



**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL SUPERIOR**  
**PRUEBA 2**

Miércoles 21 de mayo de 2003 (mañana)

2 horas 30 minutos

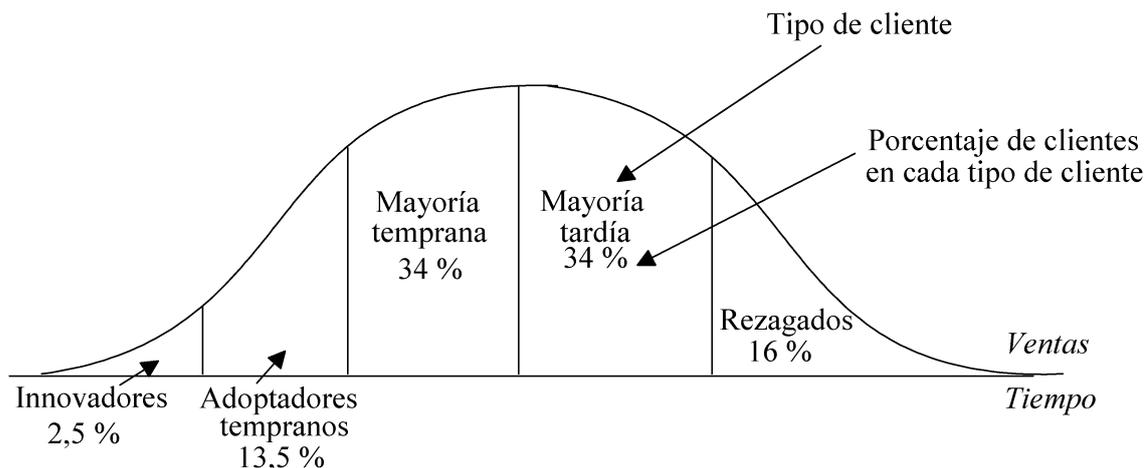
---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

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

Página en blanco

**1. Modelo de la innovación**



*El Modelo de Adopción de Innovaciones de Everett Rogers*

[Fuente: “Diffusion of Innovations”, Everett M Rogers, 1962 The Free Press, New York]

El Modelo de Adopción de Innovaciones de Everett Rogers (mostrado anteriormente) enlaza el tipo de clientes con fases del ciclo de vida del producto. Examina cómo grupos de clientes reaccionan ante nuevos productos y servicios. Por ejemplo, los clientes que son “Innovadores” están dispuestos a arriesgarse y les gusta poseer productos nuevos, con frecuencia para llamar la atención. Los “Adoptadores tempranos” son personas típicamente modernas que tienden a investigar nuevos productos exhaustivamente antes de comprar. Como resultado, éstos son los formadores de opiniones y los que influyen sobre los compradores posteriores. La “Mayoría temprana” quiere estar a la moda, pero es seguidora más que líder. La “Mayoría tardía” tiende a sospechar de los productos nuevos y se resiste al cambio. No obstante, cambiará cuando haya evidencia contundente de que un producto ofrece valor. Los “Rezagados” se resisten al cambio y no les preocupa la imagen. Prefieren pagar poco por un producto bien comprobado y popular. Incluso puede que se sientan orgullosos de no estar a la moda.

- (a) Describa las principales características de cada fase del ciclo de vida del producto. [6 puntos]
- (b) Defina el término “elasticidad precio de la demanda” y explique por qué ésta está propensa a cambiar a medida que un producto o servicio transcurre por su ciclo de vida. [5 puntos]
- (c) Analice las principales diferencias entre las estrategias de marketing que podrían emplearse para atraer a los “Innovadores” y a la “Mayoría tardía”. [9 puntos]

**2. Tablas de Surf *Borde***

Una empresa de tablas de surf, *Borde*, anunció sus tablas profesionales “Slider X6” en su catálogo de enero por un precio de \$ 220 cada una. Estas tablas son fabricadas en lotes pequeños de entre 20 y 25 por proveedores locales, que las hacen a mano y por pedido. Cada lote tiene un diseño diferente para mantenerse al tanto de la moda actual y a veces incorpora tecnología o materiales nuevos. Los precios de los proveedores varían según el costo de las materias primas. La calidad, aunque excelente, depende del artesano que las fabrique. En ocasiones, los suministros se retrasan debido a circunstancias personales del proveedor individual. *Borde* tenía doce tablas en existencias a principios de 2003, que le habían costado \$156 cada una al comprarlas. Las siguientes son ventas y compras de existencias relativas a los seis primeros meses del año.

Fecha (2003)	Compras (unidades)	Costo por unidad (\$)	Ventas (unidades)
Enero	140	165	86
Febrero	60	162	93
Marzo	160	170	110
Abril	60	168	108
Mayo	150	173	125
Junio	100	170	146

A *Borde* le preocupa el costo creciente de las tablas. Un proveedor extranjero de gran envergadura, *Johanssons*, se ha puesto en contacto con la empresa y está dispuesto a suministrar tablas al precio más bajo de \$ 150 cada una, siempre y cuando *Borde* compre lotes de 250 tablas cada vez. Los precios se reducirán aún más si los lotes son más grandes. Las tablas se producen en masa, pero *Johanssons* está dispuesto a marcar las tablas con un logotipo de *Borde*. A *Borde* le resulta preocupante el mantenimiento de la calidad, pero *Johanssons* está dispuesto a tratar medidas conjuntas de control de calidad para asegurar unas normas altas, y está invirtiendo unas sumas considerables en la producción de equipo nuevo. Además, *Johanssons* ha sugerido convertirse en accionista minoritario de *Borde*.

- (a) Utilizando la información de la tabla, calcule el valor de las existencias finales al acabar el mes de junio de 2003:
  - (i) si el método de valoración es de primeras entradas, primeras salidas (FIFO).
  - (ii) si el método de valoración es de últimas entradas, primeras salidas (LIFO).

[8 puntos]

**N.B.** Los cálculos deberán mostrarse para cada mes.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

*(Pregunta 2: continuación)*

- (b) Calcule el beneficio bruto de las “Slider X6” para el período de seis meses, de enero a junio, utilizando los dos métodos de valoración de existencias. *[3 puntos]*
- (c) (i) Describa **tres** ventajas para *Borde* de poner su marca en sus productos. *[3 puntos]*
- (ii) Evalúe la opción de cambiar proveedores, es decir, de los pequeños fabricantes locales a *Johanssons*. *[6 puntos]*

### 3. Supermercado *Tesco*

*Tesco*, el grupo más grande de supermercados del Reino Unido ha invertido recientemente £215 millones en una empresa conjunta con el conglomerado malayo, Sime Darby, con objeto de abrir 15 hipermercados malayos para 2006. El primer establecimiento ya se ha inaugurado a las afueras de la capital malaya, Kuala Lumpur. Otros grupos minoristas extranjeros de alimentos, tales como el grupo francés *Carrefour* y la cadena holandesa de supermercados, *Ahold*, han abierto establecimientos recientemente en Malasia.

*Tesco* tiene como objetivo que la mitad de su espacio de venta se encuentre en ubicaciones extranjeras para finales de 2003. Ya gestiona 48 hipermercados en Taiwán, Corea del Sur y Tailandia, y tiene planes ambiciosos de expansión en las economías emergentes de la Europa Oriental, particularmente en Polonia, Hungría, Eslovaquia y la República Checa, muchas de las cuales están en proceso de solicitar la entrada como miembros en la Unión Europea. Los planes de expansión podrían involucrar algunos acuerdos de franquicias o de formación de empresas conjuntas.

La declaración de misión de *Tesco* es:

*“Crear valor para nuestros clientes, ganar su lealtad de por vida”.*

Ésta se resume en los dos valores de la empresa, que dictan su forma de conducir el negocio:

- *“Nadie trabaja más duro que nosotros por nuestros clientes”*
- *“Tratamos a las personas de la misma forma que queremos ser tratados”*

[Fuente: adaptado de Business Diary, Guardian, 29 de Noviembre de 2001]

- (a) ¿Cuál es el propósito de la declaración de misión de una empresa? *[3 puntos]*
- (b) Analice los beneficios en potencia y los problemas asociados con la decisión de *Tesco* y de *Carrefour* de expandir sus negocios en ubicaciones extranjeras, en lugar de buscar la expansión en sus propios países. *[8 puntos]*
- (c) Valore la opción de acelerar el desarrollo extranjero de *Tesco* mediante el uso de franquicias o empresas conjuntas. Considere ambas opciones en su respuesta. *[9 puntos]*

#### 4. Responsabilidad corporativa y social

En 1994, *Shell*, la segunda empresa petrolera de mayor envergadura del mundo, cambió su logotipo e introdujo rojos y amarillos más vivos. El costo de esta acción ascendió a \$500 millones y se diseñó como una “nueva y radical presentación de los valores de marca tradicionales de *Shell*”. *Shell* intentaba alejarse de protestas relacionadas con supuestas actividades no éticas en Nigeria, y de protestas por parte del grupo de presión, *Greenpeace*, sobre su intento de hundir la desfasada plataforma petrolífera Brent Spar en el Mar del Norte. Estas contraproducentes noticias estaban perjudicando su marca, probablemente su activo intangible más importante, valorado entre \$ 2,5 y \$ 5 billones. Para una empresa presente en 120 países del mundo, esto representaba un problema que afectaba las actitudes de clientes, corporativas y gubernamentales hacia dicha empresa.

*Shell* respondió a sus críticos redefiniéndose en un negocio que se tomaba sus responsabilidades sociales seriamente. En la actualidad, prepara informes sobre el impacto social de sus operaciones así como un informe medioambiental de carácter anual. Incluso invitó a su grupo de presión atormentador, *Greenpeace*, a un seminario de un día con su directiva superior, y ha invertido millones en la investigación de formas de energía renovables.

En 2001, *Shell* obtuvo unos beneficios récord de £10 billones e incrementó los dividendos para sus accionistas.

- (a) Analice las ventajas y desventajas para *Shell* de establecer e implementar objetivos socialmente responsables y éticos. [8 puntos]
- (b) Defina, con ejemplos, el significado de “activos intangibles” y explique cómo dichos activos benefician a negocios tales como *Shell*. [5 puntos]
- (c) Evalúe cómo, y hasta qué punto, grupos de presión como *Greenpeace*, pueden tener impacto sobre la toma de decisiones de grandes corporaciones. [7 puntos]

## 5. Gestión de los Recursos Humanos

“A medida que el entorno económico se hace cada vez más global y competitivo, la cultura de las empresas y la organización también adquieren mayor importancia. La forma de emplear a la gente está cambiando rápidamente. Los empleados, más que desarrollar una carrera de por vida, probablemente se enfrentarán a una serie de proyectos, más que de trabajos. Las empresas pondrán más énfasis en la contratación de servicios externos, el trabajo por contrata y los consultores, y en una fuerza laboral dispuesta a adquirir nuevas aptitudes, a readiestrarse y a responder a un entorno de rápido movimiento.

Los clientes se están acostumbrando a hacer negocio cuando ellos quieren. Prácticamente todas las grandes empresas están revisando sus productos, servicios y mecanismos de entrega en vista de la accesibilidad instantánea, las 24 horas y siete días a la semana, de la “world wide web”. Si las organizaciones desean ser flexibles y ágiles, es evidente que las personas también deberán serlo. Las empresas deben responsabilizarse de esto ofreciendo un entorno que estimule y dé autoridad a su fuerza laboral.”

*Informe de Recursos Humanos*

[Fuente: adaptado de “People Pressure” y “Employees all over the place”, The Observer, 23 de Agosto de 2000]

- (a) Explique el significado de “contratación de servicios externos” o “subcontratación”. Sugiera actividades de una empresa que pudieran ser aptas para ser contratadas a servicios externos o subcontratar, y explique por qué. *[5 puntos]*
  
- (b) Evalúe cómo la introducción de nuevas tecnologías de la información y la comunicación ha contribuido a cambios en las estructuras de las organizaciones y en la cultura corporativa. *[8 puntos]*
  
- (c) Analice las consecuencias de cambiar los modelos y las prácticas de trabajo para el reclutamiento y la formación de personal. *[7 puntos]*

## 6. Productos básicos y *Fair Trade*

Productos básicos tales como cacao, café, té, miel y azúcar representan a menudo la principal fuente de ingresos de productores a pequeña escala de países en proceso de desarrollo. Los precios de dichos cultivos se fijan en mercados mundiales y no han aumentado desde hace cuarenta años. De hecho, los precios del café se han desmoronado desde principios de los 80, con los precios mundiales inferiores a una cuarta parte de los niveles de 1970. Durante este tiempo, grandes empresas multinacionales se han hecho con gran parte de la producción mundial de café, forzando a muchos pequeños proveedores locales a abandonar el negocio.

El café, producido en unos 80 países, es el segundo producto básico comercializado más valioso después del petróleo. Los Miembros de la Asociación de Países Productores de Café (APPC) han intentado regular el suministro en los mercados mundiales para estabilizar los precios.

En 1993, la Fundación Max Havelaar de Holanda lanzó el cacao *Fair Trade*. *Fair Trade* asegura que los productores de cacao reciban un precio seguro y garantizado por su cosecha, que refleje los costos de la producción y proporcione una prima que pueda gastarse en proyectos para la comunidad. Estas ideas se extendieron posteriormente a otros productos básicos, tales como el café. No obstante, incluso con el chocolate comercializado equitativamente, un 34 % de los ingresos acaba en las tiendas que lo venden; un 10 % con el fabricante; y, sólo un 4 % con el agricultor que produjo el cacao.

En la actualidad, *Fair Trade* está considerando la apertura de una cadena de cafeterías que enfatizen los objetivos éticos del negocio, y que vendan productos puros y orgánicos. No obstante, la empresa no está segura de si el público es totalmente consciente de sus objetivos corporativos y de la calidad de sus productos. Tampoco está convencida de poder competir con cadenas mejor establecidas, tales como *Starbucks*. Su propuesta es realizar una investigación de mercado extensiva.

- (a) Explique posibles cambios en las condiciones subyacentes de la oferta y la demanda de productos básicos, que podrían haber contribuido a la caída de los precios (en términos reales) durante los últimos 40 años. Sugiera cuáles son los cambios que han reducido más probablemente los precios. [6 puntos]
- (b) Evalúe las ventajas competitivas que las empresas multinacionales tienen sobre los productores nacionales de cacao más pequeños en países de menor desarrollo económico, y comente si los pequeños productores pueden tener un futuro viable. [6 puntos]
- (c) (i) Valore **dos** métodos en potencia disponibles para *Fair Trade* destinados a seleccionar una muestra para su investigación de mercado. [4 puntos]
- (ii) Analice posibles fuentes de datos secundarios que ayudarán a *Fair Trade* a juzgar el potencial de sus productos y servicios. [4 puntos]