



88115028



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

Viernes 18 de noviembre de 2011 (mañana)

2 horas 15 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste dos preguntas.

## SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 1. Revive Livre (RL)

*Revive Livre (RL)*, una librería ubicada en el centro de Londres, tiene una de las mayores colecciones de libros de segunda mano en Europa. *RL* opera como sociedad entre dos hermanos, James y Nick Cusack. La librería es conocida por el desorden en la disposición de la tienda y la falta de espacio. Estas características han dado a la librería su memorable eslogan promocional “Difícil de encontrar pero vale la pena”, que ha generado un valor de marca significativo gracias a la promoción de boca en boca. *RL* afirma que puede encontrar y encargar cualquier libro de segunda mano.

Los cambios en los hábitos de lectura y la tecnología han repercutido sobre *RL*. La disponibilidad de libros de segunda mano a través de competidores en línea como *Amazon* se ha convertido en una preocupación real. Pese a la popularidad de *RL*, se han recibido nuevos comentarios negativos sobre el servicio al cliente y el tamaño de la librería. Los clientes se han quejado de que buscar un libro en particular lleva demasiado tiempo. También ha surgido un problema de liquidez. *RL* está reteniendo demasiado capital circulante en forma de libros de segunda mano no vendidos.

James ha identificado tres opciones para la expansión física de *RL*. El argumenta que todas las opciones proporcionarían un mejor servicio al cliente y ayudarían con el problema de liquidez en caso de obtener resultados satisfactorios.

A continuación se presentan el costo estimado y el rendimiento financiero de cada opción (para todas las opciones, la probabilidad de tener éxito es de 0,6, y la de no tener éxito es de 0,4):

Opción	Costo (GBP)	Rendimiento financiero en caso de tener éxito (GBP)	Rendimiento financiero en caso de no tener éxito (GBP)
1. Compra de un espacio de almacenamiento adicional cercano	200 000	400 000	150 000
2. Compra del edificio contiguo para expandir la librería actual:			
(a) sin un café	900 000	2 000 000	400 000
(b) con un café	200 000 (adicionales)	2 500 000	-100 000
3. Traslado de la librería a un centro comercial grande fuera del centro de Londres	1 600 000	2 500 000	1 000 000

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

Nick tiene una visión estratégica completamente distinta para *RL*, y cree que la suya es una solución menos riesgosa y más barata para los problemas de liquidez de la tienda y de servicio al cliente. Propone mantener la librería original del centro de Londres y establecer un servicio de comercio electrónico. El sitio Web también atraerá a clientes nuevos, y Nick cree que por fin se logrará vender muchos de los libros de segunda mano de la tienda.

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *sociedad* [2 puntos]
  - (ii) *capital circulante*. [2 puntos]
- (b) Explique **dos** desventajas para *RL* de tener demasiado capital circulante en forma de libros de segunda mano no vendidos. [4 puntos]
- (c) (i) Elabore un árbol de decisiones de las “tres opciones para la expansión física de *RL*” que plantea James, con todos los rótulos correspondientes. Calcule la predicción de resultados para cada opción, e identifique la opción más rentable (*muestre la totalidad del mecanismo*). [7 puntos]
- (ii) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *RL* de utilizar un árbol de decisiones como herramienta para la toma de decisiones. [4 puntos]
- (d) Contraste la estrategia de expansión física de James con la estrategia de comercio electrónico de Nick. [6 puntos]

## 2. Fabia

*Fabia* es un fabricante australiano de vestidos de primera calidad. Produce vestidos para el mercado de Australia y exporta a unos pocos mercados de Asia. El principal segmento objetivo es el de las mujeres de ingresos altos que prefieren vestidos de gran calidad y lujosos, por los que están dispuestas a pagar precios superiores. Sin embargo, la elasticidad renta de estos clientes es elástica. En la producción de los vestidos se emplea la gestión de la calidad total. La proposición única de venta de *Fabia* se basa en la alta calidad y en los diseños exclusivos, así como en el comportamiento ético de la empresa.

La recesión económica global de 2009–2010 dio como resultado una marcada caída en la demanda de vestidos de *Fabia* y, en consecuencia, en las ganancias. Pese a cierto optimismo respecto de una recuperación económica, el gerente financiero de *Fabia* está considerando contratar los servicios externos (*outsourcing*) de la fábrica vietnamita *Patella* para reducir los costos. *Patella* es una empresa confiable del mercado masivo\*, que se aprovecha de la ausencia de regulaciones sobre el empleo y el medio ambiente en Vietnam. *Patella* también tiene acceso a materias primas baratas. *Fabia* mantendría los departamentos de diseño y marketing en Australia. Los vestidos se seguirían vendiendo con la marca *Fabia*.

**Tabla 1: selección de datos actuales de *Fabia* a 2010**

Número de unidades vendidas	200 000 unidades al año
Capacidad plena	400 000 unidades al año
Costos fijos	US\$7 millones
Costo variable por vestido	US\$80
Precio por vestido	US\$150

Si *Fabia* contrata los servicios externos (*outsourcing*) de *Patella* para la producción de los vestidos, el cierre de la planta de fabricación en Australia ahorrará US\$5 millones en costos fijos, pero habrá una reducción de plantilla que afectará al 65% de la dotación de personal.

*Patella* podría producir hasta 2 millones de vestidos al año, cobrando a *Fabia* US\$85 por vestido, incluido el transporte.

**Tabla 2: selección de datos financieros de *Fabia* a diciembre de 2010 (todas las cifras se indican en US\$)**

Saldo al cierre de noviembre de 2010: 1 500 000	Activo fijo: 9 000 000
Pago por materias primas: 1 600 000	Ingresos por ventas en efectivo: 2 000 000
Capital y reservas: 15 000 000	Reserva para depreciación: 7000
Pagos de electricidad: 20 000	Deuda a corto plazo: 3 000 000
Salarios y marketing: 175 000	Pago de intereses: 11 000

\* mercado masivo: demanda amplia de segmentos de consumidores no diferenciados

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *gestión de la calidad total* [2 puntos]
  - (ii) *reducción de plantilla.* [2 puntos]
- (b) (i) Explique por qué “la recesión económica global de 2009–2010 dio como resultado una marcada caída en la demanda de vestidos de *Fabia*” y cuáles son las consecuencias probables de la recuperación económica para *Fabia*. [5 puntos]
- (ii) Utilizando la Tabla 1 y toda otra información pertinente, calcule si la contratación de los servicios externos (*outsourcing*) de *Patella* para producir los vestidos sería rentable para *Fabia* con una producción anual de 200 000 vestidos (*muestre la totalidad del mecanismo*). [6 puntos]
- (iii) Utilizando los datos de la Tabla 2, prepare un pronóstico de flujo de caja de *Fabia* a diciembre de 2010 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4 puntos]
- (c) Analice la propuesta de contratar los servicios externos (*outsourcing*) de *Patella* para producir los vestidos. [6 puntos]

## SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

### 3. Nesbit

Durante años, *Nesbit* ha producido barras de chocolate dirigidas al segmento de mercado joven, y se ha mantenido como líder de mercado. El mercado se vio saturado debido a la entrada de muchos competidores. A la fundadora de *Nesbit*, Shira Nesbit, le preocupaba la contracción de la cuota de mercado, en especial porque predominaba la percepción de que muchos productos de los competidores eran similares a los de *Nesbit*. En consecuencia, Shira decidió contratar una agencia para preparar una auditoría de mercado y realizar estudios de mercado. Los resultados confirmaron las preocupaciones de Shira.

La auditoría identificó una nueva brecha en el mercado: una barra de chocolate para los consumidores preocupados por la salud. Shira pensó que era una buena oportunidad que *Nesbit* podría explotar. Estimó que la barra de chocolate para los consumidores preocupados por la salud se podría producir en pequeños lotes, utilizando granos de cacao importados de Venezuela. Shira sabía que estos granos ofrecían beneficios significativos para la salud, y que el nuevo chocolate podría modificar la percepción de los consumidores respecto de *Nesbit*. Se le podría fijar un precio considerablemente superior al de otras barras de chocolate. *Nesbit* inició el desarrollo del nuevo producto de chocolate saludable: Veneziano.

La introducción de Veneziano aportó a Shira la oportunidad de introducir en toda la empresa la gestión de la calidad total. Antes, las barras de chocolate se producían utilizando el método de producción en flujo, y se empleaba a sólo tres trabajadores para comprobar la calidad. Con la adopción del sistema de gestión de la calidad total, Shira esperaba que la calidad de todos los productos de *Nesbit* podría mejorar con cero defectos y reducción de residuos. Sin embargo, sigue habiendo problemas. Tradicionalmente, los trabajadores de *Nesbit* han mostrado resistencia a los cambios en el proceso de producción, y a Shira le preocupan las repercusiones sobre la motivación de los trabajadores. Shira está considerando un cambio en las prácticas de gestión.

Las primeras ventas de Veneziano han sido impresionantes. Shira cree que la estrategia de introducir una nueva barra de chocolate saludable diferenciaría a *Nesbit* de sus competidores y haría que los clientes cambiaran sus percepciones y dejaran de ver a *Nesbit* como una empresa de chocolate orientada a los jóvenes y comiencen a verla como una empresa para adultos. No obstante, es posible que la medida no sea bien recibida entre los otros grupos de interés de *Nesbit*, y es posible también que se necesite una amplia promoción para modificar las percepciones sobre las marcas y la empresa. Algunos competidores también están experimentando con productos más saludables, similares a Veneziano.

*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*

*(Pregunta 3: continuación)*

- (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *segmento de mercado* [2 puntos]
  - (ii) *producción en flujo.* [2 puntos]
- (b) Explique qué podría hacer Shira para superar la resistencia al cambio de los trabajadores. [6 puntos]
- (c) Analice la utilidad de que Shira contrate una agencia “para preparar una auditoría de mercado y realizar estudios de mercado”. [6 puntos]
- (d) Discuta si el lanzamiento de Veneziano podría modificar las percepciones de los clientes sobre *Nesbit.* [9 puntos]

#### 4. GSK

Como director ejecutivo (CEO) de *GlaxoSmithKline (GSK)*, una gran empresa farmacéutica, la percepción sobre Andrew Witty es que se beneficia de la adversidad ajena. *GSK* ha obtenido ganancias importantes como resultado de la pandemia de gripe H1N1<sup>1</sup>. En 2009, *GSK* había recibido pedidos de 195 millones de vacunas contra la gripe, y sus ingresos por las ventas de la vacuna alcanzaban, en 2010, a los US\$1300 millones. Andrew afirmaba: “Si una empresa farmacéutica no puede obtener ganancias durante una pandemia, ¿cuándo puede?”. *GSK* había dedicado 18 años e inversiones por US\$3000 millones en la investigación y el desarrollo de vacunas nuevas contra la gripe.

Aunque es una sociedad anónima, el objetivo de *GSK* es alcanzar un equilibrio entre la necesidad de obtener ganancias y la dimensión ética de la atención de salud. Desde el punto de vista ético, *GSK* planea utilizar una estrategia de discriminación de precios, cobrando en el África subsahariana sólo una cuarta parte del precio que cobra en los mercados de Gran Bretaña y América. *GSK* también tiene previsto colaborar con empresas rivales para investigar algunas enfermedades tropicales que prevalecen en países en vías de desarrollo.

Para dar impulso a la rentabilidad, Andrew cuenta con estrategias que le permitirían depender menos de unos pocos medicamentos de gran éxito. Sus planes son:

- ampliar la gama de productos de *GSK*, en particular en el área de los cosméticos, mediante la adquisición de empresas como *Stiefel Laboratories, Inc.*, una empresa estadounidense fabricante de productos para el cuidado de la piel
- entrar en las economías emergentes y de rápido crecimiento adquiriendo *Dr. Reddy's*, una empresa de la India fabricante de medicamentos genéricos<sup>2</sup>
- colaborar con otras empresas farmacéuticas, por ejemplo mediante una empresa conjunta (*joint venture*), con el fin de desarrollar un tratamiento para el SIDA.

Asimismo, para el año 2011, Andrew reducirá los costos en US\$1700 millones, con una consecuente reducción de plantilla de 10 000 puestos.

[Fuente: adaptado de Tom Bawden, “Yes, we will make profits from the flu pandemic. No, I won’t apologise”, *The Times*, 25 de julio de 2009]

<sup>1</sup> gripe H1N1: una enfermedad respiratoria aguda y sumamente contagiosa de los porcinos, que puede transmitirse de los cerdos a los seres humanos

<sup>2</sup> medicamentos genéricos: a diferencia de los medicamentos de marca, los medicamentos genéricos se producen y venden sin estar protegidos por una patente

- (a) Describa **dos** características de una sociedad anónima. [4 puntos]
- (b) Utilizando el concepto de elasticidad precio de la demanda, explique la estrategia de determinación de precios de *GSK* para su vacuna contra la gripe. [6 puntos]
- (c) Utilizando la matriz de Ansoff, examine **una** de las opciones estratégicas que planifica Andrew. [6 puntos]
- (d) Discuta el objetivo de *GSK* de “alcanzar un equilibrio entre la necesidad de obtener ganancias y la dimensión ética de la atención de salud”. [9 puntos]

## 5. Eat Well

*Eat Well* es un pequeño restaurante local familiar que se enorgullece de su excelente servicio y de ofrecer platos locales preparados con ingredientes frescos. Kaa Lee, el chef, es responsable de hacer los pedidos de ingredientes y de elaborar el menú. Actualmente, emplea el sistema de control de existencias “justo a tiempo” (*just-in-time*) a diario, y hace los pedidos a granjeros locales.

A Kaa le preocupa lo siguiente:

- una caída en la demanda ocasionada, en parte, por un restaurante orgánico nuevo que se abrió recientemente en la zona
- las demoras frecuentes en la entrega de ingredientes por parte de los granjeros locales
- algunos problemas de flujo de caja resultantes del crédito otorgado a clientes leales y de la compra diaria de ingredientes
- las exigencias cada vez mayores de los clientes quienes, por ejemplo, desean menús más variados y con menos platos locales
- la posición más estricta del gobierno en cuanto a las normas de salud y seguridad en la industria de los servicios gastronómicos
- el reciente incremento en el nivel impositivo (pues ha elevado el pasivo corriente de *Eat Well*)
- las tendencias de cambio en los hábitos de quienes comen afuera.

Kaa quiere realizar estudios de mercado para determinar el modo de atraer más clientes y de competir con más eficacia.

También está considerando pasar a usar un sistema más tradicional “por si acaso” (*just-in-case*) de control de existencias, y hacer los pedidos a un único mayorista situado en la capital de la región. Kaa no está seguro de qué método de valoración de existencias usar: el método LIFO (últimas entradas primeras salidas) o el método FIFO (primeras entradas primeras salidas).

(a) Defina los siguientes términos:

(i) *pasivo corriente* [2 puntos]

(ii) *mayorista*. [2 puntos]

(b) Explique los efectos del uso de los métodos de valoración de existencias LIFO y FIFO sobre el estado de resultados de *Eat Well* (*no es necesario incluir cifras*). [6 puntos]

(c) Analice la decisión de Kaa de pasar a usar el sistema “por si acaso” (*just-in-case*) de control de existencias. [6 puntos]

(d) Discuta la utilidad de estudios de mercado para Kaa a fin de “determinar el modo de atraer más clientes y de competir con más eficacia”. [9 puntos]