



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

Martes 18 de noviembre de 2003 (mañana)

2 horas 30 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

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

## 1. Los inversores del siglo XXI

El número de inversores socialmente responsables está creciendo. Estos inversores piensan que la gestión de un negocio es algo más que exprimir hasta el último céntimo de beneficios y aumentar la paga de los ejecutivos a toda costa. Consideran que la directiva debería desempeñar sus funciones de manera responsable.

La inversión socialmente responsable tiene como objetivo animar a las empresas a que sigan la mejor práctica de la industria y/o se comporten de forma ética. Ello no significa vender las acciones de las empresas culpables o negarse a comprarlas en primer lugar. La idea es que los accionistas ejerzan una mayor influencia si conservan sus acciones y utilicen el poder que éstas les otorgan, mediante el voto en las juntas generales anuales y el impulso de los cambios de política.

Los salarios de quienes gestionan las inversiones socialmente responsables son inferiores a los de los gerentes de fondos que carecen de tales restricciones en cuanto a inversión. No obstante, los dividendos obtenidos de las inversiones socialmente responsables, en muchos casos, igualan o superan los promedios de la industria.

[Fuente: adaptado de: Julia Finch, “*The 21st century investor*”, *The Guardian*, 1 de mayo de 2002]

- (a) Explique cómo los inversores socialmente responsables pueden ejercer poder sobre los ejecutivos y la política empresarial en una junta general anual. [4 puntos]
- (b) Analice **dos** ventajas y **dos** desventajas para las compañías inversionistas que deciden invertir de manera socialmente responsable. [5 puntos]
- (c) Describa y justifique **cuatro** cambios de política que deben ser considerados por la junta directiva de una organización que desea actuar de manera socialmente responsable. [4 puntos]
- (d) Discuta conflictos en potencia entre los inversores socialmente responsables de una organización y **dos** de sus otros grupos con intereses. Evalúe los posibles efectos de dichos conflictos en la organización. [7 puntos]

## 2. Fabricación de coches en Asia

Los hombres y mujeres que fabrican coches *BMW* en una fábrica de Tailandia son baratos de emplear, y son educados, amables y dedicados. Después de *Ford* y *General Motors*, *BMW* es el fabricante occidental de coches que se ha establecido más recientemente en Tailandia.

En la actualidad, nueve de cada diez coches y camiones vendidos en la región del sudeste de Asia son japoneses. Las empresas automovilísticas americanas y europeas llegan a Tailandia con una visión diferente a la de los fabricantes japoneses que dominan la región. Los fabricantes japoneses tratan cada país del sudeste asiático como un mercado individual y desarrollan una cadena de suministro destinada a surtir el mercado local, que cumple con los requisitos de diseño impuestos por el gobierno local. Esta estrategia es ineficiente y, *Toyota*, por nombrar una, está perdiendo dinero en la región.

Los americanos y los europeos están haciendo planes para el día en que el comercio sea libre en toda la región. Los objetivos de los fabricantes de coches occidentales son los mercados globales y las economías de escala, y están presionando fuertemente para que se eliminen las barreras comerciales entre países y regiones. Su gran esperanza es la entrada en vigor de un Área de Libre Comercio de Asia (AFTA, Asian Free Trade Area) en 2003.

[Fuente: adaptado de “*Politics of Scale*”, de la edición impresa de *The Economist*, 22 de junio de 2000]

- (a) (i) Explique cómo los fabricantes de coches multinacionales (empresas multinacionales) de occidente pueden beneficiarse de la creación de un Área de Libre Comercio de Asia. [3 puntos]
- (ii) Profile otras **tres** razones por las que los fabricantes de coches podrían haber decidido ubicarse en Tailandia. [3 puntos]
- (iii) Analice **dos** beneficios y **dos** costos para los fabricantes de coches nacionales, de la ubicación de fábricas de producción pertenecientes a empresas automovilísticas multinacionales en su país. [4 puntos]
- (b) Examine **dos** cuestiones éticas que los fabricantes de coches occidentales podrían tener que tratar al establecer fábricas de producción en el sudeste de Asia. [4 puntos]
- (c) Valore las ventajas y las desventajas de la estrategia operacional de los fabricantes japoneses de coches que operan actualmente en el sudeste de Asia. [6 puntos]

### 3. Estrella

*Estrella* es una empresa italiana de ropa de punto que confecciona moda para personas de entre 16 y 25 años. Recientemente, la empresa penetró en nuevos segmentos del mercado con una gama dedicada a los niños, y otra destinada a las personas más mayores que cada vez gastan más en ropa. *Estrella* sólo se anuncia en vallas publicitarias y revistas, y es famosa en todo el mundo por su estilo publicitario “de impacto”, y por plantear temas relacionados con los derechos humanos. Varios anuncios producidos por *Estrella* se prohibieron después de su publicación, pero la publicidad generada por este hecho resultó en un incremento de las ventas. Sus anuncios utilizan pocas palabras y, por lo tanto, no resulta caro traducirlos ni producirlos globalmente. El énfasis se sitúa en crear una concienciación corporativa y de la marca, más que en promocionar productos particulares. Hace poco, *Estrella* fue criticada por emplear trabajadores jóvenes en Oriente Medio, por un sueldo de tan sólo \$1 por una jornada laboral de 10 horas.

El proceso de producción de *Estrella* es extremadamente avanzado y utiliza un sistema de Diseño Asistido por Ordenador (CAD, computer-aided design), así como máquinas de tricotar electrónicas capaces de confeccionar un jersey sin una sola costura en media hora. Las máquinas poseen la tecnología más reciente y ofrecen una ventaja competitiva, pero su mantenimiento es costoso. Permiten que una producción a gran escala sea realizada por máquinas y que los empleados puedan especializarse. También permiten que los procesos de transporte y empaquetado puedan diferenciarse geográficamente y por cliente individual. Toda la ropa de punto se fabrica con una lana gris que se tiñe posteriormente durante el proceso de fabricación, para ajustarse más específicamente a la demanda y a las tendencias de la moda. *Estrella* puede comprar un tipo de lana cuando lo necesita, en lugar de mantener una gran cantidad de existencias en diferentes colores. Esto le permite obtener economías de escala de producción.

La introducción de la nueva tecnología ha resultado en la mecanización de más trabajo y ha recortado la mano de obra. Combinado esto con una recesión en Europa y con el hecho de que los clientes tienen menos dinero para gastar en productos, se ha producido una reducción de plantilla significativa. Además, los impuestos sobre las ventas se han incrementado recientemente en varios de sus mercados.

- (a) Explique el significado de “economías de escala” y dé **dos** ejemplos de cómo *Estrella* podría beneficiarse de las economías de escala operacionales. [4 puntos]
- (b) Utilice un análisis PEST como marco para destacar los factores externos más significativos que influyen sobre *Estrella*. [8 puntos]
- (c) (i) Analice la decisión tomada por *Estrella* de crear una concienciación corporativa y de marca, en lugar de promocionar productos particulares. [4 puntos]
- (ii) Examine las cuestiones comerciales y éticas involucradas en las campañas publicitarias diseñadas para producir impacto, y posiblemente causar ofensa, entre parte del público general. [4 puntos]

#### 4. Scoot-by plc

*Scoot-by plc* es una empresa fabricante y distribuidora de motos de ocio, respetada y considerada como la líder del mercado. En la actualidad, sus productos sólo se venden en su propia cadena de tiendas. Su poderosa imagen de marca se estableció gracias a estrictos controles de producción, su enfoque en la calidad y una buena reputación por fabricar productos seguros y robustos.

El mercado de las motos de ocio se está haciendo cada vez más competitivo a medida que importaciones más baratas y de peor calidad inundan el mercado nacional. *Scoot-by plc* está considerando subcontratar la producción de sus motos a un fabricante industrial de gran envergadura ubicado en Extremo Oriente, comenzando con su producto tope de gama y principal vendedor, la Scoot-X17. Esto le permitirá a *Scoot-by plc* concentrarse más en el marketing y la distribución de su gama de productos. Como resultado, se requerirán menos ejemplos.

La junta directiva ha recibido los datos de producción siguientes en relación con la Scoot-X17:

| <b>Producción actual</b> |                     | <b>Si se subcontrata la producción</b> |                     |
|--------------------------|---------------------|----------------------------------------|---------------------|
| Volumen actual:          | 20 000 unidades/año | Volumen potencial:                     | 30 000 unidades/año |
| Precio de venta:         | \$250 por moto      | Precio de venta:                       | \$250 por moto      |
| Costos variables:        | \$150 por moto      | Costos variables:                      | \$170 por moto      |
| Costos fijos:            | \$1 500 000         | Costos fijos reducidos a:              | \$1 100 000         |

Otro cambio que se está considerando es la venta de la gama de motos a través de un sitio Web en Internet. A algunos directores les preocupa el mantenimiento de la imagen de marca después de los cambios propuestos en producción, marketing y distribución.

- (a) (i) Calcule el punto de equilibrio actual de la producción del modelo Scoot-X17. Muestre todos sus cálculos. [2 puntos]
- (ii) Muestre los cambios en el punto de equilibrio de la producción del modelo Scoot-X17, si *Scoot-by plc* subcontrata su producción. [1 punto]
- (b) Analice los argumentos a favor y en contra de subcontratar la producción del modelo Scoot-X17, y recomiende a la junta si debería realizarse dicha subcontratación. Justifique su elección, sugiriendo si fuera necesario, medidas para salvaguardar la posición de *Scoot-by plc* como líder del mercado. [9 puntos]
- (c) Discuta cómo el paso al marketing y distribución por Internet podría afectar la imagen de marca y las operaciones de *Scoot-by plc*. [8 puntos]

**5. Aire Puro**

*Aire Puro* es una empresa recientemente establecida que fabrica productos de limpieza ecológicos para el hogar, y que se precia de:

- su rápido crecimiento en el mercado
- ser socialmente responsable y fabricar productos ecológicos
- su habilidad para crear una cultura de confianza mutua entre la directiva y los empleados
- una atmósfera relajada y amistosa.

Estas características han resultado en una empresa de gran éxito, con empleados motivados y un índice de rotación de personal muy bajo.

No obstante, el presupuesto de flujo de caja de *Aire Puro* indica problemas potenciales de liquidez para el ejercicio próximo. El jefe de finanzas está considerando la obtención de un préstamo bancario para una de las dos opciones de inversión siguientes, destinadas a incrementar la capacidad de producción de *Aire Puro*.

**Opción A – “Máquina rápida”**

**Opción B – “Máquina ecológica”**

Aportación inicial de efectivo: \$500 000

\$550 000

|                        |              |              |
|------------------------|--------------|--------------|
| <u>Beneficio neto:</u> | <u>\$000</u> | <u>\$000</u> |
| Ejercicio 1            | 200          | 200          |
| Ejercicio 2            | 250          | 230          |
| Ejercicio 3            | 220          | 210          |
| Ejercicio 4            | 100          | 75           |
| Valor de chatarra      | 50           | 20           |

La opción A:

- resultará en un proceso de producción más rápido y económico
- le permitirá a la empresa reducir los costos de mano de obra con la sustitución de 10 empleados.

La opción B:

- resultará en un proceso de producción más silencioso
- resultará en menos emisiones y reducirá los residuos.

*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Para cada máquina calcule:
- (i) el plazo de amortización [2 puntos]
  - (ii) el valor presente neto utilizando una tasa de descuento del 8 %.  
Recuerde mostrar sus cálculos.  
(Los factores de descuento según una tasa de intereses del 8 % son  
Ejercicio 1 = 0,9259; Ejercicio 2 = 0,8573; Ejercicio 3 = 0,7938;  
Ejercicio 4 = 0,7350) [4 puntos]
- (b) Analice **dos** ventajas y **dos** desventajas para *Aire Puro* de utilizar métodos de evaluación de inversiones de tipo amortización y flujo de electivo descontado. [6 puntos]
- (c) Evalúe cada opción de inversión y recomiende al jefe de finanzas de *Aire Puro* qué opción de inversión debería escoger. [8 puntos]

**6. Vídeo Box**

*Vídeo Box* es una empresa limitada que opera en 15 países sudamericanos. Es una de las líderes del mercado en alquiler de vídeos, y actualmente cuenta con 150 establecimientos. La empresa experimentó una expansión rápida durante principios y mediados de la década de 1990, a medida que aceleraba el crecimiento económico de los países miembros del área de libre comercio regional.

Sin embargo, el final de dicha década presencié un cuadro económico menos favorable, ya que se produjo una deceleración en el crecimiento de las economías sudamericanas. Ahora, incluso se pronostica una recesión regional a partir de 2005, especialmente en el país donde *Vídeo Box* es líder del mercado.

Se predice que los gobiernos reaccionarán ante dicha recesión en potencia con un recorte de los tipos de intereses, lo cual, probablemente conducirá a una caída pronunciada del tipo de cambio de las monedas regionales.

**Ventas de *Vídeo Box* 1995 – 2003**

| <b>Año</b> | <b>Ventas (\$m)</b> |
|------------|---------------------|
| 1995       | 692                 |
| 1996       | 665                 |
| 1997       | 695                 |
| 1998       | 714                 |
| 1999       | 732                 |
| 2000       | 758                 |
| 2001       | 735                 |
| 2002       | 721                 |
| 2003       | 762                 |

En la actualidad, la directiva de *Vídeo Box* está planeando una estrategia de crecimiento para los próximos cuatro años.

- (a) Utilizando una media móvil de cinco años, calcule la tendencia de las ventas y haga un gráfico de las ventas reales y la línea de tendencia. [5 puntos]
- (b) Calcule la variación cíclica, extrapole la tendencia y pronostique el nivel de ventas para 2005. [5 puntos]
- (c) Explique las limitaciones del método anterior de pronosticación de la media móvil. [4 puntos]
- (d) Valore los posibles efectos para *Vídeo Box* de: la recesión predicha; el bajo tipo de intereses; y, un tipo de cambio más bajo. [6 puntos]