



**EMPRESA Y GESTIÓN  
NIVEL SUPERIOR  
PRUEBA 1**

Jueves 18 de noviembre 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) *N-Pharma* es ahora una empresa exitosa, pero en un principio tuvo dificultades: “el escaso flujo de caja trajo aparejadas dificultades financieras en los primeros años” (líneas 7–8). Resuma **dos** problemas que puede haber enfrentado la empresa de Yukio Nakamura en su etapa inicial. [4 puntos]
- (b) Elabore una matriz de Ansoff —incluidos todos los rótulos correspondientes— que muestre las posibles estrategias de crecimiento para *N-Pharma*. [4 puntos]
- (c) Analice el valor de las “auditorías sociales y ambientales” (líneas 127–128) para *N-Pharma*. [7 puntos]
  
2. (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *área de control* (línea 74) [2 puntos]
  - (ii) *ampliación de las facultades decisorias (empowerment)* (línea 79). [2 puntos]
- (b) Comente la eficacia del estilo de liderazgo de Susan James en la subsidiaria canadiense de *N-Pharma*. [4 puntos]
- (c) Analice la idoneidad de la estrategia de determinación de precios en función de los costos (línea 35) para los medicamentos de *N-Pharma*. [7 puntos]
  
3. (a) Tadashi Agi ha sido designado para el nuevo cargo de “director de responsabilidad social de la empresa” (línea 121). Resuma **dos** métodos de contratación que podrían haberse usado para esta designación. [4 puntos]
- (b) Explique cómo podría Tadashi Agi hacer uso de las nuevas tecnologías en el seno de *N-Pharma* para dar a conocer eficazmente su visión de la ética a los grupos de interés (líneas 125–127). [4 puntos]
- (c) Ahora, Tadashi Agi está redactando un código ético, en el que se fijan objetivos éticos para *N-Pharma* (líneas 123–124). Examine las razones por las que las organizaciones consideran establecer objetivos éticos. [7 puntos]

## SECCIÓN B

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

4. (a) Resuma la importancia de las “negociaciones y contratos colectivos” (*línea 84*) para los empleados y para Susan James en la subsidiaria canadiense. [4 puntos]
- (b) Explique la importancia de la garantía y el control de la calidad (*línea 31*) para *N-Pharma*. [4 puntos]
- (c) En la subsidiaria de *N-Pharma* en los Estados Unidos, “Suzuko encontró que la información financiera no estaba actualizada” (*línea 136*). Explique por qué los estados financieros al cierre de un ejercicio son importantes para los directivos de *N-Pharma* y para los accionistas. [4 puntos]
- (d) Las subsidiarias de *N-Pharma* cumplen una doble función: son “responsables tanto de la producción como de la distribución de los medicamentos de *N-Pharma* en cada mercado nacional” (*líneas 20–22*). Discuta las ventajas y las desventajas de tener esta doble función. [8 puntos]

### Información adicional

*En este trabajo, no hay información adicional para las Secciones A y B.*

**SECCIÓN C**

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

5. En su última reunión, la junta directiva de *N-Pharma* decidió que era esencial expandirse hacia fuera de Japón. El mercado japonés de productos farmacéuticos sufrió una contracción a lo largo del año pasado. La recesión está afectando los patrones de ingresos y gastos. En consecuencia, los precios de los medicamentos en Japón están bajando.

Los directivos están muy divididos respecto a esta expansión. Algunos apoyan el desarrollo de mercado en Europa (**Opción 1**), y otros prefieren una penetración de mercado en China (**Opción 2**).

El director financiero y el director de responsabilidad social de la empresa favorecen el desarrollo de mercado en Europa a través de la adquisición de varias empresas farmacéuticas pequeñas (**Opción 1(b)**), pese a la estricta legislación de la Comisión de la Unión Europea en materia de fusiones y adquisiciones. Consideran que los controles de calidad estrictos que se aplican en Europa permitirán a *N-Pharma* generar una fuerte lealtad a la marca. La competencia de medicamentos sustitutos de costo inferior constituye un problema menor en el mercado europeo. La mayor disponibilidad de personal debidamente calificado y de canales de distribución afianzados reducirá el plazo de desarrollo de productos en dos años en comparación con una operación similar en un mercado emergente. El director de responsabilidad social insiste en que ubicar a *N-Pharma* en el mercado europeo también asegurará que los productos de *N-Pharma* se fabriquen y distribuyan respetando las normas éticas más elevadas.

El gerente de marketing apoya la expansión en Beijing, China (**Opción 2**), e informa que se pronostica un gran crecimiento para los países emergentes (*Punto 1*). Afirma: “Tenemos que estar presentes en estos mercados; es una gran oportunidad”. Para respaldar su punto de vista, hace referencia a informes de las consultoras de negocios *McKinsey & Company* (*Punto 1*) e *IMS* (*Punto 2*). *McKinsey & Company* estima que el valor del mercado farmacéutico chino crecerá de US\$15 mil millones en 2010 a US\$35 mil millones en 2015. El gerente de marketing aduce que el crecimiento en la venta de medicamentos genéricos se mantendrá mientras se profundice la recesión (*Puntos 2 y 3*), y que los competidores harán necesario que *N-Pharma* reduzca significativamente sus costos.

Ambas opciones de expansión requerirían que gerentes de nivel superior y medio se trasladaran a Europa o China. El gerente de recursos humanos sabe que algunos empleados tienen sentimientos encontrados con respecto a los traslados, y es posible que se resistan.

*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Identifique **dos** fuentes secundarias de estudios de mercado que el gerente de marketing podría emplear para comprender el mercado farmacéutico de China. [2 puntos]
- (b) Con referencia al modelo de análisis de campos de fuerzas de Lewin, explique por qué “algunos empleados tienen sentimientos encontrados con respecto a los traslados, y es posible que se resistan”, en tanto a otros el traslado los entusiasma. [7 puntos]
- (c) Analice el mercado europeo y el mercado chino en el marco de un análisis PEST. [9 puntos]
- (d) Aplicando su análisis PEST y utilizando información del estudio de caso y de los Puntos 1 a 4, recomiende a la junta directiva si *N-Pharma* debería desarrollar el mercado en Europa adquiriendo varias empresas farmacéuticas pequeñas (**Opción 1(b)**), u optar por una penetración de mercado en China (**Opción 2**). [12 puntos]

**Información adicional en las páginas siguientes.**

**Información adicional**

<b>Punto 1: Crecimiento en las ventas mundiales de productos farmacéuticos (%)</b>			
	<b>2000</b>	<b>2009</b>	<b>2011 (pronóstico)</b>
Estados Unidos (EE.UU.)	42	9	6
Unión Europea (UE)	31	14	11
Japón	0	9	4
Países emergentes*	7	34	41
Resto del mundo	20	34	38

[Fuente: <http://biipharmablog.blogspot.com/>, 16 de marzo de 2009]

---

\* Países emergentes: China, Brasil, India, Corea del Sur, México, Turquía, Rusia

**Punto 2: Informe de la consultora IMS**

*IMS*, una consultora especializada en la industria farmacéutica, pronostica que, para el año 2017, las ventas de medicamentos en los mercados emergentes de todo el mundo (como Rusia, China y la India) alcanzarán a los US\$300 mil millones. Esta cifra equivale a la suma de las ventas actuales en los mercados europeo y estadounidense. Se prevé que las ventas de medicamentos genéricos experimentarán un aumento drástico y que, con la inversión de las empresas en nuevas tecnologías, se elevarán las normas de calidad.

Hoy, los ocho mercados principales (Estados Unidos, Alemania, Francia, Reino Unido, Canadá, Italia, España y Japón) representan el 84% del total de las ventas de medicamentos genéricos. Se espera que los costos de investigación y desarrollo aumenten aún más a consecuencia de la adopción de legislación sobre medicamentos más estricta por parte de la Comisión de la Unión Europea.

**Punto 3: Resumen de inversión en el mercado**

**Mercado europeo: Asesoramiento sobre inversiones:**

Vender acciones	2009–2010
Conservar acciones	2010–2012
Comprar acciones	2012–2015

“Se prevé que, hasta principios de 2011, los mercados europeos se verán severamente afectados por las presiones recesivas. Los niveles de desempleo seguirán en aumento hasta fines de 2011. Entre tanto, las empresas procurarán recortar los costos reforzando el uso de nuevas tecnologías. Se ejercerá mayor presión sobre los gobiernos, y muchos deberán hacer frente a elecciones. Las presiones políticas extremas y la inestabilidad social perjudicarán los mercados de negocios. Debido a la preocupación por el desempleo en los mercados locales, caerá la demanda de productos importados.”

**Mercado chino: Asesoramiento sobre inversiones:**

Conservar acciones	2009–2010
Comprar acciones	2010–2015

“El mercado chino se ve menos afectado por las presiones recesivas que los mercados europeo y estadounidense. Los niveles de desempleo rural seguirán aumentando hasta principios de 2011, paralelamente a la caída de las exportaciones a los mercados del extranjero. Dado que la producción china tiende a hacer un uso intensivo de la mano de obra, las empresas procurarán bajar los costos recortando los salarios. Los mercados seguirán sujetos a un estricto control estatal, pero la pertenencia a la *Organización Mundial del Comercio (OMC)* exigirá que los mercados locales se abran a los competidores extranjeros.”

**Punto 4: Percepción de los clientes sobre las empresas farmacéuticas**

