extremo Oriente que producen artículos para la venta en los establecimientos de *Boots The Chemists*, la empresa insiste en sólo hacer negocio con aquellos fabricantes que cumplen ciertas normas predeterminadas. Por ejemplo, las escalas de sueldos se monitorizan para asegurarse de que son superiores a la media, y las facilidades, que se proporcionan a los trabajadores que viven en los locales (tres comidas nutritivas al día, actividades de ocio), se basan todas en normas competitivas.

Se han implantado sistemas para comprobar que los empresarios actúan de acuerdo a la legislación laboral de su gobierno local y cumplen la edad legal de empleo.

El sitio web también manifiesta que ni la empresa *Boots The Chemists* ni sus negocios subsidiarios realizan o encargan pruebas de ningún tipo con animales. Además, la empresa tiene la responsabilidad de cuidar del medio ambiente en nombre de sus accionistas, clientes, personal y de las comunidades en las que opera. El cuidado del medio ambiente es una parte esencial de su forma de gestionar el negocio, y se realizan auditorías medioambientales e inspecciones. Mediante la integración de una consideración medioambiental en sus actividades diarias, el medio ambiente se gestiona junto con otras consideraciones empresariales, tales como la seguridad, la calidad y el valor.

**Información para el inversionista
Resumen de cinco años**

Volumen de £m ventas	00	5.189
	99	5.045
	98	5.022
	97	4.578
	96	4.125
Beneficio de explotación antes de partidas excepcionales £m	00	565
	99	562
	98	538
	97	492
	96	443
Dividendos por acción en peniques (1997 excluye dividendos de 44,2 peniques)	00	25,2
	99	23,8
	98	22,3
	97	20,5
	96	18,5

¹ *Boots The Chemists* (BTC) es farmacia/drogería así como establecimiento de productos para la salud y la belleza

² Fuente sitio web: [<http://www.boots-plc.com/environment/policy/policy2.htm>]

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 2, continuación)

- (a) (i) ¿Qué significa la expresión “una empresa ética y socialmente responsable”? [2 puntos]
- (ii) Explique **tres** factores externos que podrían haber animado a *Boots The Chemists* a adoptar sus políticas éticas. [3 puntos]
- (b) En formato de memorándum: [1 punto]
- (i) Sugiera y explique **tres** formas en que *Boots The Chemists* puede gestionar responsablemente el entorno físico. [3 puntos]
- (ii) Evalúe **dos** costos y **dos** beneficios para *Boots The Chemists* que resultan de sus sugerencias en (b) (i). [4 puntos]
- (c) *Boots The Chemists* insiste en que sus proveedores de Extremo Oriente ofrezcan términos y condiciones de empleo competitivos. Evalúe sistemas de pago e incentivos para alentar y recompensar una mayor productividad, y recomiende el sistema, o sistemas, más adecuados para poner en práctica en Extremo Oriente. [7 puntos]

3. *L'Oréal* llegó a China en 1996 y lanzó todas sus marcas principales: *L'Oréal Paris*, *Lancôme* y *Maybelline*, logrando grandes éxitos.

Maybelline es la marca líder en barras de labios en las ciudades más grandes de China, y *L'Oréal Excellence* es el producto número uno en tinte para el cabello.

Las ventas están aumentando rápidamente y *L'Oréal* pronostica un incremento del 40 % en ventas para este año.

L'Oréal – experta en el desarrollo de marcas – no deja nada al azar. Invierte masivamente en investigación y desarrollo – unos £200 millones (libras esterlinas) al año (3 % de sus ventas anuales).

Dentro del muy competitivo mundo de los cosméticos de marca, *L'Oréal* ha logrado segmentar el mercado. Los nuevos productos son lanzados por *Lancôme* – la marca de alta calidad – y luego se extienden gradualmente a las marcas de mercado masivo. Las grandes ventas de éstas cubren los costos de inversión.

El enfoque corporativo es lograr ventas en todos los niveles mediante el empuje simultáneo de tres marcas. *L'Oréal Paris* vende la sofisticación francesa; *Maybelline* intenta capturar la nueva generación más opulenta de jóvenes chinas que desean una apariencia e imagen americanas más brillantes; y *Lancôme*, la marca de lujo superior, sólo se puede obtener en grandes almacenes exclusivos.

La clientela femenina objetivo de *L'Oréal* gasta más de un 10 % de su sueldo en cosméticos. El slogan de *L'Oréal* – “Porque yo lo valgo” – se adapta a esta joven generación femenina.

Las mujeres chinas tienen pestañas cortas, por lo tanto, *L'Oréal* inventó un pincel de rímel especial que ayuda a vender sus productos. Asimismo, en China, el bronceado no representa un símbolo de estatus, la mujer deseable es pálida. Por lo tanto, *L'Oréal* vende blanqueadores de la piel bajo la marca *Lancôme*.

En *L'Oréal*, se afirma que todo es debatible. Las decisiones se basan en las reacciones continuas de los clientes y minoristas. La empresa reacciona muy rápidamente si un producto no rinde.

[Fuente: adaptado de un artículo, “Long march of *L'Oréal* sweeps into Shanghai” de Carl Morlished, *The Independent* (Londres), 30 de octubre de 1999.]

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 3, continuación)

- (a) (i) ¿Qué es una empresa multinacional? *[1 punto]*
- (ii) Sugiera **dos** razones por las que *L'Oréal* decidió penetrar en el mercado chino. *[2 puntos]*
- (b) Prepare un mapa de posición de productos para *L'Oréal* en China e identifique una oportunidad de mercado en potencia. *[5 puntos]*
- (c) Utilice conceptos/teorías de marketing oportunos para analizar las razones del éxito de *L'Oréal* dentro del mercado chino. *[8 puntos]*
- (d) Explique **dos** costos y **dos** beneficios para los ciudadanos chinos de tener una empresa multinacional funcionando en su país. *[4 puntos]*

4. *Supersabor* es una empresa de mediana envergadura fabricante de alimentos.

Dicha empresa se enfrenta a una competencia nacional dura.

El Jefe Ejecutivo y el equipo directivo superior han estudiado opciones a corto y largo plazo para reducir costos y mejorar la eficiencia.

En la actualidad, *Supersabor* está considerando la fusión con una empresa extranjera de envergadura considerablemente mayor a la suya, que inyectará unos fondos y especialización muy necesitados.

En una reunión de emergencia convocada por la directiva se informó a los empleados de que:

- una aportación grande de dinero para tecnología avanzada permitirá a *Supersabor* pasar de una producción en “lotes” a una producción de “flujo” (en cadena). Se tendrán que suprimir grupos de trabajo
- todos los empleados tendrán que aceptar un recorte salarial del 3 % con efecto inmediato
- debido a un proceso de reestructuración y desestratificación, el número de directivos intermedios se recortará en un 5 %
- algunos trabajadores deberán tomar sus vacaciones anuales inmediatamente, en lugar de cuando ellos elijan
- los aumentos de sueldo futuros estarán directamente vinculados a aumentos en la productividad.

En estos momentos, los empleados se sienten muy disgustados y están considerando su reacción.

- (a) Utilice la jerarquía de necesidades de Maslow para discutir por qué los empleados de *Supersabor* temen el cambio. Considere los efectos de dicho temor sobre la motivación. [6 puntos]
- (b) Describa tres tipos posibles de resistencia a estos cambios por parte de los empleados, y evalúe sus efectos sobre *Supersabor*. [5 puntos]
- (c) En formato de informe dirigido al equipo directivo superior: [2 puntos]
- sugiera y evalúe formas en que *Supersabor* podría haber gestionado el cambio organizacional de manera más efectiva. [7 puntos]

5. *Transferroviaria* es una empresa que construye vagones de tren que luego son arrendados por empresas de operación de trenes en toda Europa. La empresa utiliza una técnica de producción en lotes, con un tamaño típico de lote de unas cuatro unidades.

La tabla siguiente muestra las actividades involucradas en la producción de un vagón típico.

ACTIVIDAD	DURACIÓN	PRECEDIDA DE
A	6	–
B	4	–
C	5	–
D	4	B
E	7	B
F	14	B
G	9	A, D
H	12	C, E
I	8	F, H
J	7	F
K	11	G, F
L	4	I, J, K

- (a) Dibuje la red y calcule el tiempo más temprano de inicio y el tiempo más tardío de finalización. Identifique el camino crítico en la red. [8 puntos]
- (b) Debido a problemas de personal, el jefe de producción se da cuenta de que se van a producir las siguientes demoras con el último lote:

actividad F	2 días
actividad K	2 días

El jefe de producción está considerando trasladar mano de obra de la actividad C a las actividades F y K, lo cual reducirá a un día las demoras de F y K, pero demorará C en cinco días.

Mostrando todos los cálculos, explique si esta estrategia es apropiada. [4 puntos]

- (c) Con referencia a otros métodos de producción, identifique **dos** ventajas y **dos** desventajas de la producción en lotes. [4 puntos]
- (d) Discuta las ventajas para las empresas de operación de trenes de arrendar los vagones en lugar de comprárselos a *Transferroviaria*. [4 puntos]

6. El señor Yin produce medicinas chinas tradicionales y ha establecido un negocio familiar próspero dentro de una sola región de China. El señor Yin está pensando en expandir las actividades de la empresa. Dicha expansión podría producirse dentro de China o, de hecho, fuera de China, para satisfacer las necesidades de comunidades chinas asentadas en el extranjero.

Probablemente, el éxito de la empresa dependerá del crecimiento económico regional. En la actualidad, el señor Yin está estudiando las opciones siguientes. Los costos de las opciones individuales y los beneficios (pérdidas) estimados para cada opción son:

Opciones:	Costos	Beneficios estimados (\$) de condiciones económicas seleccionadas y probabilidad de condiciones (%)		
		Mejorado 20 %	Inmodificado 50 %	Empeorado 30 %
1. Expandir a la Unión Europea	\$2m	4,6m	2,4m	1m
2. Expandir a los EE UU	\$1,75m	5m	3m	(-1,5m)
3. Expandir a una región diferente en China	\$0,5m	1m	0,5m	(-0,5m)
(a) Sin cambios en su cartera de productos	\$0,5m	1m	0,5m	(-0,5m)
(b) Con gama de productos mejorada	\$0,5m adicional	2m	1m	0,75m

- (a) Construya un árbol de decisiones y seleccione la opción más deseable para la expansión del negocio del señor Yin desde un punto de vista financiero. Muestre todos sus cálculos. *[8 puntos]*
- (b) Describa cómo el señor Yin podría haber recopilado la información para producir el árbol de decisiones. *[3 puntos]*
- (c) Explique **dos** ventajas y **dos** desventajas de utilizar un árbol de decisiones. *[4 puntos]*
- (d) Evalúe las dificultades a las que podría tener que enfrentarse la empresa al vender su producto en el extranjero. *[5 puntos]*