



88085028



**EMPRESA Y GESTIÓN  
NIVEL SUPERIOR  
PRUEBA 2**

Viernes 7 de noviembre de 2008 (mañana)

2 horas 30 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

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

## 1. Wal-Mart

Después de registrar pérdidas durante ocho años, período en el que intentó penetrar en un mercado dominado por las tiendas de descuento, *Wal-Mart*, una cadena minorista global de gran envergadura, ha decidido vender sus 85 tiendas en Alemania a *Metro*. Michael Duke, vicepresidente de *Wal-Mart*, afirmó que el entorno de negocios de Alemania les había “hecho difícil obtener la escala que deseábamos”. La venta de estas tiendas a *Metro*, el mayor minorista de Alemania, constituye el retiro más significativo de *Wal-Mart* en el plano internacional. *Wal-Mart* continúa expandiéndose rentablemente en América Latina y China, donde el entorno externo es mucho más favorable.

*Wal-Mart* ingresó en Alemania en 1998, pero desde el principio encontró obstáculos en los siguientes factores:

- competencia intensa de las tiendas de descuento nacionales, que incrementaron su cuota en el mercado alemán de alimentos al 40%. Los consumidores alemanes se mantienen fieles a las marcas nacionales
- sindicatos\* fuertes, opuestos a muchas de las nuevas prácticas laborales implementadas por *Wal-Mart* en sus tiendas alemanas
- resistencia de los consumidores, debido a diferencias culturales en las prácticas de la venta minorista
- un entorno externo alemán desfavorable, con bajos niveles de crecimiento económico.

*Metro*, el rival nacional, espera utilizar el trato con *Wal-Mart* para incrementar su cuota de mercado, con casi 640 tiendas en todo el territorio alemán. Se propone aumentar la rentabilidad mediante economías de escala internas significativas, racionalización y medidas de reducción de costos. *Metro* está aguardando la aprobación del departamento gubernamental que autoriza las absorciones y fusiones. Varios grupos de intereses han manifestado su preocupación acerca de la venta propuesta, pues consideran que *Metro* tendrá demasiado poder en el sector minorista.

Los analistas del sector sugieren que *Wal-Mart* debería haber permanecido en Alemania, en especial dado que el resultado de la venta es una pérdida de mil millones de dólares. Opinan que este retiro tendrá un efecto adverso sobre la imagen de marca de *Wal-Mart* en Europa y en todo el mundo. Asimismo, arguyen que *Wal-Mart* debería haber analizado estrategias de marketing alternativas y empresas conjuntas con minoristas alemanes.

[Fuente: adaptado de “*Wal-Mart packs its bags after Germans pack theirs*”, Gerrit Wieseman, *The Australian*, 31 de julio de 2006]

---

\* sindicato: asociación que representa los intereses de los empleados en el lugar de trabajo

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) (i) Defina el término *economías de escala*. [2 puntos]
- (ii) Explique **dos** tipos de economías de escala internas que podrían beneficiar a *Metro* después de adquirir las tiendas de *Wal-Mart*. [4 puntos]
- (b) Explique por qué varios grupos de intereses están preocupados por la propuesta de venta de las tiendas de *Wal-Mart* a *Metro*. [4 puntos]
- (c) Evalúe la decisión de *Wal-Mart* de retirarse del mercado alemán. [10 puntos]

## 2. Protect SL

*Protect SL* es una empresa australiana dedicada a la fabricación de vestimenta para el tiempo libre. Importa material de Asia para producir indumentaria de gran calidad, que utilizan quienes salen a caminar y a hacer footing. Cuenta con una importante cuota del mercado nacional pero, en los últimos años, también ha exportado a Europa. Estas exportaciones representan, en la actualidad, el 60% del total de ventas.

El departamento de investigación y desarrollo de *Protect SL* ha inventado un nuevo tejido, liviano, transpirable e impermeable. Los estudios de mercado primarios y secundarios iniciales han revelado resultados muy positivos entre los clientes ya existentes, y han identificado aplicaciones potenciales en una amplia gama de mercados deportivos. Para producir nuevas prendas utilizando este tejido, *Protect SL* necesitará nuevos equipos de fabricación. El departamento de investigación y desarrollo cree que puede mejorar todavía más el tejido, de modo de darle la resistencia necesaria para deportes de contacto, tales como el rugby y el fútbol norteamericano.

Recientemente, la junta directiva identificó tres opciones estratégicas potenciales:

1. Dado que el mercado deportivo es sumamente competitivo, vender la patente del nuevo tejido a un fabricante de vestimenta deportiva líder, por AUD10 millones.
2. Adquirir maquinaria a un costo de AUD2 millones, a fin de fabricar el nuevo tejido para vestimenta de uso al aire libre. Se estima que la probabilidad de éxito de esta opción es del 80%, con un rendimiento de AUD20 millones. No obstante, si el producto fracasara en el mercado, la pérdida sería de AUD5 millones.
3. Llevar a cabo nuevas actividades de investigación y desarrollo a fin de mejorar el tejido con miras a su uso deportivo. Esto costaría AUD2 millones. Si no se lograra producir un tejido apto, las pérdidas serían de AUD5 millones. Sin embargo, se cree que las posibilidades de tener éxito son del 60%. Si se produjera un tejido apropiado, la empresa enfrentaría otra decisión. O bien podría vender la patente del tejido mejorado por AUD25 millones, o bien podría optar por emprender la fabricación ella misma, a un costo de AUD2 millones. Si eligiera hacerse cargo de la fabricación, se estima que la posibilidad de un lanzamiento exitoso en el mercado es del 50%, con un rendimiento estimado de AUD72 millones. Por otra parte, si fracasara el lanzamiento en el mercado, las pérdidas serían de AUD8 millones.

A la junta directiva le preocupa la situación económica en Europa, con expectativa de aumentos en la inflación y las tasas de interés. Los mercados de divisas de Asia también son volátiles, y se prevé que los tipos de cambio en estos mercados se incrementarán.

- (a) Defina el término *estudio de mercado primario*. [2 puntos]
- (b) Prepare un árbol de decisiones de modo tal de mostrar las tres opciones al alcance de *Protect SL* y los valores previstos para cada opción, así como de identificar la opción más rentable. [8 puntos]
- (c) Haciendo referencia al entorno externo y al árbol de decisiones preparado en (b), recomiende un curso de acción apropiado para *Protect SL*. [10 puntos]

### 3. Fun-Games

*Fun-Games* es una sociedad limitada nacional muy conocida, que se enorgullece de sus juegos de computadora innovadores y de la dedicación de su personal. Para los próximos tres años, se prevé una recesión en la economía nacional; por ello, los directivos de *Fun-Games* están considerando una expansión a mercados extranjeros. La opción preferida es la expansión a países cercanos, que también pertenecen a una zona de libre comercio\*, pese a que las investigaciones revelaron que el tipo de cambio experimentó fluctuaciones significativas en los últimos años.

Si bien reconoce la necesidad de una estrategia de crecimiento, al director de marketing le preocupa la falta de experiencia de *Fun-Games* en la operación en mercados extranjeros y, en consecuencia, las posibles dificultades culturales, lingüísticas y sociales que pudiera encontrar. Al director financiero le preocupa la falta de fondos para la expansión. Los directivos de *Fun-Games* están considerando la mejor opción para la expansión al exterior, y se proponen utilizar datos de tendencias de ventas correspondientes a los siete años anteriores, como respaldo para tomar la decisión.

Registro de ventas de juegos de computadora de *Fun-Games*: 2001-2007

Ejercicio	Ventas
2001	5000 unidades
2002	5500 unidades
2003	4500 unidades
2004	8600 unidades
2005	9100 unidades
2006	9300 unidades
2007	11 000 unidades

---

\* zona de libre comercio: un grupo de países que han eliminado las restricciones arancelarias para así comerciar entre ellos con más facilidad

- (a) Describa **una** limitación del uso del modelo de pronósticos de ventas para *Fun-Games*. [2 puntos]
  
- (b) Utilizando un promedio móvil a tres años:
  - (i) Calcule la tendencia de ventas, la variación anual y la variación cíclica. [5 puntos]  
(Muestre la totalidad del mecanismo)
  
  - (ii) Elabore un gráfico utilizando los datos de la tendencia de ventas de (i) y utilícelo para pronosticar la cifra de la tendencia de ventas para el año 2009. [3 puntos]  
(Muestre la totalidad del mecanismo)
  
- (c) Asesore a los directivos de *Fun-Games* acerca de qué método de entrada en los mercados extranjeros deberían utilizar. [10 puntos]

#### 4. La nueva organización

Cincuenta años atrás, William Whyte escribió un libro titulado *El Hombre Organización* (“*The Organization Man*”). Whyte pensaba que las “organizaciones tradicionales” recompensaban el servicio prolongado, la obediencia y la lealtad. Su estructura estaba caracterizada por una sede central, la cual controlaba tanto la formulación de estrategia como su implementación. Este sistema de control estaba representado por una jerarquía de niveles múltiples, con una extensa cadena de mando.

La empresa que mejor ejemplificaba esta organización tradicional era *IBM*. Hoy, sin embargo, el 50% de los empleados de *IBM* han trabajado para la empresa menos de cinco años; el 40% de sus 320 000 empleados son “móviles” y pasan por lo menos un día a la semana trabajando fuera de las instalaciones de *IBM*; y alrededor del 30% son mujeres. Lo que hizo posible esta transformación fueron los avances en la tecnología informática y de las comunicaciones, la globalización de la producción y las ventas, y el traspaso de funciones a subcontratistas mediante la contratación de servicios externos y la formación de empresas conjuntas. El “hombre organización” se ha convertido en la “persona interconectada”, que está siempre en marcha, con una computadora portátil y un teléfono móvil. Numerosos empleados ya no tienen un espacio personal propio suministrado por el empleador. La dotación de personal, en consecuencia, es más flexible en términos de ubicación y horas de trabajo.

Estos cambios también han permitido a las empresas adaptar sus estructuras y operaciones pero, en algunos casos, han conducido a problemas inesperados. Veinte años atrás, *Motorola*, coinventora del teléfono móvil, era una empresa estrictamente centralizada. Tres hombres, con su base en las oficinas centrales, controlaban casi todo. A medida que la empresa creció, descentralizaron y aplanaron la jerarquía. No obstante, para mediados de los años noventa, la empresa crecía a un ritmo tal que era imposible de controlar. En 1998, la empresa despidió a 25 000 personas y la sede central reasumió el control.

A medida que *Motorola* se ha vuelto más global, ha adaptando sus estructuras tradicionales designando gerentes locales para ocuparse de los distintos mercados y gustos nacionales. Pese a ello, algunos comentaristas aducen que estas estructuras son más complejas e ineficientes, y que han llevado a “conflicto y confusión”.

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

- (a) Defina el término *descentralización*. [2 puntos]
- (b) Explique de qué modo el cambio tecnológico ha afectado la forma en que operan las empresas globales. [8 puntos]
- (c) Evalúe si las estructuras organizativas tradicionales son aptas para empresas de tecnología de avanzada tales como *IBM* y *Motorola*. [10 puntos]

## 5. A la conquista de la satisfacción del cliente

¿Qué tiene en común *Mercedes-Benz* con *H.J.Heinz* y *Coca-Cola*? La respuesta obvia es una marca fuerte pero, ¿qué es lo que les da tanta solidez? Las tres empresas se encuentran entre las diez organizaciones principales de los Estados Unidos en cuanto a satisfacción del cliente; éste es un indicador importante de solidez en el mercado y de éxito financiero.

Mantener a los clientes existentes es mucho menos costoso que adquirir clientes nuevos. La base de clientes existente es, por lo tanto, un activo intangible de peso. No obstante, las empresas deben comprender a los clientes a quienes desean retener. Susan Fournier, investigadora de la Universidad de Harvard, manifiesta que “una relación no consiste únicamente en recibir un boletín, responder a un cuestionario o poseer una tarjeta de comprador frecuente. Tiene que ver con la calidad del producto, la coherencia y la imagen de marca”.

Un estudio encarado por la cadena minorista estadounidense *Sears* identificó una clara correlación entre las actitudes de los empleados, las actitudes de los clientes y los resultados financieros. A medida que aumentaba la motivación de los empleados, aumentaban también las ventas. El estudio reveló que la introducción de programas de gestión de la calidad total puede incrementar la lealtad de los empleados cuando el proceso incluye participación genuina, enriquecimiento del trabajo, toma colectiva de decisiones, equipos autogestionados y un sistema de recompensas apropiado.

Las seis preguntas más importantes de la encuesta a los empleados de *Sears* se centraron en las actitudes de cada empleado hacia su trabajo:

1. La cantidad de trabajo que se espera que usted haga, ¿de qué modo influye sobre su actitud hacia a su trabajo?
2. Las condiciones físicas en que trabaja, ¿de qué modo influyen sobre su actitud hacia a su trabajo?
3. La forma en que sus superiores lo tratan, ¿de qué modo influye sobre su actitud hacia su trabajo?
4. ¿Le agrada el tipo de trabajo que hace?
5. ¿Le da su trabajo una sensación de logro?
6. ¿Está orgulloso de decir que trabaja para la empresa?

[Fuente: adaptado de <http://www.thinkingmanagers.com>]

- (a) Defina el término *activo intangible*. [2 puntos]
- (b) Explique de qué modo “la introducción de programas de gestión de la calidad total” puede ayudar a mejorar “la calidad del producto, la coherencia y la imagen de marca” en empresas tales como *Sears* y *Mercedes-Benz*. [8 puntos]
- (c) Discuta la forma en que *Sears* puede mejorar la eficiencia, la productividad y el servicio al cliente. Utilice teorías de la motivación y de liderazgo pertinentes, así como las preguntas de la encuesta de *Sears*, para respaldar su respuesta. [10 puntos]

## 6. Tesco adopta “la onda verde”

En un reciente informe a los accionistas, el director ejecutivo de *Tesco*, la mayor cadena de supermercados del Reino Unido, informó que, en los últimos 12 meses, la empresa había incrementado sus ventas en un 13,2% y los beneficios antes de impuestos en un 16,7%. También apuntó que había probabilidades de sufrir aumentos de costos en el año venidero, con pocas ocasiones de subir los precios, debido a la fuerte competencia.

El director ejecutivo respondió a los críticos de su significativa expansión interna anunciando planes de inversión en proyectos del área ambiental. Los críticos aducen que estas inversiones se deben al aumento del 60% en los costos de la energía producido el año pasado, y que no están motivadas únicamente por una preocupación por el medio ambiente.

A fin de contrarrestar estas críticas, el director ejecutivo anunció planes de:

- instalar más turbinas eólicas en tiendas y almacenes de distribución
- utilizar energía solar para generar electricidad en las tiendas
- duplicar la cantidad de instalaciones de reciclaje en las tiendas
- convertir la totalidad de la flota de 2000 camiones a combustibles menos perjudiciales para el medio ambiente.

Los grupos de presión afirman que *Tesco* todavía está muy lejos de ser una empresa con verdadera responsabilidad ambiental y social, a causa de los siguientes factores:

- su rápido crecimiento (ha construido numerosos supermercados en el Reino Unido y en todo el mundo)
- la procedencia extranjera de algunos productos
- la amenaza que representa para pequeños minoristas independientes.

[Fuente: adaptado de “Tesco’s growth slips as cautious consumers catch up with giant”, Sara Butler; “Stores to go green with cuts of energy usage”, *The Times*, 26 de abril de 2006; y

“Lorries in fuel switch as Tesco takes the green road”, Jenny Davey, *The Sunday Times*, 17 de diciembre de 2006]

- (a) Defina el término *organización con responsabilidad social*. [2 puntos]
- (b) (i) *Tesco* ha incrementado “sus ventas en un 13,2% y los beneficios antes de impuestos en un 16,7%”. Comente cómo es posible que los beneficios aumenten a un ritmo superior al de las ventas. [4 puntos]
- (ii) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de que *Tesco* utilice métodos de crecimiento interno, por oposición a métodos de crecimiento externo. [4 puntos]
- (c) La decisión de *Tesco* de invertir “en proyectos en el área ambiental”, ¿en qué medida permite a la organización posicionarse como empresa con responsabilidad social y crear una ventaja competitiva? [10 puntos]