



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2

Martes 20 de noviembre de 2007 (mañana)

2 horas 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

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

1. Gol S.A.

Gol S.A. es un club de fútbol sudamericano. Aunque los jugadores están sumamente motivados y unidos como equipo, han ganado muy pocos partidos. Los seguidores leales y accionistas están preocupados por la posibilidad de que el club quede relegado a una división menor y, como resultado, sufra una caída importante en los ingresos y experimente problemas de flujo de caja. Los directivos están considerando tres opciones posibles para mejorar el desempeño del equipo y atraer a más espectadores.

El rendimiento esperado de cada opción dependerá de las condiciones económicas que prevalezcan. La tabla que sigue ilustra estas condiciones económicas y la probabilidad de que cada una se concrete.

	Rendimiento esperado (\$)		
	Mejora	Sin cambios	Empeoramiento
	20%	50%	30%
Opción 1. Comprar nuevos jugadores a equipos europeos de primer nivel Costo: \$2 m	5 m	4 m	1 m
Opción 2. Construir un estadio nuevo y moderno en un terreno cercano parcialmente desarrollado Costo: \$3 m	6 m	5 m	(-1 m)
Opción 3. Renovar el estadio y las instalaciones de entrenamiento Costo: \$1 m	3 m	2 m	1 m

Con la **Opción 1** mejorará el rendimiento del equipo; así, se atraerá a más seguidores y se incrementarán los ingresos. Sin embargo, con la introducción de nuevos jugadores, existe la preocupación de que puedan producirse choques culturales y verse afectada la motivación de los jugadores existentes. Completar la **Opción 2** demorará cuatro años. Los políticos locales, seguidores y jugadores se inclinan por esta opción. Se han ofrecido concesiones impositivas y subvenciones para la renovación del terreno. Sin embargo, un grupo de presión se opone a esta renovación, debido al incremento en la congestión de tránsito. El director financiero y los accionistas, preocupados por la actual falta de fondos, prefieren la **Opción 3**, que demorará un año en completarse.

- (a) Elabore un árbol de decisiones con todos sus rótulos. *(Muestre todos los cálculos y planteamientos utilizados)* [6 puntos]
- (b) Examine **una** ventaja y **una** desventaja para *Gol S.A.* de utilizar árboles de decisiones. [4 puntos]
- (c) Evalúe las **tres** opciones y recomiende a los directivos de *Gol S.A.* la opción que deberían escoger. [10 puntos]

2. Toyota

La multinacional automotriz japonesa *Toyota* ha incrementado su cuota de mercado en Japón, y ha experimentado un crecimiento mundial veloz. Para el año 2005, contaba con 46 fábricas en 26 países. *Toyota* evitó las barreras al comercio en Europa y los Estados Unidos construyendo fábricas en esos territorios. La empresa tiene tecnología de fabricación líder en el mundo, un rápido desarrollo de productos y una dedicación total a la satisfacción del cliente.

Un elemento central del sistema de fabricación de *Toyota* es la producción “justo a tiempo” (JAT), junto con un enfoque centrado en la alta calidad a través del mejoramiento continuo (Kaizen). El control de calidad está a cargo de los trabajadores de línea, a quienes se otorgan facultades decisorias.

El eficiente proceso de desarrollo de productos de *Toyota* tiene como resultado la introducción de nuevos modelos cada dos años. En Japón hay más de 60 modelos, muchos de ellos adaptados para los mercados de América y Europa. En América, la incursión de la empresa en el mercado de camionetas estilo pick-up y vehículos utilitarios deportivos ha sido responsable por el crecimiento sostenido en la región.

La cultura de *Toyota* pone el énfasis en la satisfacción del cliente, y en que los empleados se fijen, ellos mismos, metas cada vez más exigentes. El desafío que *Toyota* enfrenta consiste en sostener su cultura de calidad mientras la empresa continúa creciendo en todo el mundo.

[Fuente: adaptado de “The Car Company in Front – Special Report: Toyota”, *The Economist*, 29 de enero de 2005]

- (a) Utilizando la matriz de Ansoff, explique las estrategias de crecimiento aplicadas por *Toyota*. [6 puntos]
- (b) (i) Explique por qué *Toyota* puede describirse como empresa multinacional. [2 puntos]
- (ii) Identifique **tres** ventajas para *Toyota* de ubicar plantas de producción en el extranjero. [3 puntos]
- (c) Discuta los factores que han conducido al éxito mundial de *Toyota*. [9 puntos]

3. Disney va a China

The Walt Disney Company, a la que algunos describen como un conglomerado global, ha revelado planes de construir un parque temático en China continental. La empresa estableció su presencia en el país con la apertura, en el año 2005, de un parque temático en Hong Kong, a un costo de miles de millones de dólares.

El director ejecutivo afirmó que los objetivos primarios de la empresa eran el desarrollo de un parque temático en China continental, el lanzamiento del canal de televisión *Disney Channel* y el establecimiento de una presencia en medios nuevos, tales como la banda ancha y los teléfonos celulares.

The Walt Disney Company ve un gran potencial en China, pese al hecho de que la empresa pierde miles de millones de dólares al año en ingresos debido a la piratería de sus películas de Hollywood, sus dibujos animados y sus camisetas.

Los periódicos locales han informado que *Disney* proveerá tecnología y capital –que representará un aporte del 51 %– para una empresa conjunta con un grupo respaldado por el gobierno de Shanghai; el aporte de esta empresa, a su vez, consistiría en terrenos.

Algunos analistas han comentado que un segundo parque temático en China, el tercero en Asia, podría constituir un riesgo considerable para *Disney*. La empresa no ha tenido un éxito inmediato con el desarrollo de parques temáticos nuevos en el pasado, y se recomienda la realización de nuevos estudios de mercado.

No obstante, se prevé que el parque temático de Hong Kong atraerá a decenas de millones de visitantes al año, muchos de ellos provenientes de provincias continentales en rápido crecimiento. Se espera que el parque temático también provea un gran impulso a la economía de Hong Kong.

[Fuente: adaptado de Nic Hopkins, “Disney Plans to Take Mickey to Park in Mainland China”.

The Times, 12 de julio de 2005]

- (a) Explique por qué es posible describir a *The Walt Disney Company* como un conglomerado global. [3 puntos]
- (b) (i) Con referencia a *The Walt Disney Company*, analice los efectos potenciales sobre **dos** grupos de intereses de que un conglomerado mundial invierta en China. [6 puntos]
- (ii) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *The Walt Disney Company* de introducirse en China como parte de una empresa conjunta. [4 puntos]
- (c) Discuta los tipos de estudios de mercado que *The Walt Disney Company* debería llevar a cabo antes de decidir si construir o no un parque temático. [7 puntos]

4. Scoot Free

Scoot Free es una pequeña empresa de fabricación y venta minorista de tres tipos de motocicletas tipo scooter. La producción de cada scooter muestra un alto grado de especialización, en lo que se refiere tanto a los equipos de producción, que hacen un uso intensivo de la mano de obra, como a los materiales utilizados. *Scoot Free* es una empresa centrada en el cliente. El primer modelo, Adult Scoot (“scoot para adultos”), es reconocido por su calidad, y ha permitido a la empresa afirmar su marca local, que goza de gran renombre. El objetivo de *Scoot Free* es lograr crecimiento con rentabilidad.

Se utilizan tres centros de costos (Junior Scoot, Teen Scoot y Adult Scoot). A continuación se proporciona información de cada modelo.

	Junior Scoot (para niños de 5 a 12 años)	Teen Scoot (para adolescentes de 13 a 18 años)	Adult Scoot (para adultos de toda edad)	Total
	\$000	\$000	\$000	\$000
Ingresos	110	140	160	410
Costos directos de mano de obra	40	60	90	190
Costos directos de materiales	30	50	60	140
Costos indirectos asignados	20	20	20	60

(Se utiliza un método de costeo completo para asignar los costos indirectos.)

Ganancias/pérdidas	20	10	(10)	20
---------------------------	----	----	------	----

En los últimos dos años, *Scoot Free* ha registrado una caída en los beneficios. Los directivos están pensando en eliminar el modelo no rentable, Adult Scoot. Esta opción arrojaría como resultado algunos despidos. No obstante, la eliminación de un único modelo no dará como resultado una reducción de los gastos fijos/indirectos. Los directivos también están pensando en implementar pagos por el sistema de participación en los beneficios, establecidos para cada equipo.

- (a) Describa **dos** posibles beneficios para *Scoot Free* de utilizar centros de beneficios distintos. [4 puntos]
- (b) (i) Calcule la contribución de cada producto a los costos fijos. [2 puntos]
- (ii) Examine en qué medida sería apropiado para *Scoot Free* utilizar el método de costeo por absorción. [6 puntos]
- (c) Evalúe la propuesta de los directivos de eliminar el producto no rentable. [8 puntos]

5. Serco plc

Serco es una empresa del sector privado que opera contratos del gobierno en áreas tales como limpieza y comedores, y que emplea a casi 48 000 personas en todo el mundo. Seis años atrás, pasó del sector público al sector privado de la economía. En ese período, la empresa duplicó su volumen de negocios, a casi 2 000 millones de libras esterlinas al año, y triplicó sus beneficios, que llegaron a alrededor de los 100 millones de libras.

El director ejecutivo, Christopher Hyman, ha infundido a *Serco* muchos de sus valores personales. Él cree que los beneficios son un resultado natural si la empresa se propone lograr un impacto positivo en la sociedad.

La cultura de la empresa se asienta sobre los siguientes pilares:

- responsabilidad ética
- una estructura de gestión relativamente plana
- relaciones abiertas e informales
- toma de decisiones lo más cerca posible del punto de prestación de un servicio
- flexibilidad y énfasis constante en el agregado de valor
- reconocimiento y aprovechamiento del poder de los individuos
- formación de asociaciones productivas con empleados y clientes, mediante una actitud abierta y de colaboración.

“Nos apasiona la comunicación, y trabajamos para asegurar que exista siempre un proceso de ida y vuelta—sostiene Christopher Human—. Todos nuestros empleados tienen la oportunidad de participar en reuniones periódicas. Más de la mitad tiene acceso a sesiones informativas para equipos, y el 20% publica sus propios boletines; éstos funcionan como complemento de la revista *Nuestro mundo*, que publica la empresa”.

[Fuente: adaptado de *The Guardian*, 24 de febrero de 2006, y de www.serco.co.uk/people, febrero de 2006]

- (a) Defina el término *responsabilidad ética*. [2 puntos]
- (b) Explique de qué modo una estructura de gestión plana podría conducir a relaciones más “abiertas e informales”. [6 puntos]
- (c) Con relación a *Serco*, explique de qué modo cambian los objetivos de una organización cuando ésta pasa del sector público al privado. [4 puntos]
- (d) Haciendo referencia a la teoría de la motivación apropiada, analice el impacto probable de la cultura corporativa de *Serco* sobre el nivel de motivación de los empleados. [8 puntos]

6. News Corporation

News Corporation, un conglomerado global de medios de comunicación, enfrenta dos temas fundamentales con relación a sus negocios tradicionales en el área de medios. El primero consiste en qué hacer con respecto a Internet. El segundo es cómo adaptar su cartera de productos en respuesta al rápido cambio tecnológico. Sus negocios de cine y televisión se ven amenazados por la piratería digital; los de televisión terrestre están perdiendo ingresos por publicidad frente a Internet, y los de televisión satelital enfrentan ahora rivales más sólidos.

News Corporation tiene el convencimiento de que necesita aprovechar las economías de escala, y no tiene intención de dividirse. Los ingresos y beneficios de la empresa están creciendo a un ritmo del orden de los dos dígitos, más rápido que los de sus rivales.

En algunos casos, el mantenerse al día en el aspecto tecnológico en un sector de los negocios de *News Corporation* perjudica a otro sector. Por ejemplo, la empresa provee grabadoras de video digitales a menos del precio de costo. No obstante, éstas repercuten en forma negativa sobre la televisión financiada por la publicidad, dado que permiten ver programas cuando cada persona lo desee, y utilizar la función de avance rápido a fin de pasar por alto los anuncios publicitarios.

El desafío más inmediato de la empresa radica en la industria del cable, que ahora ofrece un paquete completo de televisión digital, banda ancha y servicios telefónicos. En respuesta, *News Corporation* está agregando banda ancha y telefonía a su cartera de productos. La empresa ha adquirido una gama de empresas, entre ellas, *EasyNet*, proveedora de servicios de Internet, a fin de añadir estos servicios a su cartera.

El negocio de periódicos de *News Corporation* se ve perjudicado por la competencia que representa Internet, dado que el público joven está utilizando ese medio para conocer las noticias. Recientemente, *News Corporation* ha adquirido un número de sitios en Internet con un público relativamente joven. El desafío que la empresa enfrenta consiste en generar más ingresos por publicidad en estos sitios. Para hacerlo, tiene planeado cobrar a los anunciantes un precio superior.

[Fuente: adaptado de *The Economist*, 19 de enero de 2006]

- (a) Defina el término *fijación de precios superiores*. [2 puntos]
- (b) Describa los cambios en la cartera de productos de *News Corporation*. [4 puntos]
- (c) Explique de qué modo el hecho de ser un conglomerado de medios de comunicación permite a *News Corporation* obtener beneficios de las economías de escala. [6 puntos]
- (d) Discuta de qué modo las influencias externas están dando forma a la estrategia de *News Corporation*. [8 puntos]