



22065028

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2

Miércoles 17 de mayo de 2006 (mañana)

2 horas 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

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

Página en blanco

1. La tercera era de la globalización

Muchas empresas multinacionales (EMNs) están trasladando operaciones y el control de funciones clave de negocios fuera de su sede central. Un ejemplo es *IBM*, que recientemente abrió una oficina en Singapur para controlar las operaciones de la región. *IBM* ha manifestado que esto acelerará la transferencia de sus actividades gestoras fuera de EE UU.

En principio, cuando las EMNs se globalizaron, vendían en el extranjero, fabricaban nacionalmente y controlaban su organización desde su país. Esto resultó en unas ventajas significativas de economías de escala. Durante la segunda fase, como consecuencia del deseo de recortar costos, tanto las ventas como la fabricación se descentralizaron por todo el globo, pero el control permaneció firmemente en manos de las sedes centrales de las empresas matrices, ubicadas principalmente en América, Japón o Europa occidental. Para 2001, un 39 % de las 500 empresas de mayor envergadura de Latinoamérica era propiedad de EMNs extranjeras.

Ahora, las EMNs están trasladando el control al extranjero y convirtiéndose en verdaderamente globales. Evidencia de ello se observa en los desarrollos siguientes:

- un número creciente de sedes centrales regionales en países en vías de desarrollo
- mayor subcontratación de funciones de negocios clave; particularmente en redes ICT
- mayor integración de directivos superiores de diferentes nacionalidades
- mayor horizontalidad en las jerarquías empresariales y cambios en los estilos de gestión
- aumento de las empresas conjuntas y las fusiones, particularmente en el campo de investigación y desarrollo. Por ejemplo, General Motors comenzó recientemente a instalar motores creados en Brasil.

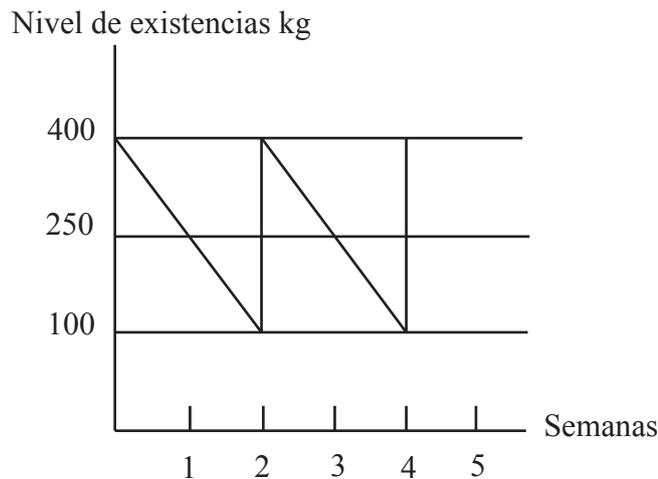
[Fuente: adaptado de *The Economist: The World in 2004*]

- (a) Utilizando ejemplos, explique el significado de “economías de escala”. [4 puntos]
- (b) Analice las fuerzas impulsoras y moderadoras que influyen en las EMNs que están considerando globalizar sus ventas, fabricación y operaciones. [6 puntos]
- (c) Discuta cómo el liderazgo y la motivación en las EMNs resultarán afectados a medida que estas empresas se globalicen cada vez más. [10 puntos]

2. Café-Cool

Fernando y Marco son socios propietarios de una cafetería, *Café-Cool*, ubicada en una zona urbana céntrica.

Marco es el encargado de comprar el café en grano; hace los pedidos de café a un mayorista situado fuera de la ciudad. Fernando prepara y sirve el café. El nivel de beneficios de *Café-Cool* es bajo, pero el mercado está creciendo y los socios están considerando ampliar el local utilizando el almacén de existencias. Marco quiere practicar un sistema justo a tiempo (JAT) por el que las existencias llegan una hora antes de abrir el establecimiento. Fernando prefiere mantener el mismo sistema de gestión de existencias. El sistema de control de existencias de *Café-Cool* se muestra en el gráfico siguiente:



Después de una reunión con el director del banco sobre un posible préstamo para la renovación del almacén de existencias, Marco produjo una previsión de ingresos por ventas y costos correspondiente al período de julio a diciembre de 2006 (presuponiendo que se adopte un sistema JAT a partir de noviembre de 2006):

Ingresos	\$4000 al mes
Costos de comprar y mantener existencias	\$700 al mes desde julio hasta octubre \$400 al mes de ahí en adelante, cuando se utilice el JAT
Costos de hacer pedidos de existencias	\$100 al mes desde julio hasta octubre \$200 al mes de ahí en adelante, cuando se utilice el JAT
Retiros personales	\$1200 mensuales por persona
Balance de apertura para julio	\$400
Promoción	\$200 al mes
Electricidad	\$800 al año a pagar en plazos iguales cada mes de enero y julio
Cuotas	\$600 a pagar en enero de cada año
Carga financiera (intereses pagados)	\$100 al mes durante tres años
Pago del préstamo	\$2500 por pago, pagaderos en septiembre y febrero durante dos años

(Esta pregunta continua en la página siguiente)

(Pregunta 2, continuación)

Si el almacén de existencias no se emplease para la ampliación, se podría alquilar un edificio cercano que está disponible; esto costaría \$1000 mensuales a *Café-Cool*.

- (a) Identifique lo siguiente en relación con *Café-Cool*
 - (i) plazo de entrega
 - (ii) existencias reguladoras
 - (iii) cantidad de reaprovisionamiento. *[3 puntos]*

- (b) (i) Construya un pronóstico de flujo de caja para *Café-Cool* aplicable a cada mes desde julio de 2006 hasta diciembre de 2006, presuponiendo que se haya tomado un préstamo para la renovación. *[6 puntos]*
 - (ii) Comente sobre la posición de liquidez de *Café-Cool*. *[4 puntos]*

- (c) Evalúe la propuesta de Marco de cambiar a un sistema de gestión de existencias justo a tiempo (JAT). *[7 puntos]*

3. El futuro es Asia

Gran parte del crecimiento del comercio mundial de los últimos años se ha producido en Asia; particularmente, en China y India. En 2004, Europa siguió siendo la región de menor crecimiento entre las principales regiones del mundo.

Los países de la UE sufren un problema de envejecimiento tan grave que se proyecta que las poblaciones activas de Alemania, Italia y España se reducirán en un tercio durante los próximos 30 años. Esto está influyendo significativamente sobre la planificación, reclutamiento y formación de la mano de obra. Las empresas están contratando a personal más mayor e introduciendo prácticas laborales más flexibles. Las oportunidades para trabajar jornadas parciales han aumentado, particularmente para las mujeres.

La situación de Japón es semejante. En 2004, una quinta parte de su población tenía 65 años de edad, o más. No obstante, las empresas japonesas florecen y son las líderes mundiales en cuanto a surtir las necesidades del mercado “blanco”*. Tokio es el paraíso de los jubilados. Las tiendas están repletas de aparatos para los ancianos, tales como productos electrónicos con botones extra grandes. El mercado de los productos aptos para las personas mayores se estima en más de \$18 billones.

En las economías asiáticas, la población activa crece progresivamente y se producen aumentos masivos en la eficiencia de la producción. Se prevé que estas economías superarán a Europa dentro de 20 años, con un crecimiento de tendencia del 10 % en China, y del 7 % en India. Una nueva e inmensa clase media en estos países, con un poder adquisitivo considerable, está atrayendo a productores importantes de bienes de consumo y de servicios.

* El mercado “blanco” se refiere a los consumidores en edad de jubilación.

[Fuente: adaptado de *The Economist: The World in 2004* y *Sunday Times*, 29 de agosto de 2004]

- (a) Describa **cuatro** consecuencias para los negocios globales surgidas de diferentes índices de crecimiento económico regional en el mundo. [4 puntos]
- (b) Examine las razones de que las empresas adopten modelos de trabajo más flexibles, y las probables consecuencias para la planificación, el reclutamiento y la formación de la mano de obra. [8 puntos]
- (c) ¿Hasta qué punto tendrán que adaptar las empresas sus estrategias de marketing en respuesta a cambios en las estructuras de la población a nivel mundial? [8 puntos]

4. Subway

En 2003, la cadena de sándwiches *Subway* sobrepasó a las hamburguesas de *McDonald's* convirtiéndose en la mayor empresa de comida rápida en América. Fred DeLuca abrió el primer establecimiento *Subway* en 1965 cuando tenía 17 años, con un préstamo de \$1000 que le hizo un amigo de la familia. El negocio tuvo un éxito inmediato y Fred se marcó el objetivo de abrir 32 tiendas nuevas durante los 10 primeros años; aunque sólo abrió 16. Optó por el sistema de franquicias, ya que había funcionado bien para *McDonald's* y *KFC*. En 2004, existían 17 383 establecimientos *Subway* en EE UU y 21 000 en todo el mundo.

Cada año, se inaugura un promedio de 2500 franquicias nuevas. Actualmente, *Subway* está extendiéndose en Europa con la planificación de cientos de establecimientos nuevos. Las ventas anuales se han duplicado en los últimos tres años hasta alcanzar los \$9 billones. Los franquiciados pagan a *Subway* una cuota inicial de afiliación de \$10 000, y típicamente, invierten \$200 000 de su propio capital en el local. *Subway* recibe un 8 % del volumen de negocios del establecimiento; los franquiciados también pagan un 3,5 % del volumen de negocios a un fondo de marketing regional. Asimismo, se ofrece asistencia para mejorar el reclutamiento y la formación.

DeLuca sabe que no será fácil crecer en Europa, ya que en el pasado se vio obligado a cerrar establecimientos sin éxito. No obstante, cambios recientes en el gusto popular le han convencido de que es el momento idóneo para que “la comida rápida se reinvente a sí misma como comida sana”. El marketing es agresivo. Las nuevas tiendas *Subway* sólo abren en las áreas más ajetreadas; a menudo, cerca de *McDonald's*, y en algunos casos permanecen abiertas las 24 horas del día.

[Fuente: adaptado de *The Times*, 19 de agosto de 2004]

- (a) Examine las razones por las que empresas nuevas, especialmente las establecidas por gente más joven, tienen problemas para obtener el capital de arranque. [3 puntos]
- (b) (i) Explique las ventajas y las desventajas para *Subway* de utilizar las franquicias como principal método de expansión. [5 puntos]
- (ii) Examine los posibles problemas operacionales que *Subway* podría experimentar como resultado de la rápida expansión planeada. [4 puntos]
- (c) Evalúe posible investigación de mercado a disposición de *Subway* al expandir sus operaciones en Europa. [8 puntos]

5. Alitalia

Las líneas aéreas italianas, *Alitalia*, pierden \$60 000 cada hora. Un acuerdo con los sindicatos debería dar acceso a las líneas aéreas a \$400 millones de préstamos europeos y gubernamentales. Después de un año de lucha entre la dirección de *Alitalia* y los sindicatos sobre una serie de medidas para el recorte de costos, varios gerentes superiores abandonaron la empresa. Los sindicatos afirmaron que continuarían protegiendo los intereses de sus miembros. La oposición de los empleados al cambio refleja la cultura presente en muchas empresas italianas.

No obstante, ante la posibilidad de un desastre financiero, incluso el sindicato admite que *Alitalia* necesita reforma. Éstas, al igual que otras líneas aéreas, sufrieron intensamente las consecuencias del atentado terrorista del 11 de septiembre, así como del crecimiento de las líneas aéreas de bajo costo. El número de viajeros nacionales ha descendido un 11 %, y el aumento en los costos de combustible se ha añadido a sus problemas.

Alitalia, enfrentada a una crisis de flujo de caja, negoció con los sindicatos el recorte de una cuarta parte de su plantilla y la venta de las operaciones de servicios deficitarias, tales como mantenimiento y reservas. Sin embargo, los críticos arguyen que *Alitalia* no ha tratado sus problemas tan eficazmente como otras líneas aéreas, que reestructuraron y redujeron sus plantillas más temprano. La empresa falló a la hora de actualizar su flota con aviones más rápidos y económicos. El gobierno italiano, propietario de más del 50 % de las líneas aéreas, ralentizó deliberadamente la reforma directiva.

[Fuente: adaptado de *The Economist*, 11-17 de septiembre de 2004 y *The Guardian*, 7 de septiembre de 2004]

- (a) Utilizando un marco PEST, identifique los factores externos que condujeron a la crisis en *Alitalia*. [4 puntos]
- (b) Discuta los métodos que los sindicatos de *Alitalia* pueden emplear para proteger los intereses de sus miembros. [7 puntos]
- (c) Evalúe estrategias para tratar la crisis financiera y los problemas de flujo de caja de *Alitalia*. [9 puntos]

6. Jacuzzi Jetstream

Jacuzzi Jetstream vende tres modelos de jacuzzis diseñados para el uso en jardines.

Producto	Precio	Descripción
Jetstream Premier 12	\$8500	Producto de precio superior montado a mano en Suecia exclusivamente para <i>Jacuzzi Jetstream</i> , y fabricado según las especificaciones del cliente.
Jetstream 6	\$4600	Suministrados por Bubbleflow, una empresa de gran envergadura; producidos en lotes para varios proveedores de jacuzzis. Especificaciones adicionales optativas disponibles. "Etiquetado propio" con el nombre <i>Jacuzzi Jetstream</i> .
Jetstream 8	\$5200	

Jacuzzi Jetstream está pensando en importar el Jetstream 8 y el Jetstream 6 de un fabricante japonés que utiliza técnicas de producción celular para fabricar jacuzzis a gran escala. La calidad es muy alta. Por otra parte, Bubbleflow ha informado a *Jetstream* de que ellos también van a modernizar sus procesos de fabricación para incorporar la producción a gran escala y celular, y de que están dispuestos a renegociar las condiciones.

Jacuzzi Jetstream tenía ocho jacuzzis Premier 12 en existencias a principios de julio de 2005; cada uno de ellos adquirido por \$6200. Los datos siguientes indican compras de existencias y ventas durante los últimos seis meses de 2005:

Compras de existencias y ventas del Premier 12:

Mes (2005)	Compras (unidades)	Costo por unidad (\$)*	Ventas/envíos (unidades)
Julio	20	6300	25
Agosto	35	6150	32
Septiembre	28	6400	30
Octubre	20	6300	18
Noviembre	52	6200	50
Diciembre	54	6500	56

* El costo por unidad cambia debido a las fluctuaciones de la moneda.

- (a) Describa dos ventajas y dos desventajas de utilizar la producción por trabajos individuales como método para fabricar el Premier 12 de *Jacuzzi Jetstream*. [4 puntos]
- (b) Utilizando los métodos LIFO(UEPS) y FIFO(PEPS) de valoración de existencias para el Premier 12, calcule los elementos siguientes correspondientes a los seis primeros meses de operación:
 - (i) el valor de las existencias de cierre [7 puntos]
 - (ii) los beneficios brutos del semestre. [3 puntos]
- (c) Evalúe las implicaciones para el marketing, los recursos humanos y las finanzas de Bubbleflow de introducir la producción a gran escala y celular. [6 puntos]