



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Viernes 7 de noviembre de 2008 (mañana)

1 hora 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

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

1. Temasek Holdings

Temasek Holdings, fundada en 1974, es una sociedad de inversión con sede central en Singapur. Su declaración de misión reza:

“Generar y elevar al máximo el valor de largo plazo para el accionista, como inversor activo y tenedor de acciones de empresas exitosas.”

Conforme a esta declaración de misión, *Temasek Holdings*:

- genera y eleva al máximo el valor para los accionistas
- gestiona una cartera global de acciones, principalmente de Singapur y el sudeste asiático
- compra y vende acciones en forma cotidiana.

Temasek Holdings invierte en numerosas industrias que considera atractivas, incluidas las de telecomunicaciones y medios de comunicación, servicios financieros, inmobiliaria, transporte, energía y recursos, infraestructura, ingeniería y tecnología, y farmacéutica y biociencias. Invierte en empresas con elevado potencial regional o global, y las convierte en empresas exitosas, que buscan crecer más allá de los mercados en los que ya actúan.

Como parte de su programa de relaciones con los grupos de intereses, *Temasek Holdings* presta apoyo financiero a comunidades del sudeste asiático en épocas de necesidad. Por ejemplo, en mayo de 2006, *Temasek Holdings* trabajó con bancos de Indonesia para dar apoyo a un hospital de Singapur, a fin de hacer llegar atención médica a indonesios afectados por un terremoto.

[Fuente: adaptado de www.temasekholdings.com.sg]

- (a) Defina el término *declaración de misión*. [2 puntos]
- (b) Explique **dos** beneficios para *Temasek Holdings*, en materia de recursos humanos, de adoptar una conducta ética y de responsabilidad social. [4 puntos]
- (c) Con referencia a *Temasek Holdings*, explique de qué modo se interrelacionan objetivos, estrategias y tácticas. [6 puntos]
- (d) Discuta de qué modo podría *Temasek Holdings* elevar al máximo el valor para los accionistas a través de la gestión de su cartera. Su respuesta deberá considerar cómo identifica *Temasek Holdings* las industrias atractivas y las empresas exitosas. [8 puntos]

2. Burger Bar

Burger Bar presentará una propuesta de negocios al gerente de su banco, para obtener un préstamo bancario destinado a la apertura de un nuevo negocio de comidas rápidas. Los propietarios saben que deberán llegar al punto de equilibrio dentro del primer año, o el banco no aprobará la solicitud de préstamo.

A continuación se resumen los detalles de la propuesta:

- el costo unitario variable de fabricar una hamburguesa es de \$1,00
- el costo fijo de fabricar hamburguesas durante 12 meses será, en total, de \$100 000
- los socios han pronosticado ventas de 150 000 hamburguesas en los primeros 12 meses
- los socios proyectan establecer el precio de la hamburguesa en \$2,00.

Los propietarios ya han llevado a cabo extensos estudios de mercado de tipo primario y secundario, destinados a respaldar su propuesta de negocios.

- (a) Identifique **dos** tipos de estudio de mercado primario. *[2 puntos]*
- (b) Explique la función de los estudios de mercado en la apertura de un nuevo negocio de comidas rápidas. *[4 puntos]*
- (c) Elabore un gráfico de punto de equilibrio tomando como base la información presentada más arriba. En su gráfico, deberá indicar:
- la producción necesaria para alcanzar el punto de equilibrio
 - el margen de seguridad si se venden 150 000 hamburguesas. *[6 puntos]*
- (d) ¿En qué medida puede utilizarse este análisis de punto de equilibrio **por sí solo** para respaldar la solicitud de un préstamo bancario? *[8 puntos]*

3. Dr Martens

Dr Martens es una marca de calzado creada en Alemania en 1947. Conocida como “Doc Martens”, “Docs”, o “DMs”, la marca se distingue por su calzado cómodo y durable, con una suela con colchón de aire desarrollada por el Dr Klaus Maertens, de Alemania.

Las botas *Dr Martens* han resultado atractivas para diversos segmentos de mercado. En un principio, tuvieron gran éxito entre las amas de casa (el 80% de las ventas correspondió a mujeres de más de 40 años); después también comenzaron a comprarlas escritores y jóvenes de diversas subculturas*.

Las ventas de *Dr Martens* crecieron sin pausa y, para 1959, la empresa había crecido lo suficiente como para comercializar sus productos en el ámbito internacional. Un fabricante británico de calzado adquirió los derechos de patente para fabricar el calzado en el Reino Unido, y añadió sus distintivas costuras amarillas. Los primeros *Dr Martens* del Reino Unido se vendieron en 1960, y tuvieron gran aceptación entre carteros, policías y trabajadores de fábricas.

Para fines de los años sesenta, las ventas crecían con rapidez. Las pandillas callejeras adoptaron como estilo característico las botas color cereza de la marca. Para mediados de los años setenta, las botas *Dr Martens* estaban muy difundidas entre algunas estrellas británicas del rock y sus seguidores. Más tarde, las botas y los zapatos lograron gran aceptación entre otras subculturas jóvenes. Llegado este punto, *Dr Martens* tenía una enorme cuota del mercado de calzado para adolescentes. No obstante, en los años ochenta y noventa, la empresa se enfrentó a una competencia intensa, pues los consumidores comenzaron a utilizar marcas de calzado deportivo, como *Adidas* y *Nike*. Para *Dr Martens*, comenzó una rápida declinación en las ventas, que se ha mantenido.

Ahora, el calzado *Dr Martens* se vende en muchos estilos diversos, que incluyen zapatos negros convencionales, sandalias y botas con punta de acero. Sin embargo, muchos de sus mercados objetivo han pasado a elegir las botas de fabricantes competidores.

[Fuente: adaptado de <http://www.businesspme.com/uk/articles/advertising/108/Dr--Martens.html>, 26 de marzo de 2007]

* subcultura: un grupo de gente con una cultura diferente de la cultura mayor a la que pertenecen

- (a) Defina el término *segmento de mercado*. [2 puntos]
- (b) Elabore un diagrama de ciclo de vida del producto para *Dr Martens*, con la totalidad de los rótulos correspondientes, desde 1947 hasta la actualidad. [4 puntos]
- (c) Con referencia a *Dr Martens*, comente sobre el valor de la segmentación de mercado. [6 puntos]
- (d) Con referencia al ciclo de vida del producto, evalúe **dos** estrategias alternativas de extensión que *Dr Martens* podría adoptar. [8 puntos]

4. La globalización y Tata Group

Tata Group, una empresa multinacional de la India, opera en 54 países de 6 continentes. El año pasado, destinó \$1500 millones a adquisiciones en el extranjero, y ahora genera el 30% de sus ingresos fuera de la India. Se pronostica que las ventas internacionales de bienes y servicios se duplicarán cada dos años.

A medida que nuevas multinacionales como *Tata Group* emergen del mundo en desarrollo, sus líderes muestran formas muy distintas de pensar y actuar. Por ejemplo, *Tata Group* se centra en el diseño de productos para consumidores de ingresos bajos, que tradicionalmente las multinacionales han pasado por alto. El holding del grupo, *Tata Sons*, es de propiedad de entidades benéficas, y dos tercios de los beneficios se destinan a organizaciones de este tipo.

El negocio automotor de *Tata Group* está desarrollando un “auto para la gente”, de precio asequible, que se venderá en equipos de piezas para armar. El montaje de las piezas estará a cargo de la concesionaria, a fin de ahorrar costos. La opción de *Tata Group* de concentrarse en el bajo costo ha demostrado tener éxito en el mercado de camiones y camionetas. El grupo adquirió las operaciones de estos vehículos de *Daewoo*, de Corea del Sur, y en los primeros tres años de operaciones capturó un quinto del mercado sudafricano de camiones y camionetas.

Tata Group tiene la reputación de ser una organización que quiere aprender, más que enseñar, y que desea ayudar a hacer crecer una nación, como lo hizo en la India, más que limitarse a capturar una cuota de mercado. Esto resulta de particular importancia cuando se ingresa a mercados emergentes. Por ejemplo, en el caso de Bangladesh, el grupo ha propuesto una inversión de \$2500 millones en el país para construir una planta metalúrgica, una mina de carbón y una planta generadora de energía. La inversión incluye planes para construir dos hospitales nuevos y dos escuelas nuevas, con miras a mejorar la infraestructura local.

[Fuente: adaptado de Out of India, A “Third Wave of Globalization” Emerges;

Anand Giridharadas del *The International Herald Tribune* y Saritha Rai del *The New York Times*, 19 de octubre de 2006]

- (a) Defina el término *globalización*. [2 puntos]
- (b) Explique **dos** consecuencias de la globalización para *Tata Group*. [4 puntos]
- (c) Comente **dos** consecuencias para la economía de Bangladesh como resultado de la “inversión de \$2500 millones en el país” de *Tata Group*. [6 puntos]
- (d) Evalúe **dos** estrategias que *Tata Group* podría adoptar para entrar en los mercados internacionales. [8 puntos]

5. Rizzo Fashions

Antonio Rizzo vende vestimenta de moda en diversas tiendas minoristas centradas en la moda adolescente. La gama de productos de *Rizzo Fashions* incluye ocho marcas que se ocupan de diversos segmentos del mercado correspondiente a esta edad. Consciente de la importancia de la construcción de marca, Antonio está planeando lanzar una nueva gama de productos denominada “Speranza”.

Antonio ha elaborado un pronóstico de ingresos por ventas y de costos, desde enero a junio de 2009, si se lanza la gama de productos “Speranza”. Prevé percibir ingresos mensuales por \$100 000. El 60% de este monto se abonará en efectivo, y el 40% restante un mes más tarde. Antonio también prevé que las ventas aumentarán en un 10% cada mes.

Electricidad	\$10 000 por mes
Teléfono	\$45 000 (cargo anual que se pagará en cuotas iguales en febrero y abril)
Publicidad	\$15 000 por mes
Alquiler de la oficina	\$30 000 (que se pagarán en marzo)
Cargos financieros	\$5000 por mes
Saldo de caja de apertura para enero de 2009	\$50 000

A Antonio le preocupa que los deudores se hayan mostrado más lentos en sus pagos, pues esto ha incrementado los requerimientos de capital circulante de *Rizzo Fashions*. Antonio también reconoce la necesidad de obtener fondos adicionales para el largo plazo, si desea lanzar la nueva gama de productos. Por lo tanto, está considerando tomar un préstamo bancario, con el hogar familiar como garantía. Como alternativa, podría emitir nuevas acciones. En la actualidad, todas las acciones son propiedad de miembros de la familia.

- (a) Defina el término *construcción de marca*. [2 puntos]
- (b) Explique por qué *Rizzo Fashions* necesita capital circulante. [4 puntos]
- (c) Utilice los datos presentados más arriba para elaborar un pronóstico de flujo de caja que abarque desde enero hasta junio de 2009. [6 puntos]
- (d) Discuta las ventajas y las desventajas de las formas alternativas de financiamiento para la nueva gama de productos que Antonio está considerando. [8 puntos]