



88135027



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 1

Miércoles 20 de noviembre de 2013 (tarde)

2 horas 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del *estudio de caso de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta obligatoria.
- Sección C: conteste la pregunta obligatoria.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- Son necesarias copias sin anotaciones de la *hoja de fórmulas y de las tasas de descuento de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba es [80 puntos].

SECCIÓN A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Defina los siguientes términos:
 - (i) *economías de escala (línea 19)* [2 puntos]
 - (ii) *ampliación de las facultades decisorias (empowerment) (línea 42).* [2 puntos]
 - (b) Con referencia a *RDB*, distinga entre crecimiento interno y crecimiento externo. [4 puntos]
 - (c) Analice las ventajas y las desventajas de que en cada una de las nuevas fábricas de *RDB* haya “un directivo experimentado de procedencia europea y un gerente local familiarizado con el idioma y la cultura, que llevarían adelante la gestión conjunta” (*líneas 115–116*). [7 puntos]
2. (a) Para los años setenta, las empresas japonesas habían adoptado el sistema de producción *just-in-time*, o “justo a tiempo” (*líneas 32–33*). Resuma **una** ventaja y **una** desventaja de la producción “justo a tiempo”. [4 puntos]
 - (b) Utilizando la información adicional suministrada en la página 3, calcule, para *RDB*:
 - (i) el margen de ganancia bruta en 1970 y 1975. [2 puntos]
 - (ii) el índice de liquidez inmediata (razón ácida) en 1970 y 1975. [2 puntos]
 - (c) Interprete los resultados de los cálculos que ha realizado en (b). [7 puntos]
3. (a) Describa **una** consecuencia de la probable deslocalización (reubicación) de las fábricas (*líneas 111–114*):
 - (i) para **un** grupo de interés interno de *RDB*. [2 puntos]
 - (ii) para **un** grupo de interés externo de *RDB*. [2 puntos]
 - (b) Utilizando la información de las líneas 22–25, elabore un mapa de posición de la industria de los rodamientos de bolas en la década de 1930, y ubique en él a *RDB* y a sus dos competidores principales. [4 puntos]
 - (c) Analice las ventajas y las desventajas de que *RDB* pase a ser una sociedad anónima (*línea 141*). [7 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

4. (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales (benchmarking) (líneas 43–44).* [2 puntos]
 - (ii) *contratos colectivos (línea 54).* [2 puntos]
- (b) Con referencia a los miembros de la familia Holstein, distinga entre los procesos de toma de decisiones científicos e intuitivos. [4 puntos]
- (c) Con referencia a *RDB*, explique las diferencias entre el análisis estratégico y la implementación estratégica. [4 puntos]
- (d) ¿En qué medida es compatible el plan estratégico “*RDB 2020*” de Anna Holstein con el énfasis en la responsabilidad social de la empresa? [8 puntos]

Información adicional para las preguntas 2(b) y 2(c)

Datos financieros seleccionados de *RDB* correspondientes al estado de resultados de cierre del ejercicio (cifras en €000 000)

	1970	1975
Costo de los bienes vendidos	55	92
Gastos	30	43
Ingresos por ventas	118	164

Datos financieros seleccionados de *RDB* correspondientes al balance de cierre del ejercicio (cifras en €000 000)

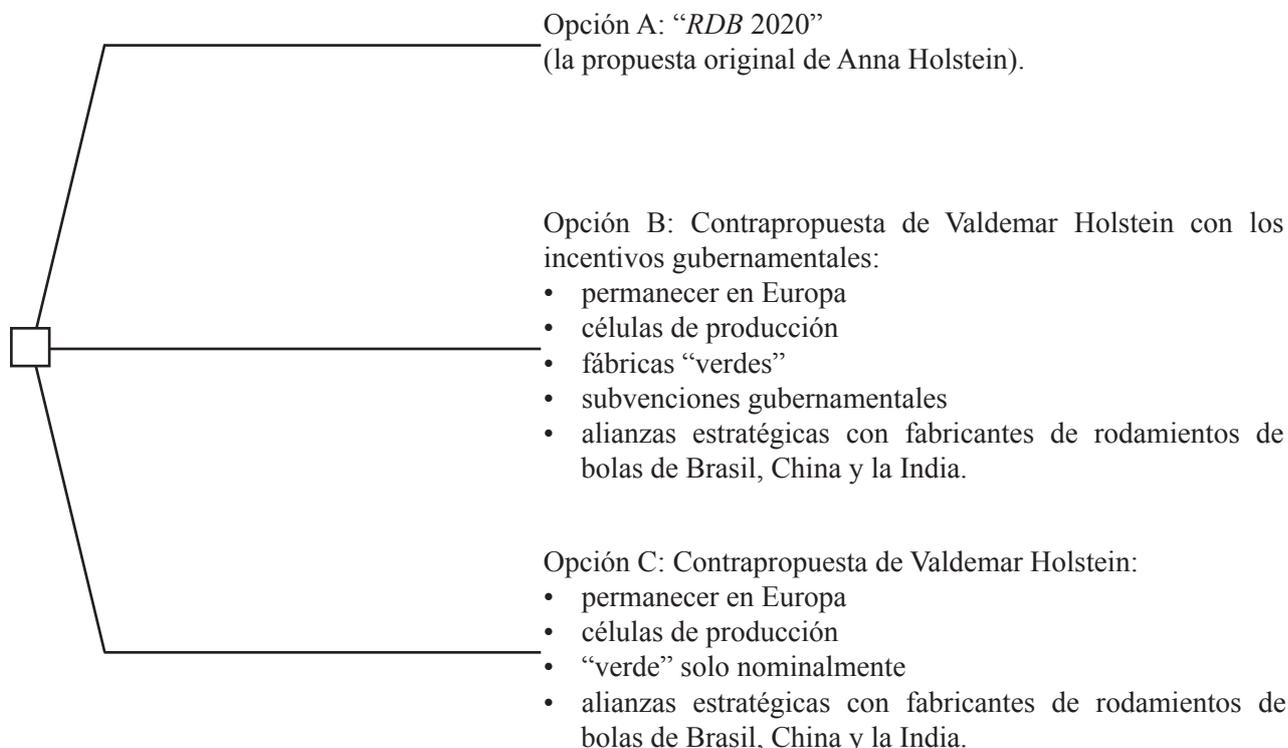
	1970	1975
Caja	25	32
Pasivo corriente	16	26
Deudores	19	28
Pasivo a largo plazo (deuda)	30	51
Existencias	46	64

SECCIÓN C

Conteste la pregunta obligatoria de esta sección.

5. A medida que se difunde información sobre el plan “RDB 2020”, varios grupos de interés han comenzado a manifestar su preocupación. Uno de ellos fue el grupo de los trabajadores, contrariados por el cierre previsto de sus lugares de trabajo. Otro fue el constituido por los gobiernos de Dinamarca, Alemania y Suecia, que querían que RDB siguiera fabricando en el norte de Europa. Los gobiernos acordaron ofrecer a RDB dos incentivos para quedarse:
1. Los tres gobiernos prometieron pagar el 25% del costo presupuestado de convertir a las fábricas de RDB en “verdes”, si RDB optaba por ser una verdadera empresa “verde”. El presupuesto de las renovaciones debería ser aprobado por los tres gobiernos antes de que pudieran comenzar los trabajos en las fábricas. Con este dinero del gobierno, RDB no se vería en la necesidad de vender acciones. Los detalles de la asistencia de los gobiernos y algunas de sus consecuencias fueron explicados a Valdemar Holstein en un memorándum de Sofia de Carvahlo, Directora Financiera de RDB (Punto 1).
 2. Asimismo, el gobierno danés prometió publicar la historia de “Green Bearings, an RDB Company” (la sugerencia de Valdemar para el cambio de nombre) como artículo principal en la Guía Internacional de Empresas de Dinamarca 2015. Esta guía, muy respetada, es una publicación anual del gobierno de ese país. En su mayoría, quienes compran la guía son bibliotecas públicas y embajadas. Gloria Woolrich, consultora de marketing, informó a Valdemar que esto no sería suficiente para que RDB tuviera éxito con el cambio de nombre de la empresa (rebranding) (Punto 3).

Valdemar preparó un árbol de decisiones sencillo para visualizar las tres opciones estratégicas:



(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Con referencia a las renovaciones de las megafábricas de *RDB* en Europa, describa un presupuesto. *[2 puntos]*

- (b) Utilizando la información pertinente del Punto 2, calcule:
 - (i) el índice de endeudamiento/apalancamiento **actual** de *RDB*. *[1 punto]*

 - (ii) el índice de endeudamiento/apalancamiento pronosticado para *RDB* para **después** de la conversión a la producción “verde”. *[1 punto]*

 - (iii) el retorno sobre capital invertido (RCI) **actual** de *RDB*. *[1 punto]*

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de los árboles de decisiones como herramienta de toma de decisiones. *[4 puntos]*

- (d) Con referencia a *RDB*, examine las posibles prácticas de marketing requeridas para un cambio de nombre (*rebranding*) eficaz. *[9 puntos]*

- (e) Utilizando la información del estudio de caso y de los puntos 1 a 3, recomiende a la Junta Directiva de *RDB* la opción estratégica más apropiada (Opción A, B o C). *[12 puntos]*

La información adicional se encuentra en las páginas siguientes.

Punto 2.1: Balance de *RDB*: Valores actuales y pronosticados para después de la conversión a la producción “verde” (todas las cifras en €000 000)

	Actual		Pronosticado para después de la conversión a la producción “verde”	
Activo fijo		490		790
Menos depreciación	220		220	
Total (activo fijo neto)		270		570
Activo corriente				
Existencias	288		288	
Deudores	120		120	
Caja	136		136	
Total activo		814		1114
Pasivo corriente				
Acreedores	76		76	
Deuda a corto plazo	44		44	
Total		120		120
Activo neto		694		994
Capital accionario		2		2
Pasivo no corriente		230		455
Reservas		462		537
Patrimonio neto + pasivo no corriente		694		994

Punto 2.2: Algunos datos del estado de resultados actual de *RDB* (todas las cifras en €000 000)

Costo de los bienes vendidos	423
Gastos	195
Ingresos por ventas	720

Punto 3: Memo de Gloria Woolrich a Valdemar Holstein

De: Gloria Woolrich, Consultora de Marketing, *Maia Marketing Associates*
A: Valdemar Holstein, Director Ejecutivo (CEO), *RDB*
Asunto: Propuesta de artículo en la edición 2015 y temas relacionados con el cambio de nombre

El artículo que se ha propuesto publicar en la edición 2015 de la Guía Internacional de Empresas de Dinamarca tendrá unas 10 000 palabras, y se ocupará de la historia y las prácticas “verdes” de “*Green Bearings, an RDB Company*”. Se hará hincapié en por qué *Green Bearings* es una empresa de la que Dinamarca se enorgullece. Como sabe, el formato es de publicación impresa (2000 ejemplares). En general, los autores de los artículos no hablan mucho de la naturaleza del producto de la empresa o de su posición competitiva, porque ello podría dar lugar a pensar que la publicación y el gobierno danés están promoviendo algunas empresas del país en desmedro de otras. La Guía Internacional de Empresas de Dinamarca quiere mantenerse neutral.

No creo que el artículo sea suficiente para asegurar el éxito del cambio de nombre de *RDB* por el de “*Green Bearings, an RDB Company*”...