



88055028

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

Miércoles 16 de noviembre de 2005 (mañana)

2 horas 30 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

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

## 1. Comfort

*Comfort* es una sociedad limitada que vende mobiliario para jardín. La empresa cuenta con diez tiendas a nivel nacional. Cuatro miembros de la familia Rodríguez poseen todas las acciones. *Comfort* disfruta de muy buena reputación por su calidad y servicio, y es una empresa altamente rentable.

El objetivo de *Comfort* es crecer y aumentar su cuota del mercado nacional en un 10 % durante los próximos dos años. El mercado para el mobiliario de jardín está creciendo, pero la competencia se está intensificando. La tarea de Dan Rodríguez (el Director Financiero) es decidir qué vía de crecimiento debería seguir la empresa.

En la actualidad, se están considerando dos opciones de crecimiento:

- establecer una operación de franquicia que permitiría la apertura de 10 tiendas nuevas cada año, durante los próximos cinco años
- “hacerse pública”, lo que significaría cotizar en bolsa un 49 % de la empresa en la bolsa. Esta opción recaudaría £10 millones para financiar cinco tiendas nuevas cada año, durante los próximos cinco años.

A pesar de ser rentable, *Comfort* carece de capital interno suficiente para financiar el crecimiento deseado.

- (a) Defina el significado de *sociedad limitada*. [2 puntos]
- (b) Explique la importancia de establecer objetivos para gestionar una organización como *Comfort*. [4 puntos]
- (c) Evalúe las dos opciones de crecimiento que *Comfort* está considerando y recomiende cuál de ellas es la más adecuada para esta empresa. [10 puntos]
- (d) Examine **otro** método de crecimiento por el que *Comfort* podría optar. [4 puntos]

## 2. Comunicados

*Comunicados* es una empresa nacional conocida y de buena reputación, que fabrica y comercializa teléfonos móviles.

Para aumentar su competitividad, tanto dentro del mercado internacional como nacional, la dirección de *Comunicados* está considerando la posibilidad de subcontratar la producción de los teléfonos móviles. Esta cuestión se está tratando con Speedy, que es una empresa fabricante especializada, situada en un país en vías de desarrollo. Speedy fabrica tipos semejantes de teléfonos móviles para diversas empresas de todo el mundo y quiere ampliar su negocio, ya que en la actualidad opera por debajo de su límite de capacidad. La opción de subcontratación, le permitiría a *Comunicados* concentrarse en la investigación y el desarrollo, así como en el marketing de sus aparatos. El objetivo de *Comunicados* en cuanto a beneficios asciende a \$15 millones.

En la actualidad, *Comunicados* produce 1 millón de unidades al año. Los costos variables son de \$10 por unidad, y los costos fijos totales son de \$5 millones.

Los teléfonos móviles se venden a \$25 por unidad.

En caso de optar por la subcontratación, *Comunicados* se ahorraría los \$5 millones de costos fijos como resultado del cierre de la producción. Speedy cobraría \$13 a *Comunicados* por cada teléfono.

El nivel actual de producción de Speedy es de 10 millones de unidades al año; dos millones menos que su capacidad total. Sus costos variables de producción son de \$12 por unidad y sus costos fijos ascienden a \$60 millones. La empresa vende los teléfonos móviles a otras empresas a \$20 por unidad.

***Por favor, observe:*** Muestre claramente todos sus cálculos cuando éstos se requieran.

- (a) (i) Calcule el punto de equilibrio de la producción de *Comunicados*. [2 puntos]
- (ii) Calcule el número de teléfonos que *Comunicados* tendría que vender para alcanzar su objetivo de \$15 millones de beneficios. [2 puntos]
- (b) Utilizando cálculos apropiados, evalúe si *Comunicados* debería subcontratar la producción a Speedy. [8 puntos]
- (c) Utilizando cálculos apropiados, evalúe si Speedy debería aceptar el pedido de *Comunicados*. [8 puntos]

### 3. Comidas al momento

*Comidas al momento*, una empresa de restaurantes de comida rápida, se cotizó en bolsa en 1975, y hasta 2000, siempre había sido rentable. A partir de 2000, las ventas en Europa (el principal mercado de la empresa) comenzaron a declinar. La tabla siguiente ofrece información sobre la cartera de productos actual de *Comidas al momento*:

Fecha de lanzamiento	Producto	Información de mercado	Otra información
1975	bocadillos de hamburguesa	alta cuota de mercado que comienza a descender; crecimiento de ventas muy bajo	producto básico muy rentable, pero la rentabilidad comienza a declinar
1975	patatas fritas	alta cuota de mercado que comienza a descender; crecimiento de ventas muy bajo	producto básico muy rentable, pero la rentabilidad está declinando rápidamente
1995	sándwich tostado de bacón	alta cuota de mercado; crecimiento de mercado bajo	producto con mucho éxito
2002	bocadillo de pollo	descenso en ventas; cuota de mercado baja en un mercado de bajo crecimiento	no ha sido un éxito comercial
2002	pizza de queso y tomate	descenso en ventas; cuota de mercado baja en un mercado de bajo crecimiento	no ha sido un éxito comercial

Durante la década de 1990, *Comidas al momento* abría 250 restaurantes al año en todo el mundo. Sin embargo, para 2004, *Comidas al momento* cerraba restaurantes y se concentraba en atraer más clientes a los restaurantes existentes. Los analistas de la industria sugieren que la tendencia hacia alimentos más sanos está afectando la popularidad de la cadena y, por lo tanto, *Comidas al momento* propone la introducción de un producto nuevo para adaptarse al mercado. Establecimientos de comida sana recién abiertos se están convirtiendo en competidores importantes. *Comidas al momento* está atrapada en una guerra de marketing contra rivales agresivos. Además, un declive económico en sus mercados principales está afectando la demanda.

- (a) Explique el significado de que la empresa “se cotizó en bolsa en 1975”. [2 puntos]
- (b) (i) Utilice la matriz Ansoff para identificar y explicar las estrategias de crecimiento pasadas y presentes de *Comidas al momento*. [4 puntos]
- (ii) Utilice la matriz Boston Consulting Group para analizar la cartera de productos de *Comidas al momento*. [6 puntos]
- (c) Sugiera un producto nuevo para *Comidas al momento* y elabore una mezcla de marketing (las 7 pautas) para apoyar el producto que haya elegido. [8 puntos]

#### 4. Consolidaciones de líneas aéreas globales

La industria de las líneas aéreas se está enfrentando a unas condiciones comerciales difíciles. Líneas aéreas individuales están considerando diversas estrategias para responder a dichas condiciones. Por ejemplo, *Air France* se encuentra en una fase avanzada de negociaciones con *KLM Royal Dutch Airlines* con vistas a establecer una “cooperación más estrecha”. La alianza estratégica propuesta entre *Air France* y *KLM* revela una nueva tendencia dentro de la industria.

La mayoría de los países prohíben fusiones entre sus propias líneas aéreas y líneas aéreas nacionales extranjeras. Por lo tanto, el resultado más probable es el establecimiento de un lazo más flojo. *KLM* podría unirse a la *Sky Team Alliance* global de líneas aéreas centrada alrededor de *Air France* y *Delta Air Lines* de América.

*KLM* ya no puede sobrevivir por sí misma, y no le queda otra elección que unirse a una alianza de gran envergadura, porque se encuentra débil, endeudada y lacerada por la reciente recesión económica.

Bajo la *Sky Team Alliance*, tanto *KLM* como *Air France* combinarían vuelos y coordinarían horarios y precios – hasta el punto que lo permita el organismo regulador de la competencia de la Unión Europea.

[Fuente: adaptado de *Airlines Global Pattern*, *The Economist*, 20 de septiembre de 2003]

- (a) Explique la diferencia entre una fusión y una alianza estratégica. [4 puntos]
- (b) (i) Defina el significado de *economías de escala*. [2 puntos]
- (ii) Examine **dos** tipos de economías de escala de los que *KLM* podría beneficiarse después de formar una alianza. [4 puntos]
- (c) Analice **tres** problemas posibles que *KLM* podría experimentar después de unirse a la *Sky Team Alliance*. [6 puntos]
- (d) Explique por qué el organismo regulador de la competencia de la Unión Europea podría sentirse preocupado por la reducción de la competencia como resultado de la *Sky Team Alliance*. [4 puntos]

**5. CU SL**

*CU SL* entró dentro del mundo de los negocios hace siete años con la producción de cámaras web para ordenadores. La empresa ha establecido una buena reputación entre sus clientes por su alta calidad y fiabilidad. En un principio, la empresa creció rápidamente. Como resultado de una inyección inicial de capital de riesgo, *CU SL* fue valorada en \$75 millones, en el momento cumbre del auge de la tecnología. Al contrario que muchas otras empresas, logró sobrevivir el desplome de dicha tecnología que se produjo al comenzar el nuevo siglo. No obstante, a pesar del crecimiento lento pero constante de sus ventas, desde entonces, ha experimentado considerables problemas financieros. En los últimos meses, *CU SL* ha tenido incluso que negociar con el personal el retraso del pago de nóminas hasta dos semanas para ayudar con el flujo de caja. El director financiero ha estudiado diversas soluciones y sugiere la cotización, de la empresa en la Bolsa para inyectar capital nuevo.

El balance y la cuenta de pérdidas y ganancias correspondientes a 2003 y 2004 se ofrecen a continuación.

**Balance a 31 de diciembre**

<b>\$000</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Activos fijos	1500	1400
<b>Activo circulante</b>		
Existencias	910	1220
Deudores	550	650
Efectivo	<u>10</u>	<u>5</u>
Total activo circulante	1470	1875
<b>Pasivo circulante</b>		
Acreedores	300	250
Descubierto	<u>350</u>	<u>475</u>
Total pasivo circulante	650	725
Activos netos	<u>2320</u>	<u>2550</u>
Capital accionario	250	250
Cuenta de pérdidas y ganancias	320	350
Capital empréstito	<u>1750</u>	<u>1950</u>
Capital empleado	<u>2320</u>	<u>2550</u>

*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*

(Pregunta 5: continuación)

**Cuenta de pérdidas y ganancias correspondiente al ejercicio finalizado el 31 de diciembre**

<b>\$000</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
Volumen de venta	5750	6100
Costo de mercancías vendidas	<u>4175</u>	<u>4750</u>
Beneficio bruto	1575	1350
Gastos de marketing y administración	<u>1250</u>	<u>1300</u>
Beneficios netos antes de intereses e impuestos	<u>325</u>	<u>50</u>
Intereses	175	225
Impuestos	<u>100</u>	<u>10</u>
Beneficios después de intereses e impuestos	50	(185)
Dividendos	20	0
Beneficios retenidos	30	(185)

- (a) Calcule el nivel de capital circulante para 2003 y 2004. [2 puntos]
- (b) Valore el probable impacto sobre *CU SL* de incrementar el acceso mundial a Internet. [4 puntos]
- (c) Examine el valor de estas cuentas para la junta directiva de *CU SL*. [4 puntos]
- (d) Utilizando índices apropiados de liquidez, eficiencia y rentabilidad, analice la posición financiera de *CU SL* desde la perspectiva de un posible inversor. [10 puntos]

## 6. Contando con la cooperación

El *Co-operative Bank* es reconocido como uno de los líderes en cuanto a responsabilidad social corporativa. Ha ganado numerosos premios internacionales por el desarrollo sostenible y el reporte social y medioambiental. El año pasado, perdió negocios por un valor de casi £4,4 millones, con empresas a las que rechazó por razones éticas y medioambientales. El banco ha ofrecido detalles en su informe anual de sociedad sobre 41 empresas con las que se ha negado a hacer negocios. Cuestiones tales como el abuso de los derechos humanos, el apoyo de pruebas de laboratorio con animales, el comercio de armas y la explotación del personal, fueron razones significativas para rechazar negocios. Simon Williams, Director de Asuntos Corporativos, dijo: “Aunque nuestro planteamiento ético resulta en la pérdida de negocios, el análisis de valor de los clientes muestra que tiene un impacto muy positivo sobre nuestros beneficios generales”. Durante el ejercicio pasado, la política ética del banco fue la procuradora de £30 millones, o de un 24 % de los beneficios antes de impuestos, según su informe. El informe enumera 56 “objetivos de mejora” financieros, sociales y ecológicos que el banco alcanzó o progresó en su consecución, y 8 que no logró alcanzar. Entre los éxitos se incluye la primera sucursal del *Co-operative Bank* que utiliza electricidad procedente exclusivamente de fuentes renovables. El banco ha establecido otros 77 objetivos de mejora para el próximo año.

Declaración de misión ecológica del *Co-operative Bank*:

“Nosotros, el *Co-operative Bank*, continuaremos desarrollando nuestro negocio teniendo en cuenta el impacto que nuestras actividades tienen sobre el medio ambiente y la sociedad en general.”

[Fuente: adaptado de *Social responsibility costs Co-operative £4 million, Financial Times*, 6 de mayo de 2003]

- (a) Explique lo que significa una cooperativa. [2 puntos]
  - (b) Valore posibles conflictos que podrían surgir entre **dos** de los grupos con intereses del *Co-operative Bank*. [4 puntos]
  - (c) Explique cómo el *Co-operative Bank* podría utilizar su declaración de misión ecológica para crear una ventaja competitiva. [6 puntos]
  - (d) Analice los problemas a los que el *Co-operative Bank* podría tener que enfrentarse para cumplir los “otros 77 objetivos de mejora” que ha establecido para el próximo año. [8 puntos]
-