



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

Miércoles 3 de noviembre de 2004 (mañana)

2 horas 30 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

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

## 1. La Gran Llamada de China

Una nueva encuesta realizada por el Wireless World Forum indicó que el número de usuarios de teléfonos móviles en China ascendía a 97,3 millones, y los pronósticos mostraban que la cifra alcanzaría los 111 millones para finales de año. Esto representa un incremento anual de unos 42 millones de usuarios. El Forum dice que el mercado está lejos de saturarse: sólo se ha llegado a un 9 % de la población en comparación con el 50-70 % alcanzado en la mayor parte de Europa Occidental. Sólo uno de cada cinco chinos tiene acceso a conexiones telefónicas terrestres, y los analistas afirman que China es capaz de lograr una penetración en el mercado del 50 % – que se traduce en 650 millones de usuarios individuales de teléfonos móviles.

El PIB (Producto Interior Bruto) de China está creciendo a uno de los niveles más altos del mundo. Los consumidores futuros de móviles son los jóvenes – más de 300 millones en total. Las economías asiáticas emergentes han mostrado tradicionalmente un alto nivel de interés en los artículos de “estatus” que indican un cierto grado de riqueza. Los teléfonos móviles se han convertido en un accesorio de moda. Todos, desde catedráticos universitarios hasta taxistas, consideran el móvil como una necesidad. Asimismo, los jóvenes chinos están comenzando a utilizar otros servicios ofrecidos por los teléfonos móviles, tales como los mensajes de texto. Los teléfonos móviles tampoco son inusuales en el campo, ya que los trabajadores inmigrantes compran móviles para llamar al pueblo. No obstante, el servicio aún resulta demasiado caro para gran cantidad de obreros en el paro y de habitantes pobres de las ciudades.

La industria de las telecomunicaciones es facilitada principalmente por organizaciones estatales y se controla centralmente. La desregulación del mercado y la propiedad parcial por parte de empresas extranjeras se produjeron a partir de la entrada de China en la Organización Mundial del Comercio. Se prevé una intensificación de la guerra de los móviles.

[Fuente: adaptado de “*The Great Call of China*” de John Gittings, *The Guardian*, 22 de noviembre de 2001]

- (a) Evalúe el probable éxito de un negocio extranjero que penetra en el mercado chino de las telecomunicaciones. Utilice un análisis PEST para estructurar su respuesta. *[10 puntos]*
  
- (b) Examine cómo podrían cambiar los objetivos de una empresa china de telecomunicaciones si pasase del sector público al sector privado de la economía. *[4 puntos]*
  
- (c) Explique **dos** posibles costos y **dos** posibles beneficios para las empresas chinas, derivados del comercio libre y de la desregulación del mercado de las telecomunicaciones. *[6 puntos]*

## 2. Compañías aéreas de vuelos baratos

Muchas líneas aéreas nacionales que sufrieron de pérdidas (como *British Airways* y *Air New Zealand*), y que se habían concentrado recientemente en el viajero ejecutivo (“business-class”), han comenzado a competir directamente con las líneas aéreas de bajo coste. Su plan es reducir las tarifas significativamente, eliminar restricciones en las reservas y crear nuevos sitios web dedicados a atraer de nuevo al viajero consciente del precio hacia las líneas aéreas nacionales. La calidad del servicio abordo no resultará afectada.

Mientras las líneas aéreas nacionales se reducen, recortando costos y capacidad, las de bajo coste se colocan a la cabeza. Los analistas de la industria prevén que la cuota de mercado de las líneas aéreas de bajo coste aumentará del 7 % al 30 % en los próximos cinco años. Como resultado, los precios de las acciones de las líneas aéreas de bajo coste se han duplicado con creces, mientras que las acciones de las compañías nacionales han perdido valor. Los analistas consideran que las líneas aéreas débiles acabarán por desaparecer dejando el campo libre para la expansión de otras. Las líneas aéreas nacionales pequeñas tendrán que olvidar su ambición de convertirse en presencias globales. Presionadas por las líneas aéreas de bajo coste y sus rivales nacionales de mayor envergadura, desaparecerán, serán absorbidas por sus rivales, o se reducirán para convertirse en compañías muy especializadas.

[Fuente: adaptado de “*Budget boys batter the flag carriers*” de *Dominic O’Connell*,  
The Sunday Times, 16 de junio de 2002]

- (a) Examine cómo influirá el bajo rendimiento de las líneas aéreas nacionales sobre **dos** de sus grupos con intereses. [4 puntos]
  
- (b) Explique los términos siguientes con referencia a la industria de las líneas aéreas:
  - (i) costos directos
  - (ii) costos indirectos [4 puntos]
  
- (c) Analice **dos** ventajas y **dos** desventajas para las líneas aéreas nacionales pequeñas de centrarse en mercados especializados. [5 puntos]
  
- (d) Evalúe posibles estrategias de fijación de precios que las líneas aéreas podrían adoptar para aumentar sus ingresos. [7 puntos]

### 3. El nuevo Microsoft

*Microsoft* está atravesando la mayor transformación de su historia. Su fundador, Bill Gates, va a ceder la gestión del negocio a su mejor amigo, Steve Ballmer. Pocas empresas se han identificado tan estrechamente con sus fundadores como ésta; el intelecto y la intensa vena competitiva de Gates se reflejan en todas las actividades de *Microsoft*.

A medida que *Microsoft* madura, la ambición de Ballmer es conseguir que sus próximos veinticinco años sean tan positivos como los anteriores. Para ello, es consciente de que *Microsoft* debe cambiar. La visión de futuro de Ballmer implica un mayor grado de responsabilidad, cooperación y reparto que el exhibido por la empresa en el pasado.

<b>UTILIZANDO “LA FUERZA”</b>	
Steve Ballmer ha elaborado un resumen de la cultura de <i>Microsoft</i> .	
<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• la empresa se “basa totalmente en la inteligencia”. Emplea algunos de los mejores cerebros</li> <li>• Microsoft “adora, adora, adora” la tecnología</li> <li>• es altamente competitiva</li> <li>• internamente, la empresa es sincera y autocrítica</li> <li>• alienta la individualidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• la competencia interna es demasiado agresiva. Los departamentos se perciben entre sí como enemigos</li> <li>• a veces, la empresa se enfoca demasiado en los productos y no logra identificar oportunidades del mercado</li> <li>• depende demasiado de “líderes brillantes”</li> <li>• tiene opiniones firmes pero no actúa en consecuencia</li> <li>• hay falta de trabajo en equipo</li> </ul>
<b>Los objetivos de <i>Microsoft</i> son</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• restablecer la confianza de la industria: la percepción es que la empresa utiliza su posición dominante de forma agresiva</li> <li>• promover la lealtad de los clientes: los clientes se quejan de que <i>Microsoft</i> no escucha</li> <li>• estimular la cooperación interna y eliminar los conflictos dentro de la organización</li> <li>• delegar responsabilidad desde las altas esferas: Bill Gates, el fundador, y Ballmer reconocen que ahora la empresa es demasiado grande como para estar dirigida por un solo hombre</li> </ul>	
En la actualidad, Ballmer está evaluando la cultura de su personal. Durante los próximos seis meses, los 50 000 empleados de <i>Microsoft</i> serán evaluados para observar su adaptación a la visión de Ballmer.	

[Fuente: adaptado de “*New Microsoft*” de Dominic Rushe, The Sunday Times, 23 de junio de 2002]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

*(Pregunta 3: continuación)*

- (a) Describa la cultura organizacional de *Microsoft* según la identifica Steve Ballmer. *[2 puntos]*
  
- (b) (i) Explique el significado de los objetivos de negocios, y su utilidad en la gestión de empresas de gran envergadura como *Microsoft*. *[3 puntos]*
  
- (ii) Analice **cuatro** estrategias prácticas que *Microsoft* podría implantar para contribuir al logro de sus objetivos. *[8 puntos]*
  
- (c) Discuta cómo podría gestionarse eficazmente el proceso de cambio dentro de *Microsoft*. *[7 puntos]*

#### 4. El marketing de Keep-Fit

*Keep-Fit* es una sociedad anónima que gestiona una cadena nacional de gimnasios. En la actualidad, los clientes de la empresa son principalmente profesionales de entre 25 y 35 años de edad. Por una cuota superior los socios pueden disfrutar de varias instalaciones de alta calidad, tales como un moderno gimnasio, una piscina grande, varias clases de gimnasia y servicios de hostelería.

Después de un éxito comercial inicial, el número de socios se redujo en un 20 %, lo que resultó en una reducción significativa de los beneficios. Aunque el equipo directivo nunca ha intentado descubrir directamente por qué se perdieron tantos socios, los comentarios expresados en el buzón de sugerencias han revelado insatisfacción debido a

- demasiada gente en las instalaciones a última hora de la tarde/después del trabajo
- suciedad en los vestuarios
- fallos frecuentes de los aparatos del gimnasio
- la mala educación de algunos miembros del personal
- la ineptitud de algunos miembros del personal para resolver problemas inesperados o responder a preguntas rutinarias

Un jefe de marketing nuevo está estudiando formas de incrementar el número de socios para aumentar los beneficios, por medio de:

- dirigirse a nuevos grupos, tales como madres con niños pequeños
- mejorar el servicio ofrecido a los socios actuales y los nuevos.

- (a) Identifique **dos** fuentes de datos primarios y **dos** fuentes de datos secundarios a disposición de *Keep-Fit*. [4 puntos]
- (b) Explique cómo *Keep-Fit* podría utilizar las fuentes identificadas en la parte (a) para desarrollar nuevos segmentos de mercado. [6 puntos]
- (c) Utilizando conceptos de marketing oportunos, tales como la matriz Ansoff, diseñe un plan de marketing destinado a atraer madres con niños pequeños como socios adicionales. [10 puntos]

### 5. Informatix – Previsión de flujos de caja

John Wise, comerciante individual y licenciado en informática, quiere ampliar *Informatix*, su negocio de consultoría informática. John trabaja desde casa, pero está considerando trasladarse a una oficina alquilada a principios de enero de 2005. Abby, licenciada en contabilidad y finanzas, está buscando oportunidades de negocio y ha ahorrado \$2 000 destinados a capital de arranque. Está estudiando la opción de asociarse con Juan.

A Abby le ha impresionado el nivel de beneficios de *Informatix* en 2004, pero le gustaría que John preparase una previsión de flujos de caja para 2005 antes de tomar la decisión de asociarse con él.

John ha preparado previsiones de ingresos por ventas y de costos, de **enero a junio de 2005**:

John prevé recibir unos ingresos mensuales de \$1 000. Un 60 % de esta cantidad se pagará en efectivo, y el 40% restante se recibirá al de un mes.

Factura de electricidad	\$100	al mes
Factura de teléfonos	\$250	cuota anual a pagar en plazos iguales en febrero y abril
Publicidad	\$150	al mes
Alquiler de la oficina	\$3 000	al año, pagadero en marzo
Gastos financieros	\$50	al mes
Cobros personales	50 %	de los ingresos mensuales totales
Saldo de apertura para enero	\$500	

- (a) Describa **dos** ventajas de crear una sociedad. [2 puntos]
  
- (b) Elabore una previsión del flujo de caja para *Informatix* aplicable a cada mes, desde enero hasta junio de 2005. [6 puntos]
  
- (c) Explique la diferencia entre el flujo de caja de *Informatix* y sus beneficios, y por qué quiere Ana que Juan prepare una previsión del flujo de caja. [4 puntos]
  
- (d) Evalúe **tres** estrategias que John Wise podría implantar para mejorar la situación del flujo de caja de *Informatix*. [8 puntos]

**6. Valoración de existencias**

*Tendencias*, una empresa establecida en enero de 2004, produce vestidos para clientas conscientes de la moda. La empresa compra una cantidad específica del material de seda que emplea para la confección, a proveedores extranjeros baratos pero muy fiables.

Durante los tres primeros meses de su primer año comercial, *Tendencias* vendió 2 000 vestidos al mes a \$20 cada uno. No obstante, durante los tres meses siguientes de operación, la empresa experimentó una reducción del 50 % en el número de vestidos vendidos, a pesar de rebajar el precio en un 20 %. Por consiguiente, la cantidad de existencias aumentó.

En vista de la situación, el director está pensando en introducir el método JAT (justo a tiempo) de producción y control de existencias.

Los datos de existencias relativos a *Tendencias* para los seis primeros meses de 2004 se muestran a continuación:

Mes / 2004	Compras (metros cuadrados y precio)	Existencias empleadas (metros cuadrados)
Enero	5 000 a \$3	2 000
Febrero	Cero	2 000
Marzo	5 000 a \$4	2 000
Abril	Cero	1 000
Mayo	5 000 a \$4	500
Junio	Cero	500

- (a) Utilizando el método PEPS (primeras entradas primeras salidas) de valoración de existencias:
  - (i) calcule el valor de las existencias al cierre, a finales de junio de 2004. Muestre todos sus cálculos. [6 puntos]
  - (ii) prepare una cuenta de pérdidas y ganancias aplicable al período de enero a junio de 2004. Muestre todos sus cálculos. [5 puntos]
- (b) Explique cómo el empleo del método UEPS (últimas entradas primeras salidas) alternativo de valoración de existencias podría afectar el beneficio bruto. *(No se requieren los cálculos.)* [3 puntos]
- (c) Evalúe si *Tendencias* debería introducir un método JAT (justo a tiempo) de producción y control de existencias. [6 puntos]