



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Lunes 16 de noviembre de 2009 (mañana)

1 hora 45 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. Mitsubishi Motors

Durante las décadas de 1970 y 1980, la multinacional automotriz *Mitsubishi Motors* construyó gran parte de su base de clientes en el sudeste asiático. Cuando, a fines de los años noventa, la economía del sudeste asiático experimentó una súbita desaceleración, *Mitsubishi Motors* sufrió una caída en las ventas. Otras automotrices japonesas, como *Toyota* y *Honda*, compensaron la reducción en las ventas en Asia con incrementos en las ventas en los Estados Unidos, pero *Mitsubishi Motors* tenía en ese país una cuota de mercado reducida. Así, la turbulencia en la economía del sudeste asiático tuvo una repercusión mayor para *Mitsubishi Motors* que para otras automotrices y empresas multinacionales. En 1997, la empresa sufrió las peores pérdidas de su historia.

En el año 2005, *Mitsubishi Motors* hizo pública una declaración de la visión: “Tenemos el compromiso de proporcionar a nuestros valiosos clientes y a nuestra comunidad el máximo placer y la máxima seguridad al conducir, sin excepción”.

En 2006, después de años de escasas inversiones y de pérdidas frecuentes, la empresa introdujo el automóvil Kei, el primer modelo nuevo de *Mitsubishi Motors* en 29 meses, que resultó premiado. Asimismo, la empresa desarrolló y presentó en el mundo entero una nueva versión del vehículo utilitario deportivo Outlander.

Elementos seleccionados de la cuenta de pérdidas y ganancias y del balance de *Mitsubishi Motors*.

	Ejercicio cerrado al 31 de marzo de 2004 (millones de yenes)	Ejercicio cerrado al 31 de marzo de 2007 (millones de yenes)
Costo de los bienes vendidos	2160	1789
Activo corriente	869	1061
Pasivo corriente	1567	1111
Gastos	574	405
Activo fijo	1160	719
Pasivo no corriente	432	360
Ingresos ajenos a la explotación	0	0
Reservas (del balance)	17	156
Ingresos por ventas	2519	2203
Capital accionario	13	153

[Fuente: adaptado de *Times of Oman*, 14 de noviembre de 2007]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
 - (i) *cuota de mercado* [2 puntos]
 - (ii) *empresa multinacional.* [2 puntos]
- (b) Explique el valor de una declaración de la visión para *Mitsubishi Motors*. [4 puntos]
- (c) Calcule los siguientes valores de *Mitsubishi Motors* para los años 2004 y 2007:
 - (i) índice de endeudamiento/apalancamiento [2 puntos]
 - (ii) margen de ganancia bruta [2 puntos]
 - (iii) margen de ganancia neta. [2 puntos]
- (d) Utilizando el análisis de índices y demás información financiera pertinente, analice los cambios producidos en la situación financiera de *Mitsubishi Motors* entre 2004 y 2007. [6 puntos]

2. Niekerk Manufacturing

Niekerk Manufacturing, una sociedad limitada ubicada en las afueras de Montevideo, Uruguay, fabrica pequeños tubos de aluminio para empresas de diversas industrias. Los tubos se fabrican siguiendo las especificaciones del cliente. La buena reputación de *Niekerk Manufacturing* condujo a un aumento en las ventas en los últimos años, por lo que la empresa opera ahora al 100% de su capacidad. Jan Niekerk, el propietario, debe incluso rechazar pedidos cuando llegan demasiados al mismo tiempo. Niekerk teme que esto está dando a sus competidores la oportunidad de aumentar sus ventas, y está considerando ampliar la fábrica.

En 2005, los ingresos por ventas fueron de \$4 500 000.

	Fábrica actual (\$)	Fábrica ampliada (\$)
Costo fijo por año	350 000	570 000
Costos variables por tubo	4,5	4,25
Precio de venta por tubo	5	5

Para financiar la propuesta de ampliación e incrementar las economías de escala, *Niekerk Manufacturing* deberá obtener financiamiento por un monto importante. La fábrica ampliada con todo el equipo adicional tendrá una capacidad de 1 600 000 tubos al año. Jan Niekerk no prevé que las instalaciones ampliadas comiencen a operar de inmediato al total de su capacidad, pero cree que es mejor llevar adelante la expansión ahora, en lugar de construir una segunda fábrica pequeña y, en unos años, una tercera.

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *sociedad limitada* [2 puntos]
 - (ii) *economías de escala.* [2 puntos]
- (b) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *Niekerk Manufacturing*, con todos los rótulos correspondientes, reflejando su capacidad actual (antes de la ampliación). [6 puntos]
- (c) Suponiendo que *Niekerk Manufacturing* venda 1 200 000 tubos en el primer año de la fábrica ampliada, calcule:
- (i) la ganancia neta [2 puntos]
 - (ii) el margen de seguridad. [2 puntos]
- (d) Analice **dos** fuentes de financiamiento apropiadas para financiar la ampliación de la fábrica y todo el equipo adicional. [6 puntos]

SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

3. Road Trip Wizard

LeisureLogix es una empresa de tecnología independiente. Poco tiempo atrás, introdujo un programa para viajes que funciona en línea, denominado Road Trip Wizard (“asistente para viajes por carretera”). El programa prepara itinerarios personalizados para quienes viajen en automóvil, basándose en sus intereses y las preferencias para el viaje, por ejemplo, vacaciones románticas, viajes de trabajo o vacaciones familiares. El itinerario incluye mapas, indicaciones para el conductor, atracciones turísticas y hoteles. Si se hacen reservas utilizando Road Trip Wizard, se obtienen descuentos.

Road Trip Wizard desarrolló este programa porque los estudios de mercado indicaban lo siguiente:

- el 88 % de los viajes de placer en los Estados Unidos se hacen por carretera
- el mercado en línea se centra principalmente en los viajes en avión
- las reservas en línea de productos turísticos están perdiendo adeptos: el año pasado, un 9% menos de estadounidenses reservaron sus viajes en línea, en comparación con los años anteriores, pues están cansados de perder dos o tres horas intentando encontrar la línea aérea, el hotel o el paquete de vacaciones que satisfaga sus necesidades
- los viajeros que conducen constituyen un segmento de mercado menos rentable que el de quienes viajan en avión
- el 85% de quienes viajan por carretera en los Estados Unidos reservan hoteles de categoría intermedia o costosos.

Se promoverá Road Trip Wizard entre los consumidores de los Estados Unidos a fin de capturar nuevos segmentos de mercado y de cubrir una brecha importante en el negocio de los viajes en línea, que obtiene ingresos cada vez mayores pero con menos clientes.

[Fuente: adaptado de *The New York Times*, 29 de octubre de 2007, y <http://www.eyetravel.com/>, 26 de octubre de 2007]

- (a) Defina el término *segmento de mercado*. [2 puntos]
- (b) (i) Explique de qué modo el negocio de los viajes en línea puede obtener “ingresos cada vez mayores pero con menos clientes”. [2 puntos]
- (ii) Explique **dos** técnicas de investigación primaria que *LeisureLogix* podría haber utilizado para obtener la información de sus estudios de mercado. [4 puntos]
- (c) Con referencia a Road Trip Wizard, analice la utilidad de la segmentación de mercado. [5 puntos]
- (d) Discuta estrategias promocionales que *LeisureLogix* podría aplicar para incrementar el uso de Road Trip Wizard por parte de consumidores estadounidenses. [7 puntos]

4. **Mattel y la fabricación en China**

Más de dos tercios de los 800 millones de juguetes que *Mattel* produce cada año se fabrican en China, país especializado en la fabricación de bajo costo. Muchas empresas occidentales, al igual que *Mattel*, hacen negocios en China para reducir sus costos. Sin embargo, en el año 2007, *Mattel* tuvo que retirar del mercado una gran cantidad de juguetes fabricados en China porque presentaban defectos y eran peligrosos. Una encuesta reveló que ahora, debido a los casos en que se retiraron productos del mercado, casi el 40% de los consumidores británicos tiene menos probabilidades de adquirir juguetes fabricados en China.

Pese a que *Mattel* espera que los fabricantes chinos adhieran a sus normas de seguridad y garantía de la calidad, el gobierno chino cumple una función limitada en la supervisión de las fábricas. En consecuencia, *Mattel* misma debe hacerse responsable de comprobar el cumplimiento de las normas de seguridad y calidad en fábricas que no son de su propiedad.

Algunas empresas occidentales con operaciones comerciales en China consideran que tienen la responsabilidad social de asegurarse de vender juguetes que satisfagan las normas de seguridad y calidad. No obstante, muchos directivos occidentales que trabajan en China afirman que el nivel directivo superior, con oficinas en Europa o América, muchas veces no quiere oír hablar de los problemas, sino únicamente contratar la fabricación de productos a bajo costo.

Numerosos analistas de negocios creen que el hecho de que China se centrara en la fabricación de grandes volúmenes a bajo costo funcionó bien en la fase inicial de la expansión económica del país. Por otra parte, estos analistas sostienen que las empresas chinas deberían centrarse ahora en la calidad, a riesgo de que el crecimiento del país se resienta. Esta tendencia se ha manifestado ya con la aparición de empresas chinas que compiten en niveles superiores de tecnología y aprovechan las economías de escala. Tales empresas, en algunos casos, tienen sucursales y fábricas en el exterior.

[Fuente: adaptado de “*Plenty of blame to go around*”, *The Economist*, 27 de septiembre de 2007]

- (a) Defina el término *garantía de la calidad*. [2 puntos]
- (b) Distinga entre **dos** puntos de vista diferentes que las empresas, por ejemplo *Mattel*, pueden adoptar con respecto a su responsabilidad social en el ámbito internacional. [6 puntos]
- (c) Examine **una** oportunidad y **una** amenaza para *Mattel* de hacer negocios en China. [5 puntos]
- (d) Discuta **dos** posibles áreas de conflicto entre los grupos de intereses de *Mattel* que puedan surgir como consecuencia de hacer negocios en China. [7 puntos]

5. Casas Carreras

Paolo Carreras, quien en 1950 fundó *Casas Carreras*, tenía la visión de llegar a ser el mayor comerciante minorista de Brasil. Paolo condujo su empresa de manera sumamente autocrática. *Casas Carreras* siempre tuvo una estructura organizacional jerárquica. Invariablemente, se esperaba que los gerentes consultaran con Paolo las decisiones importantes. En consecuencia, la toma de decisiones era lenta, y los vendedores se quejaban de que rara vez se hacían llegar sus ideas al nivel gerencial superior.

Para el año 2001, *Casas Carreras* había llegado a ser la mayor cadena minorista de Brasil. Dado que muchos de los artículos que vende *Casas Carreras* son electrodomésticos grandes (como cocinas, heladeras y lavarropas), un factor determinante que impulsó este crecimiento fue la mayor disponibilidad de tarjetas de crédito al alcance de la mayoría de los brasileños. Sin embargo, en los últimos años, el ritmo del crecimiento de las ventas de *Casas Carreras* ha experimentado una desaceleración.

Paolo falleció en el año 2006, y su hija Suzanna heredó la propiedad de la empresa. Suzanna considera que la empresa es demasiado burocrática: piensa flexibilizarla y darle más capacidad de respuesta a las necesidades del mercado. Ella cree que los gerentes no tienen suficientes incentivos, y propone ofrecerles más libertad a través de una estructura organizacional más plana. De este modo, tendrán mayor independencia, siempre que alcancen las metas de ingresos y ganancias. Suzanna propone que un gerente de tienda esté facultado para reducir los precios hasta en un 10%, y un gerente regional, hasta en un 25%, sin consultar a la gerencia ejecutiva.

En la actualidad, los vendedores reciben un salario mensual de \$350. Suzanna desea reducir el salario mensual a \$200 (el salario mínimo que establece la ley), pero dar al mismo tiempo a los vendedores la capacidad de aumentar sus ingresos con una comisión del 5% sobre las ventas. Como resultado, un vendedor promedio podría ganar \$500 al mes.

- (a) Defina el término *comisión*. [2 puntos]
- (b) (i) Explique de qué modo la mayor disponibilidad de tarjetas de crédito permitió a *Casas Carreras* aumentar sus ventas. [2 puntos]
 - (ii) Comente **dos** causas de los problemas de comunicación resultantes del estilo de liderazgo autocrático de Paolo. [4 puntos]
- (c) Analice **una** ventaja y **una** desventaja de modificar la organización de *Casas Carreras* llevándola de una estructura jerárquica a una estructura plana. [5 puntos]
- (d) Evalúe las repercusiones del mecanismo de pago propuesto para los vendedores sobre su satisfacción en el puesto de trabajo, su motivación y su productividad. [7 puntos]