

**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL MEDIO**  
**PRUEBA 2**

Martes 18 de noviembre de 2003 (mañana)

1 hora y 30 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

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

## 1. En Casa al Anochecer

*En Casa al Anochecer* es una franquicia de gran éxito que vende ropa y calzado de sport para adolescentes en tiendas de toda Europa.

El franquiciador se centra en encontrar diseñadores y fabricantes adecuados para la ropa y el calzado. También se encarga de promocionar el nombre de marca.

En años recientes, la franquicia ha sido criticada por comprar ropa a fabricantes de países económicamente pobres que emplean mano de obra infantil y ofrecen malas condiciones laborales a sus empleados.

Para contrarrestar dichas críticas, el director general de *En Casa al Anochecer* ha decidido continuar comprando a países en proceso de desarrollo, pero ha iniciado negociaciones con varias cooperativas de trabajadores en Latinoamérica y Asia. Estas cooperativas de trabajadores tienen fama de proporcionar unas condiciones de trabajo más justas a los empleados.

- (a) Explique **cuatro** ventajas para el franquiciado de adquirir una franquicia de *En Casa al Anochecer*. [4 puntos]
- (b) Utilice un marco PEST/STEP para identificar factores externos que podrían influir sobre *En Casa al Anochecer*. [4 puntos]
- (c) Discuta los beneficios en potencia para *En Casa al Anochecer*, en cuanto a recursos humanos y marketing, si se convierte en una organización socialmente responsable. [6 puntos]
- (d) Discuta las dificultades en potencia en cuanto a personal y marketing, que las empresas multinacionales podrían experimentar al establecer operaciones en países menos desarrollados económicamente. Su respuesta deberá expresarse desde la perspectiva de la multinacional. [6 puntos]

2. XYZ SA

Sanísimo fue lanzado en 1980 por XYZ SA como tónico de recuperación. Sus anuncios en la década de 1980, mostraban a una madre afectuosa ofreciendo Sanísimo a su hijo. Después de una resistencia inicial al producto por parte de los clientes, las ventas de la bebida crecieron progresivamente durante muchos años, aunque sufrieron una deceleración dramática a mediados de los 90.

Para contrarrestar este problema, el director de marketing ha propuesto recolocar el producto como bebida energética de glucosa para las personas activas y ajetreadas.

La investigación de mercado reveló que Sanísimo tenía buena fama por su calidad y podía exigir un precio alto. La bebida se vendía principalmente en botellas de un litro, y en farmacias.

Al director financiero de Sanísimo le preocupa el hecho de que XYZ SA ha lanzado demasiados productos nuevos en los últimos años y, aunque algunos de ellos han tenido éxito, otros no han demostrado ser financieramente viables. Él opina que la empresa debería aprovechar la oportunidad para revisar su gama de productos.

Productos existentes	Características principales
Sanísimo	Líder del mercado, bajo crecimiento de ventas, muy rentable.
Frescor y Fruta	Alta cuota de mercado y crecimiento de ventas, rentable, pero amenazado por nuevas entradas.
Té Refrescante	Baja cuota de mercado en un sector popular del mercado. Té Refrescante corre peligro de ser expulsado del mercado.
Leche Yogi	Esta bebida con base de yogur es poco popular dentro de un segmento del mercado en declive.

- (a) Trace y denomine un ciclo de vida de producto para Sanísimo, desde su lanzamiento en 1980 hasta mediados de los 90. *[3 puntos]*
- (b) Explique **tres** factores que podrían ser responsables del declive en el crecimiento de las ventas a mediados de los 90. *[3 puntos]*
- (c) Diseñe una estrategia de marketing apropiada para Sanísimo, que le permita recolocarse como bebida energética de glucosa para personas activas y ajetreadas. *[6 puntos]*
- (d) Utilice técnicas de cartera de productos, tales como la matriz Ansoff y la matriz Boston Consulting Group, para:
  - (i) identificar estrategias potenciales de crecimiento y
  - (ii) analizar la gama de productos existente. *[8 puntos]*

### 3. Robles y Pérez SA

*Robles y Pérez SA* emplea 200 obreros en su fábrica, que se especializa en el mobiliario de bajo costo para automontaje. *Robles y Pérez SA* está ansiosa por ampliar su negocio pero le inhiben los problemas para contratar mano de obra. Una inversión reciente en nueva tecnología ha incrementado la productividad de la mano de obra en un diez por ciento, pero al director de personal le preocupa el hecho de que una rotación alta de personal supone la dedicación de gran cantidad de tiempo a la formación de nuevos reclutas. En un año medio, *Robles y Pérez SA* pierde 60 obreros. Éstos se quejan de que el trabajo es aburrido y repetitivo, y de que el entorno laboral es poco amistoso.

Andrés Solchaga, director de personal, está considerando los cambios siguientes para tratar los problemas:

- ❶ ofrecer una paga extraordinaria de \$500 a cada empleado por cada año completo de empleo en la empresa
- ❷ sustituir el sistema actual de pago por horas por un sistema de pago a destajo
- ❸ demostrar que existen oportunidades de ascenso
- ❹ explorar oportunidades para el enriquecimiento, rotación y ampliación del trabajo
- ❺ promover la cohesión y la moral de grupo
- ❻ mejorar las condiciones laborales
- ❼ mejorar el proceso de selección, inducción y formación de los empleados.

- (a) ¿Cuál es la tasa de porcentaje anual de rotación de personal entre los obreros de *Robles y Pérez SA*, en un año medio? [2 puntos]
- (b) Valore las desventajas potenciales de una rotación de personal alta para una organización tal como *Robles y Pérez SA*. [4 puntos]
- (c) Analice las ventajas y las desventajas potenciales para *Robles y Pérez SA* de introducir un sistema de pago a destajo para sustituir el sistema de pago por hora. [6 puntos]
- (d) ¿Hasta qué punto ayudarán las propuestas de Andrés a conseguir los objetivos de *Robles y Pérez SA*? Utilice teoría de motivación apropiada para apoyar su respuesta. [8 puntos]

#### 4. Stefan Smith

Stefan Smith es dueño de una granja lechera de Somerset, en el Reino Unido. Stefan, que ha disfrutado de un negocio próspero durante años, está pensando en solicitar un préstamo bancario para comprar una nueva máquina que cuesta \$500 000. Además, un amigo de la familia se ha ofrecido a unirse al negocio como socio igualitario, lo cual permitiría a Stefan financiar la nueva máquina sin necesidad de pedir un préstamo bancario. Stefan es consciente de que la nueva maquinaria acabará con algunas técnicas agropecuarias tradicionales y de que tendrá que despedir a 20 peones agrícolas. Es probable que el impacto en la economía y la comunidad local sea considerable, ya que existen pocas oportunidades alternativas de empleo. También se plantean cuestiones medioambientales debido a que las nuevas técnicas requerirán un mayor uso de productos químicos.

Stefan estima que la máquina generará los ingresos netos siguientes durante el transcurso de los próximos cinco años:

**Tabla 1** (todas las cifras en \$)  
Ingresos netos generados

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
100 000	125 000	125 000	150 000	180 000

Stefan ha calculado las cifras siguientes para toda la granja:

**Tabla 2**

Costos fijos	\$650 000
Costos variables	\$1,00 por litro de leche
Precio de venta	\$2,30 por litro de leche
Capacidad de la granja	750 000 litros de leche al año

- Utilice los datos de la Tabla 1 para calcular el plazo de amortización de la inversión de \$500 000. *[2 puntos]*
- Utilizando los datos de la Tabla 2, dibuje un gráfico del punto de equilibrio para Stefan, mostrando el punto de equilibrio y el margen de seguridad y beneficios si la granja opera a una capacidad del 80 %. *[6 puntos]*
- Explique las ventajas y las desventajas potenciales de financiar la compra de la nueva máquina mediante un préstamo bancario o mediante una inversión por parte de un amigo de la familia que se convertiría en socio igualitario. *[4 puntos]*
- Identifique los diversos grupos de intereses asociados al negocio de Stefan, y discuta si el conflicto entre ellos es inevitable. *[8 puntos]*

**5. Matías Pinedo SA**

*Matías Pinedo SA* es un negocio de gestión familiar que produce una gama de equipo para hostelería. Matías desea expandir su negocio y está negociando las condiciones de un préstamo con el director de su banco. Los hijos de Matías le han avisado de que muchos economistas predicen una recesión económica y el aumento de los tipos de interés. También les preocupa el hecho de que Matías a menudo experimenta dificultades para pagar a sus proveedores a tiempo, y de que esto está provocando que algunos de ellos exijan el pago en efectivo.

Información apropiada se ofrece en las Tablas 1 y 2.

**Tabla 1**

(a 31 de enero de 2002)

	\$000
Maquinaria	360
Existencias	12
Electivo en el banco	22
Terreno y edificios	420
Instalaciones fijas y accesorios	53
Deudores	38
Acreedores	68
Capital accionario	600
Reservas	237

**Tabla 2**

(para el ejercicio finalizado el 31 de enero de 2002)

	\$000
Beneficio neto antes de intereses e impuestos	100
Ventas	1300

- (a) A partir de los datos indicados en la Tabla 1, elabore un balance para *Matías Pinedo SA*. [6 puntos]
- (b) Explique por qué organizaciones tales como *Matías Pinedo SA* necesitan capital circulante. [2 puntos]
- (c) Utilizando los índices financieros apropiados, comente sobre la rentabilidad, eficiencia y liquidez de *Matías Pinedo SA*. [8 puntos]
- (d) ¿Cuáles son las implicaciones potenciales para *Matías Pinedo SA* de tener una gran proporción de préstamo en comparación con el capital accionario? [4 puntos]