



22105027



**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL SUPERIOR**  
**PRUEBA 1**

Martes 4 de mayo de 2010 (tarde)

2 horas 15 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Lea con atención el estudio de caso.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta obligatoria.
- Sección C: conteste la pregunta obligatoria.

## SECCIÓN A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *ciclo de vida del producto* (línea 40) [2 puntos]
  - (ii) *lealtad a una marca* (línea 63). [2 puntos]
- (b) Con referencia a *N-Pharma* y a su nuevo medicamento *Pharmatics*, distinga entre “promoción convencional” y promoción “no convencional” (líneas 56–57). [4 puntos]
- (c) Analice el papel de la gestión de marcas en el mercado global de los medicamentos de *N-Pharma*. [7 puntos]
  
2. (a) “En 1980, *N-Pharma* pasó a ser una sociedad anónima; sus acciones cotizan desde entonces en la Bolsa de Tokio” (líneas 101–102). Resuma **dos** aspectos esenciales de esta forma de titularidad. [4 puntos]
- (b) Prepare un análisis FODA que muestre **sólo** las oportunidades y las amenazas que enfrenta *N-Pharma*. [4 puntos]
- (c) Utilizando la información del análisis FODA (información adicional, página 3) y su respuesta a la parte (b), analice la posición de *N-Pharma*. [7 puntos]
  
3. (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *rentabilidad* (línea 78) [2 puntos]
  - (ii) *liquidez* (línea 132). [2 puntos]
- (b) Utilizando la información del Apéndice 2, calcule los índices de liquidez de la subsidiaria de *N-Pharma* en EE.UU. en los ejercicios de 2008 y 2009. [4 puntos]
- (c) Analice **dos** estrategias financieras posibles para mejorar los valores de los índices de liquidez de la subsidiaria de *N-Pharma* en EE.UU. [7 puntos]

## SECCIÓN B

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

4. (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *delegación (línea 74)* [2 puntos]
  - (ii) *remuneración basada en el desempeño (línea 88).* [2 puntos]
- (b) Explique la diferencia entre la gestión de crisis (*línea 133*) y la planificación para contingencias en la subsidiaria en EE.UU. [4 puntos]
- (c) Laura Davies prevé “que los empleados australianos de *N-Pharma* responderán positivamente a los incentivos no económicos” (*líneas 98–99*). Explique de qué modo los incentivos no económicos podrían afectar la satisfacción en el puesto de trabajo y la productividad. [4 puntos]
- (d) ¿En qué medida mejoraría un cambio en el estilo de liderazgo de Susan James la productividad y la moral en la subsidiaria de *N-Pharma* en Canadá? [8 puntos]

### Información adicional

#### Fortalezas y debilidades de un análisis FODA de *N-Pharma*

##### Fortalezas

- *N-Pharma* es una empresa multinacional afianzada, con subsidiarias en diversos países de la costa del Pacífico.
- *N-Pharma* es una marca muy conocida, que atrae la lealtad de los clientes.
- *N-Pharma* tiene una cartera de medicamentos en distintas etapas del ciclo de vida de los productos (por ejemplo, Pharmax, Pharmaflo, Pharmaslim, Pharmatics).
- *N-Pharma* tiene amplias reservas financieras, y los inversores consideran las acciones de la empresa una inversión segura y relativamente libre de riesgos.

##### Debilidades

- *N-Pharma* ha enfrentado problemas en algunas de sus subsidiarias (por ejemplo, problemas de recursos humanos en Canadá y Australia, o problemas de liquidez en EE.UU.).
- *N-Pharma* ha tenido una imagen pública negativa debido a prácticas contrarias a la ética.
- *N-Pharma* opera en un entorno empresarial muy competitivo (los medicamentos genéricos de los competidores se venden a un precio menor que los productos de marca de *N-Pharma*).

## SECCIÓN C

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

5. Recientemente, el gerente de marketing de *N-Pharma* regresó de EE.UU., donde se reunió con representantes de la empresa de medicamentos para uso veterinario *Anigam*. Después de su visita preparó un informe en el que recomendó que *N-Pharma* se diversificara e incorporara la producción y la distribución de productos de salud animal, subcontratando a *Anigam* como paso previo a una fusión completa con la empresa (**Opción 3**). Cree que, en un principio, *N-Pharma* debería apuntar al “mercado de animales de compañía” (el mercado de las mascotas), pero a la vez prepararse para una ampliación que abarque otras especies animales, una vez que la marca *N-Pharma* se haya consolidado.

A continuación se presentan las conclusiones principales del informe del gerente de marketing:

- En 2009, la industria global de la salud animal representaba casi US\$18000 millones (*Punto 1*), con una tasa de crecimiento del 4,7% respecto del año anterior.
- Desde 1999, el “mercado de salud de los animales de compañía” ha experimentado un crecimiento anual del 6,6%. Actualmente, alcanza una cuota de mercado de casi el 42% (*Punto 2*) de las ventas globales de productos farmacéuticos para uso veterinario.
- Cada vez más mascotas reciben tratamiento por las mismas enfermedades que padecen sus dueños, como afecciones cardíacas y obesidad (*Punto 3*). Por ejemplo, la mayor empresa farmacéutica del mundo, *Pfizer*, vende *Slentrol*, el primer medicamento en el mundo para combatir la obesidad en los perros.
- Las empresas farmacéuticas están efectuando un “traspaso” de diversos productos, adaptando medicamentos existentes para seres humanos al uso en animales. La venta de productos de salud animal reduciría el tiempo y el costo de investigación y desarrollo (I+D), pues *N-Pharma* podría limitarse a adaptar y desarrollar su cartera actual de medicamentos para seres humanos, tales como *Pharmaflo* y *Pharmaslim*.

El gerente de marketing sabe que a varios directores les preocupan los riesgos de esta diversificación, así como la fusión con *Anigam*, cuya cultura corporativa se basa en grupos de proyectos y estructuras de matriz. Al igual que *N-Pharma*, *Anigam* sufrió acusaciones recientes de faltar a la ética en sus experimentos con animales.

*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Identifique **dos** beneficios para *N-Pharma* de subcontratar la producción a *Anigam*. [2 puntos]
- (b) Explique la función de un “enfoque de Kaizen para modificar la cultura [corporativa] de la empresa y promover prácticas éticas” (líneas 124–125) en *N-Pharma*. [7 puntos]
- (c) Examine de qué modo el uso del modelo de cinco fuerzas de Porter podría ayudar a *N-Pharma* a comprender su posición competitiva antes de ingresar al mercado de la salud animal. [9 puntos]
- (d) Partiendo de un marco de toma de decisiones y utilizando información del estudio de caso y de los Puntos 1 a 5, evalúe la diversificación de *N-Pharma* para abarcar el mercado de la salud animal y su posible fusión con *Anigam* (**Opción 3**). [12 puntos]

## Información adicional

### Punto 1: Mercado de productos de salud animal en 2009, por región

Región	Valor (millones de US\$)	Cuota de mercado (%)
América del Norte	6095	34,1
América Latina	2080	11,6
Europa occidental	5670	31,7
Europa oriental	815	4,6
Este de Asia	2740	15,2
Resto del mundo	500	2,8
<b>Total</b>	<b>17900</b>	<b>100,0</b>

### Punto 2: Mercado de productos de salud animal en 2009, por especie

Especie	Valor (millones de US\$)	Cuota de mercado (%)
Animales de compañía	7470	41,7
Ganado	4750	26,5
Ovinos	830	4,6
Porcinos	2915	16,4
Aves de granja	1935	10,8
<b>Total</b>	<b>17900</b>	<b>100,0</b>

### Punto 3: Extracto de un informe de *Pfizer* acerca de la salud de los animales de compañía

En promedio, los estadounidenses dueños de mascotas gastan US\$500 por año en la atención de la salud de sus perros y gatos. Con el aumento del seguro de salud para mascotas, se prevé un incremento en este gasto. En 2008, el mercado de productos y servicios para mascotas en EE.UU. llegó a los US\$35 800 millones.

Los animales de compañía viven cada vez más, y se los considera parte de la familia. Para las empresas de atención de la salud animal, resulta atractiva la oportunidad de proveer medicamentos para mascotas en etapa de envejecimiento. A medida que envejecen, se está tratando a los animales por las mismas enfermedades que padecen sus dueños: afecciones cardíacas y obesidad. Según un estudio reciente de la *Academia Nacional de Ciencias* de los Estados Unidos, el 25% de todos los perros y gatos que viven como mascotas en el mundo occidental son obesos.

**Punto 4: Extracto de un informe sobre el mercado de medicamentos para uso veterinario en 2010**

Como resultado del aumento en las cifras de la población mundial y de los hábitos de consumo de carne en el mundo, el mercado global de productos para la salud animal ha experimentado un crecimiento promedio del 3,6% entre 2005 y 2009.

Los animales de compañía representan actualmente casi el 42% del mercado mundial de productos de salud animal. En el año 2003, las ventas de animales de compañía equivalieron en EE.UU. a US\$4500 millones, y los pronósticos indican que, a fines de 2010, habrán llegado a los US\$6900 millones. La significativa tasa de crecimiento del mercado permite a los proveedores de productos de salud animal cobrar precios superiores. La demanda es tan elevada que incluso ha habido escasez en la cadena de suministro.

Sin embargo, 8 de las 10 mayores empresas de salud animal de todo el mundo son subsidiarias de grandes empresas farmacéuticas. La cuota de mercado combinada de las tres empresas principales supera un tercio del total de las ventas globales. Para ingresar al mercado es necesario superar barreras importantes, tanto económicas como legales. En el corto plazo, el mercado se ve fuertemente afectado por la recesión económica.

Los compradores de productos de salud animal han logrado influir sobre las empresas para que, a medida que avanzaba la recesión, bajaran los precios. Están llegando al mercado más productos genéricos. Así, en los últimos años, los márgenes de ganancia comenzaron a reducirse.

Para reducir los costos, la producción se está trasladando cada vez más a las regiones del mundo con menores costos de mano de obra y de tecnología.

**Punto 5: Pronóstico de valores del mercado global de productos de salud animal (2010–2014)**

<b>Año</b>	<b>Millones de US\$</b>
2010	15 100
2011	16 200
2012	20 300
2013	23 800
2014	27 200