



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Miércoles 3 de noviembre de 2004 (mañana)

1 hora 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

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

1. Superscent lanza nuevo producto

Superscent, la empresa número uno mundial en cosméticos de lujo, ha anunciado su intención de lanzar Bcool. Esta nueva fragancia se destinará al mercado de personas de entre 15 y 25 años y enfatizará la individualidad, el deseo de disfrutar y el internacionalismo. Al mismo tiempo, Bcool tendrá como base la posición que *Superscent* ocupa actualmente en el mercado; es decir, los productos de más alta calidad, vendidos en establecimientos exclusivos y dirigidos a clientes con ingresos disponibles altos y un estilo de vida “extravagante”. Bcool se beneficiará de la sólida posición de *Superscent* en cuanto a flujo de caja, y los analistas de la industria opinan que se destinarán más de \$100 millones a establecer el producto como adición adecuada a la gama *Superscent*.

Superscent ha decidido promocionar Bcool por medio de varios anuncios caracterizados por la presencia de personalidades del mundo del deporte y de la música pop de diversas procedencias culturales. Su intención es vender Bcool a través de su red existente de establecimientos minoristas por un precio un 10-15 % más alto que el de sus rivales más próximos; aunque la gama Bcool será más barata que la gama *Superscent*.

- (a) Explique el significado de la frase *sólida posición en cuanto a flujo de caja*. [2 puntos]
- (b) Explique **dos** ventajas en potencia para Bcool de dirigir su producto a un grupo específico como el “mercado de personas de entre 15 y 25 años”. [4 puntos]
- (c) Analice **tres** factores que podrían permitir a Bcool fijar su precio “un 10-15 % más alto que el de sus rivales más próximos”. [6 puntos]
- (d) Discuta las ventajas y las desventajas en potencia de vender “Bcool a través de su red (la de *Superscent*) existente de establecimientos minoristas”. [8 puntos]

2. WMB y la globalización

WMB es un fabricante establecido de coches de un país desarrollado y rico. En los últimos años, *WMB* se ha enfrentado a una competencia intensa por parte de fabricantes de coches que se han centrado en producir una gama de vehículos para la economía global, con el fin de explotar los beneficios de las economías de escala. Aunque las ventas nacionales de coches se han mantenido estables, la cuota del mercado global de *WMB* ha evidenciado cierto declive en los últimos años.

Kosuke Ozumi ha sido nombrado recientemente jefe ejecutivo de *WMB*. Planea la introducción de varios incentivos financieros para mejorar la motivación en *WMB*, ya que considera que las personas individuales deben ser recompensadas si producen buenos resultados.

Los planes de Kosuke no han causado buena impresión entre los comentaristas de la industria. Éstos opinan que *WMB* necesita subcontratar* un mayor número de sus actividades e investigar formas de reducir sus excesivos niveles de existencias, que han resultado en que la organización tenga demasiado dinero atado en capital circulante.

* Subcontratar: esto significa que emplearán otras empresas para realizar sus actividades.

- (a) (i) ¿Cuál es el significado de “globalización”? [2 puntos]
- (ii) Explique **tres** factores que han contribuido a la globalización en los últimos años. [6 puntos]
- (b) Analice los problemas en potencia para *WMB* de utilizar “incentivos financieros para mejorar la motivación”. [6 puntos]
- (c) Identifique **tres** grupos con intereses que tengan un interés en *WMB* y explique por qué es probable que se produzca conflicto entre ellos. [6 puntos]

3. YNOS

YNOS es el principal proveedor mundial dentro del creciente y cada día más competitivo mercado de los artículos electrónicos de consumo. Su gama de productos incluye artículos audiovisuales, así como juegos y juguetes electrónicos. En los últimos años, *YNOS* ha perdido cuota de mercado y beneficios a favor de rivales cercanos de países en vías de desarrollo donde los costos de mano de obra son mucho más bajos, y donde otros costos son relativamente bajos porque las normativas gubernamentales aplicables al negocio son mínimas. *YNOS* también ha sufrido debido a que, en los últimos años, la divisa nacional (el euro) ha subido significativamente con respecto al dólar estadounidense y a otras divisas importantes. En la actualidad, casi la mitad de los productos de *YNOS* se exporta a los EE UU.

Datos económicos recientes

	Tipo de interés	Tasa de inflación	Tipo de cambio (euro versus dólar estadounidense)
Este mes	7,25 %	4,9 %	1 euro = 1,8 US
Hace 6 meses	6,25 %	4,3 %	1 euro = 1,7 US
Hace 1 año	6,0 %	3,8 %	1 euro = 1,6 US
Hace 2 años	5,0 %	2,0 %	1 euro = 1,5 US

Con objeto de tratar estos retos externos, la junta directiva de *YNOS* está considerando el traslado de la mayor parte de su producción a un país en vías de desarrollo donde los costos de producción sean mucho más bajos, y el tipo de cambio esté vinculado al dólar estadounidense. El traslado significaría el cierre de varias de sus fábricas nacionales y la pérdida de 20 000 puestos de trabajo en áreas con un alto índice de desempleo. La junta directiva también espera crear estrategias para reducir el nivel actual de apalancamiento (deuda-capital), que es alto, y considerablemente superior a la media de la industria de la electrónica. También espera que el traslado le permita aumentar los dividendos ofrecidos a los accionistas.

- (a) *YNOS* se describe como “el principal proveedor mundial”. Indique **dos** formas de medir el tamaño de un mercado. [2 puntos]
- (b) Evalúe hasta qué punto la información dada en el estudio de caso sugiere que la posición de *YNOS* como líder del mercado podría correr peligro. [6 puntos]
- (c) Explique **dos** cuestiones éticas que podrían asociarse con el traslado propuesto de *YNOS*. [4 puntos]
- (d) Juzgue **tres** estrategias que *YNOS* podría implantar para tratar las amenazas que se oponen a su posición como proveedor líder mundial. [8 puntos]

4. La Empresa “Sombreros Vistosos”

La Empresa “Sombreros Vistosos” vende sombreros de moda en toda la Unión Europea. Los sombreros pueden obtenerse en diversos colores y todos exhiben el prestigioso logotipo Empresa “Sombreros Vistosos”.

Los sombreros se venden a los minoristas por \$15 cada uno. El costo de producción por sombrero es de \$5 y el vendedor recibe una comisión de \$0,60 por cada unidad vendida a los minoristas. El costo de distribución de cada sombrero es de \$0,40. Los costos fijos de producción ascienden a \$10 000 mensuales.

A la empresa le gustaría ampliar la producción y ha hecho planes preliminares para invertir en maquinaria nueva que costaría \$900 000.

Los datos de la inversión se indican en la tabla de abajo.

	Entrada de efectivo	Salida de efectivo
Ahora		900 000
Año 1	+360 000	
Año 2	+360 000	
Año 3	+360 000	
Año 4	+360 000	

El director financiero opina que la maquinaria nueva reducirá los costos variables, maximizando así la contribución por sombrero. No obstante, le preocupa que una mayor competencia cause dificultades con el flujo de caja, ya que los minoristas podrían exigir plazos de crédito más largos. También está considerando si debería aceptar un pedido nuevo de un minorista que ofrece \$17 por sombrero.

- (a) A partir de los datos ofrecidos anteriormente, calcule la cantidad del punto de equilibrio. (*Muestre sus cálculos*). *[3 puntos]*
- (b) Explique **dos** ventajas y **dos** desventajas de utilizar el método del plazo de amortización para la evaluación de inversiones. *[4 puntos]*
- (c) (i) Calcule el plazo de amortización a partir de los datos dados en la tabla anterior. (*Muestre sus cálculos*). *[3 puntos]*
 (ii) Explique **dos** factores no financieros que la Empresa “Sombreros Vistosos” debería tener en cuenta antes de proceder con la inversión. *[4 puntos]*
- (d) Juzgue hasta qué punto el análisis del punto de equilibrio podría ayudar a determinar si el director de finanzas debería aceptar el nuevo pedido. *[6 puntos]*

5. Modas Clara SA

Modas Clara SA se estableció hace treinta años como negocio relativamente pequeño cuyo objetivo clave era el crecimiento. La empresa creció ininterrumpidamente, y hoy en día, es una sociedad anónima colocada como líder del mercado en ropa infantil.

Cuentas anuales más recientes de *Modas Clara SA*:

**Balance
(a 31 de diciembre de 2002)**

	<i>Modas Clara SA</i>	
	2002	2001
	\$m	\$m
Activos fijos	335	285
Existencias	130	120
Deudores	200	220
Efectivo	10	20
<hr/>		
Acreedores	130	100
Descubierto	40	0
<hr/>		
Activos empleados	505	545
<hr/>		
Capital accionario	350	350
Reservas	155	195
<hr/>		
Capital empleado	505	545

- (a) Explique el término *sociedad anónima*. [2 puntos]
- (b) (i) Identifique **tres** objetivos de *Modas Clara SA*, además del crecimiento. [3 puntos]
- (ii) Examine estrategias y tácticas que *Modas Clara SA* podría haber utilizado para lograr su objetivo clave de crecimiento. [7 puntos]
- (c) (i) Calcule el nivel de capital circulante de *Modas Clara SA* para 2001 y 2002. [2 puntos]
- (ii) Discuta cómo los cambios en capital circulante identificados en (c)(i) afectarán a *Modas Clara SA*. [6 puntos]