



22055028

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2

Martes 17 de mayo de 2005 (mañana)

2 horas 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

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

1. AOL – Time Warner

En 2001, la fusión de *AOL* y *Time Warner* se consideró como una visión del futuro; una empresa con capacidad para ofrecer innumerables amenidades a través de Internet. Todo, desde revistas hasta series televisivas populares serían accesibles desde los escritorios, las casas y los ordenadores de mano de la gente. Esta fusión fue un trato de \$125 billones que unió la magia de las películas de Hollywood (*Time Warner*) con la tecnología más avanzada de Internet (*AOL*). También reunió a dos empresarios billonarios, Steve Case de *AOL* y Gerald Levin de *Time Warner*.

Dos años después, la empresa formada por la fusión de mayor envergadura del mundo, reportó unas pérdidas sorprendentes de \$110 billones; una suma equivalente a la riqueza total de un país de tamaño medio, tal como Irlanda. De hecho, un 75 % de las ventas de *AOL-Time Warner* aún provenían de sus negocios básicos tradicionales de editorial, cinematografía y suscripciones a cable. Las acciones sobrevaloradas en Internet, incluyendo *AOL*, bajaron dramáticamente a nivel mundial. Más perjudicial aún fue el hecho de que los ingresos en muchas áreas del nuevo conglomerado fueron víctimas significativas de la descarga ilegal de películas y música a través de sitios de Internet, ¡a menudo, provistos por *AOL*!

Las grandes fusiones casi nunca cumplen su promesa. La investigación muestra que, en la mayoría de los casos, destruyen el valor que una gestión más centrada ofrece. Al juntar dos culturas corporativas muy diferentes, la creatividad iba a resultar sin duda en un choque de imperios y egos. Ahora, *AOL* ha admitido que exageró las ventas en sus cuentas y está siendo sometida a investigación criminal. *AOL-Time Warner* pasará a la historia como la llama que se extinguió en un tiempo récord.

[Fuente: adaptado de *End of the empire of mighty egos*, *Daily Mail*, 31 de enero de 2003]

- (a) (i) Explique por qué *AOL-Time Warner* fue descrita como un conglomerado. [2 puntos]
- (ii) Explique los problemas a los que *AOL-Time Warner* podría haberse enfrentado al fusionar dos culturas corporativas diferentes. [4 puntos]
- (b) Con referencia a *AOL-Time Warner*, analice las ventajas y las desventajas del crecimiento organizacional a través de fusiones y compras. [6 puntos]
- (c) Evalúe métodos para que las fusiones tengan más éxito mediante una gestión eficaz del cambio. [8 puntos]

2. El Segway

El *Segway*, un invento “misterioso” descrito como “lo último” en los EE UU antes de su lanzamiento, resultó ser, al revelarse en 2002, un escúter ecológico de muy alta tecnología, que circularía por las aceras. El lanzamiento se retrasó por la necesidad de patentar los aspectos exclusivos del diseño del escúter.

Este revolucionario vehículo urbano comenzó a experimentar unas dificultades considerables al expresarse inquietudes sobre aspectos de salud y seguridad. A una nación que sufre de exceso de peso se le ofrecería otra excusa para dejar de andar, y personas ancianas y discapacitadas podrían sufrir lesiones al chocar con el escúter. San Francisco, la primera ciudad de los EE UU en ofrecer a empleados del gobierno, principalmente carteros, la oportunidad de probar el *Segway*, posteriormente prohibió su uso en las aceras.

No se puede negar la avanzada naturaleza de la tecnología de esta máquina que mantiene equilibrado al conductor; pero a velocidades hasta tres veces superiores a las de otros usuarios de las aceras, presenta un riesgo de accidentes que algunas autoridades gubernamentales no están dispuestas a asumir. A pesar de ello, el producto fue lanzado por su emprendedor inventor en Internet, y las primeras ventas resultaron alentadoras.

Ocho de cada diez productos nuevos fracasan durante sus dos primeros años de vida. La escabrosa trayectoria de este nuevo producto recuerda la de otros inventos que fallaron en las primeras fases de su ciclo de vida, tales como el *Sinclair C5*, un triciclo accionado por batería que resultó ser demasiado pequeño y peligroso de manipular, como se pretendía, en carreteras públicas.

[Fuente: adaptado de *Revolutionary Segway pavement scooter runs out of road amid fears for America's health*, *The Independent*, 21 de enero de 2003]

- (a) Con referencia al *Segway*, describa las fases de desarrollo de productos nuevos antes de su lanzamiento al mercado. [4 puntos]
- (b) (i) Explique por qué el índice de fracaso de productos nuevos es tan alto en las primeras fases de sus ciclos de vida. [3 puntos]
- (ii) Analice métodos adecuados para reducir al mínimo el riesgo de que el *Segway* fracase en el mercado. [5 puntos]
- (c) Evalúe las fuentes potenciales de financiación a disposición de los promotores de productos innovadores, tales como el *Segway*, y explique por qué puede resultar difícil encontrar dicha financiación. [8 puntos]

3. Vuelta a lo básico

Desde la llegada del milenio, el entorno comercial es más desafiante de lo que había sido hacía años. Empresas de casi todos los sectores luchan por mostrar algún incremento en sus beneficios, en contraste con los espectaculares aumentos de la década de los noventa. Un número significativo de multinacionales ha alcanzado los límites del crecimiento tradicional. Ya no basta con inventar productos nuevos y comercializarlos globalmente. Muchas pasaron de vender un 15-20 % de sus productos en el extranjero en 1993, a vender un 50 % en 2003. En la actualidad, la mayoría de los mercados globales están saturados. Al mismo tiempo, a las empresas les resulta más difícil desarrollar productos nuevos. ¿Cuánta demanda existe para cuchillas de afeitar con cuatro cuchillas en lugar de tres, o para más sabores todavía de cola baja en calorías?

Mercados saturados y menos productos nuevos resultan en beneficios más bajos. Una forma en que las empresas pueden crecer es fortaleciendo sus relaciones con los clientes. El problema es que la mayoría de las empresas ya lo está intentando. No obstante, el crecimiento de los beneficios procederá probablemente de la búsqueda de formas de reducir los costos o de ocultar la subida de los precios. Costos más bajos pueden lograrse mediante fusiones y compras, el empleo de tecnologías nuevas, la racionalización de recursos y sacando partido de economías de escala más grandes. La ocultación del aumento de los precios, o “fijación furtiva de precios”, requiere atraer a clientes en potencia con ofertas llamativas de bajo precio, para luego persuadirles de que compren artículos adicionales caros.

[Fuente: adaptado de *Back to Basics, The World in 2003, The Economist*]

- (a) Describa **tres** estrategias potenciales de fijación de precios que una empresa podría adoptar al penetrar en un mercado nuevo. [6 puntos]

- (b) Analice métodos por los que las organizaciones pueden fortalecer sus relaciones con clientes nacionales y extranjeros. [6 puntos]

- (c) Utilizando un modelo, como la matriz Ansoff, evalúe las opciones estratégicas a disposición de empresas que buscan crecimiento futuro dentro de mercados saturados. [8 puntos]

4. Jaguar

Cuando *Ford*, el fabricante de automóviles estadounidense, compró *Jaguar* a principios de los noventa, decidió producir su nuevo modelo, el Jaguar X' Type, en una planta dedicada ubicada en el Reino Unido. La fábrica de Halewood se eligió para producir el X' Type porque el “britanismo” asociado con Jaguar hacía inapropiada la producción en el extranjero. *Ford* invirtió \$300 millones en actualizar Halewood, habilitándola para ofrecer productos de una calidad excepcional utilizando “fabricación ajustada” altamente eficiente. Se instalaron líneas de producción totalmente nuevas que permitieron la producción completa en un solo lugar. La eficiencia de la producción se mejoró aún más con la ubicación de todos los proveedores principales de piezas junto a la fábrica, lo que facilitó un sistema de producción justo a tiempo.

La “Visión Halewood” es una declaración de principios cuyo objetivo es crear unas instalaciones de fabricación de categoría mundial. Asimismo, se acordó un conjunto nuevo de relaciones laborales con los empleados; a los trabajadores de la línea de producción se les hizo responsables de identificar mejoras continuas, y se organizaron en equipos más pequeños que trabajaban con un líder de grupo. Dichos equipos recibieron responsabilidad considerable en la implantación del cambio. Esto condujo a unos incrementos dramáticos de la productividad, así como a un aumento del orgullo y la dedicación de la plantilla.

La implantación de la cultura de calidad total supuso la realización de talleres de trabajo para gerentes, representantes sindicales, supervisores y trabajadores de la línea de producción, basándose en la participación y la concesión de autoridad. El proceso de producción y la cultura laboral de la planta se transformaron con más de un millón de horas de formación; un promedio de unas 350 horas por cada empleado.

[Fuente: adaptado de www.jaguarcars.com]

- (a) Explique las ventajas y las desventajas para *Jaguar* de utilizar la producción justo a tiempo (JAT), en lugar de los sistemas de existencias de prevención más tradicionales. [6 puntos]
- (b) Utilizando teoría motivacional apropiada, analice cómo *Jaguar* ha logrado aumentar el orgullo y la dedicación de sus empleados. [6 puntos]
- (c) Evalúe métodos para lograr una cultura de calidad total en organizaciones de gran envergadura como *Jaguar*. [8 puntos]

5. Inversión en deportes

Luís Fernández y Alejandro Luque son socios y propietarios de caballos de carreras. Están pensando en abrir sus horizontes a nuevas empresas deportivas. Algunos de sus contactos de negocios han sugerido que poseer un equipo de fútbol ofrecería oportunidades para el éxito comercial. Una agente que trabaja en su nombre ha identificado dos sociedades anónimas que podrían ofrecer oportunidades de inversión. Ésta ha preparado unas estimaciones financieras de los beneficios que aportarían cada una de estas inversiones en potencia:

Club de fútbol A

Un club europeo que ha ganado títulos nacionales tres veces en los últimos diez años. Se ha calificado para la Liga de Campeones, que es el torneo de fútbol más importante y rentable de Europa. Actualmente, el equipo tiene unas deudas sustanciales, pero existe un interés considerable por parte de patrocinadores. Si el club progresa en la Liga de Campeones, es probable que pueda liquidar un 50 % como mínimo de su deuda. El costo de una absorción ascendería a \$200 millones aproximadamente.

Club de fútbol B

Un club asiático, el equipo con más éxito de la región, que se ha mantenido constantemente entre los tres primeros de su liga. Cuenta con un campo nuevo construido para un evento reciente de atletismo de clase mundial. El estadio rara vez se llena, pero el club está bien gestionado y es rentable. Existe la oportunidad de edificar instalaciones para compras, ocio y entretenimiento alrededor del campo. El costo de una absorción ascendería a \$70 millones aproximadamente.

Ingresos esperados

Cifras en millones de \$	Club de fútbol A	Club de fútbol B
Año 1	-30	15
Año 2	-2	18
Año 3	76	21
Año 4	96	24
Año 5	150	30

Luís Fernández está buscando beneficios rápidos y de bajo riesgo. Alejandro Luque está dispuesto a aceptar un nivel de riesgo más alto. Las estimaciones presentadas se fundan en que ambos equipos ofrezcan un buen rendimiento en ligas y competiciones.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5 continuación)

- (a) Explique cómo los dos socios podrían asumir el control de una sociedad anónima. [2 puntos]
- (b) Para cada oportunidad de inversión, utilizando la información sobre ingresos esperados, calcule (*hasta 2 decimales*):
- (i) el periodo de repardo [3 puntos]
 - (ii) la tasa contable de rentabilidad [3 puntos]
 - (iii) el valor actual neto utilizando los factores de descuento al 6 % siguientes:

Año 1	0,9434
Año 2	0,89
Año 3	0,8396
Año 4	0,7921
Año 5	0,7473

 [4 puntos]
- (c) Basándose en sus cálculos y en cualquier otro factor oportuno, aconseje a los socios sobre las ventajas y las desventajas de cada oportunidad de inversión. [8 puntos]

6. Traslado de empleos al extranjero

La reducción de personal fue la respuesta de los años noventa a la recesión. El traslado de trabajos a ubicaciones extranjeras donde la mano de obra es más barata, es la nueva tendencia para recortar los costos, estimulada por la mejora de la tecnología y la aceleración de la globalización. Las 100 instituciones financieras principales del mundo ahorrarán \$138 billones durante los próximos cinco años mediante el traslado de sus operaciones al extranjero. En América, desde 2001 se han perdido tres millones de empleos. Los ejecutivos europeos y americanos temen que el proceso resulte en un mercado laboral compuesto por los muy ricos y los muy pobres, con poco entre medio.

En la actualidad, gerentes medios occidentales compiten por empleos, dentro de un mercado global, con trabajadores chinos e indios experimentados y adiestrados que ganan una fracción de su salario. Ahora, las funciones de procesamiento de datos y administrativas se están subcontratando a la India. Se considera que trabajos en la industria farmacéutica (medicamentos) y en investigación y desarrollo, les seguirán dentro de poco. India tomó la decisión económica hace unos años de invertir en educación, y ahora, cuenta con 1,5 millones de licenciados que hablan inglés.

“Lo que se puede subcontratar en la India es ilimitado”, expresa la Confederación de la Industria India. Los políticos americanos ya están haciendo campaña contra el traslado de empleos al extranjero, ya que consideran que ello tendrá un impacto significativo a nivel social y comunitario en los EE UU. Se pronostica que para 2008 dos millones de puestos de trabajo se trasladarán de occidente a la India. Grupos políticos de presión, sindicatos y otras asociaciones de trabajadores están debatiendo formas de oponerse a aquellas empresas que planeen trasladar sus operaciones al extranjero.

- (a) Utilizando un marco STEP/PEST, analice las ventajas y las desventajas de trasladar algunos trabajos y actividades al extranjero para empresas que planeen un cambio de este tipo. *[8 puntos]*

 - (b) Valore los efectos de trasladar empleos al extranjero sobre **cuatro** grupos con intereses. *[6 puntos]*

 - (c) Discuta cómo empresas que trasladan todas sus operaciones al extranjero podrían gestionar el proceso y reducir conflictos en potencia. *[6 puntos]*
-