



22115028



**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL SUPERIOR**  
**PRUEBA 2**

Viernes 20 de mayo de 2011 (mañana)

2 horas 15 minutos

---

**INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS**

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste dos preguntas.

## SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 1. Strider Retail

*Strider Retail* es una cadena de tiendas que importa y vende electrodomésticos, entre ellos, televisores de (pantalla de) plasma. La venta de televisores de plasma es estacional, en particular cuando se celebran grandes eventos deportivos. Los televisores de plasma son caros. Los estudios indican que, con las mejoras en la tecnología, el costo de la importación de modelos nuevos ha caído significativamente. *Strider Retail* espera que esto se mantenga en el futuro.

La siguiente información muestra las compras y las ventas de televisores de plasma por parte de *Strider Retail* a lo largo de seis meses, de julio a diciembre de 2010.

Existencias de apertura de televisores de plasma al 1 de julio de 2010: 150 @ US\$900.

Mes (2010)	Existencias adquiridas (unidades)	Existencias vendidas (unidades)
Julio		120
Agosto	100 @ US\$900	90
Septiembre	75 @ US\$850	75
Octubre	60 @ US\$825	40
Noviembre	75 @ US\$800	100
Diciembre	100 @ US\$800	120

*Strider Retail* ha realizado una investigación secundaria adicional que revela que el ciclo de vida de los productos electrodomésticos como los televisores de plasma se acorta con la producción de nuevos modelos cada tres meses. Esta investigación ha sugerido que *Strider Retail* puede tener que reducir sus precios de venta con una frecuencia mucho mayor.

Con la televisación de tantos eventos deportivos, los factores estacionales pierden importancia en la determinación de las ventas de los televisores de plasma. El gerente de marketing de *Strider Retail* piensa que la empresa debería pasar del sistema actual de control de existencias *just-in-time* (“*justo a tiempo*”) al sistema *just-in-case* (“*por si acaso*”).

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *investigación secundaria* [2 puntos]
  - (ii) *control de existencias just-in-time (“justo a tiempo”)*. [2 puntos]
- (b) (i) Calcule la valoración de las existencias de *Strider Retail* al cierre de diciembre de 2010 usando los métodos FIFO (primeras entradas primeras salidas) y LIFO (últimas entradas primeras salidas). Use una tabla para indicar claramente para cada mes el número de televisores de plasma adquiridos y vendidos así como las existencias remanentes. [8 puntos]
- (ii) Comente las consecuencias para *Strider Retail* de usar el método LIFO (últimas entradas primeras salidas) para la valoración de sus existencias. [3 puntos]
- (iii) Explique brevemente **una** ventaja y **una** desventaja para *Strider Retail* de usar el sistema de control de existencias *just-in-case* (“por si acaso”) para los televisores de plasma. [4 puntos]
- (c) Analice las repercusiones sobre el flujo de caja de *Strider Retail* del acortamiento del ciclo de vida del producto en el caso de los televisores de plasma. [6 puntos]

## 2. Esperanto

Después de haber producido con éxito diversos productos de nueva tecnología, y de haber realizado actividades considerables de investigación y desarrollo en el mercado de bienes de consumo, *Esperanto* estaba por fin preparada para lanzar UniTran, el primer dispositivo de comunicaciones del mundo capaz de traducir instantáneamente toda producción oral en español, francés o inglés a más de 121 idiomas diferentes.

Los comentarios iniciales de los clientes, antes de la campaña de marketing y del lanzamiento del producto, fueron muy positivos, a pesar del muy alto precio del dispositivo (US\$2400). *Esperanto* realizó su investigación de mercado primaria usando un muestreo por cuotas de expertos en comunicaciones, periodistas internacionales y profesores de idiomas. Además, se entregaron muestras de UniTran a médicos y rescatistas de la organización no gubernamental (ONG) *Médicos sin Fronteras*<sup>1</sup> para que probaran el dispositivo y ofrecieran sus comentarios a *Esperanto*, como parte de un ejercicio de investigación de mercado con efecto “bola de nieve”.

*Esperanto* consideraba que un producto de tal importancia requería una campaña apta para llegar a otros mercados nicho<sup>2</sup>. Se empleó a una agencia de marketing, *New World*, para ayudar a planificar y coordinar el marketing y el lanzamiento del producto para el 1 de enero de 2011. El director ejecutivo (CEO) de *Esperanto* acordó con el equipo de marketing de *New World* la siguiente secuencia de actividades:

Actividad	Duración estimada (semanas)
A	2
B (debe tener lugar después de A)	2
C (debe tener lugar después de B)	5
D (debe tener lugar después de B)	7
E (debe tener lugar después de C)	4
F (debe tener lugar después de D)	3
G (debe tener lugar después de E y F)	3
H (debe tener lugar después de G)	2
I (debe tener lugar después de H)	5

Si las primeras ventas de UniTran fueron decepcionantes, *New World* estaba dispuesta a hacer un rápido ajuste a la mezcla de marketing. Dados los comentarios iniciales sobre UniTran, la percepción de *New World* era que el producto requería un canal de distribución muy corto. *Esperanto* creía todo lo contrario y estaba segura de que UniTran tenía el potencial de llegar a ser un producto global, y requeriría canales mucho más largos.

<sup>1</sup> *Médicos sin Fronteras*: una ONG dedicada a prestar ayuda médica inmediata en las zonas de guerra y en las áreas con alta incidencia de enfermedades en el mundo en vías de desarrollo.

<sup>2</sup> mercado nicho: un segmento de mercado altamente especializado, dirigido a un grupo de consumidores con gustos, niveles de ingreso, etc. particulares. No se espera que el producto se consuma en grandes cantidades.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *investigación y desarrollo* [2 puntos]
  - (ii) *efecto “bola de nieve”*. [2 puntos]
- (b) Explique brevemente **una** ventaja y **una** desventaja para *Esperanto* de realizar únicamente investigación de mercado primaria. [4 puntos]
- (c) (i) En el papel rayado que se le ha entregado para su respuesta, elabore un diagrama de red que represente la secuencia de actividades de la tabla, con todos los rótulos correspondientes. Muestre la fecha más temprana de inicio para cada actividad, la fecha de finalización más lejana para cada actividad, y el camino crítico. [6 puntos]
- (ii) Calcule la flotación total en el diagrama de red y comente sus repercusiones para *New World* (muestre la totalidad del mecanismo). [3 puntos]
- (iii) Resuma brevemente **un** beneficio para *New World* de elaborar el diagrama de red. [2 puntos]
- (d) Analice la sugerencia de *New World* de usar canales de distribución cortos para UniTran. [6 puntos]

## SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

### 3. Lego

Desde 1932, la familia Christiansen es propietaria y gestiona *Lego*, la fabricante de ladrillos de juguete de Dinamarca. Los ladrillos de juguete fueron votados dos veces como “El juguete del Siglo XX”. El éxito de *Lego* se ha basado en proporcionar un producto de calidad y en su marca global sólida y reconocible. La empresa no ha tenido como objetivo constante la maximización de las ganancias. Por todos estos factores, *Lego* ha generado un considerable valor llave y otros activos intangibles, como la lealtad a la marca.

Los resultados financieros de *Lego* para 2004 significaron un choque para los grupos de interés. Una decisión de diversificación hacia mercados como los de vestimenta, parques temáticos y relojes había generado pérdidas significativas. Comenzaron a circular varios rumores de que *Mattel*, la fabricante de juguetes estadounidense, intentaría adquirir la empresa europea en dificultades. Sin embargo, llegado 2009, *Lego* había obtenido importantes ganancias.

#### Información financiera de *Lego* (todas las cifras se indican en millones de US\$)

	2004	2009
Ganancias/pérdidas netas antes de cargas financieras	–332	380
Ingresos por ventas	1513	2010

[Fuente: adaptado de <http://cache.lego.com/downloads/aboutus/annualreport2004UK.pdf> y <http://cache.lego.com/downloads/aboutus/AnnualReport2009GB.pdf>, 20 de octubre de 2010]

La vocera de *Lego*, Charlotte Simonsen, admitió que la empresa había cometido algunos errores al decidir diversificar sus mercados. También destacó otros cambios en el entorno externo, como las tendencias sociales que sugieren que los gustos del consumidor se están orientando hacia los juegos electrónicos. Utilizando tecnología, *Lego* ha creado ahora un sitio web en 3D donde los clientes pueden diseñar sus propios juguetes y luego encargar los ladrillos para construirlos. También es posible que en 2012 llegue al público una película generada por computadora de *Lego*.

Charlotte también cree que el regreso exitoso de *Lego* a la obtención de importantes ganancias se debió a la caída económica (recesión) de 2008–2009. Argumenta que “En épocas económicas difíciles, los padres vuelven a las marcas globales confiables, para dar a sus hijos juguetes de calidad, durables y conocidos”.

[Fuente: adaptado de *The New Zealand Herald*, 9 de agosto de 2009]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *ganancias* [2 puntos]
  - (ii) *adquisición*. [2 puntos]
- (b) (i) Explique brevemente **dos** beneficios para *Lego* de la lealtad a la marca. [4 puntos]
- (ii) Calcule el margen de ganancia neta de *Lego* en 2004 y 2009. [2 puntos]
- (c) Analice **dos** posibles razones por las que *Mattel* habría intentado adquirir *Lego*. [6 puntos]
- (d) Dados los cambios en el entorno externo, discuta si *Lego* ha modificado sus objetivos con el fin de obtener mayores ganancias. [9 puntos]

#### 4. Enigma

*Enigma* es una empresa grande que genera y distribuye electricidad a más del 90% de los hogares de un país frío del norte de Europa. De septiembre a marzo las temperaturas diarias se mantienen bajo cero. El salario promedio anual es el más bajo de Europa.

Aplicando la discriminación de precios para generar ganancias sustanciales, *Enigma* cobra tarifas más altas a la comunidad empresarial que a las comunidades rurales más pobres. *Enigma* ha calculado que la elasticidad precio de la demanda de electricidad es tal que la demanda es muy insensible a los cambios en los precios. Sin embargo, hacia principios de 2009, algunos grupos de presión sentían que los ingresos y las ganancias de *Enigma* habían llegado a ser demasiado elevados. El director ejecutivo (CEO) de *Enigma*, Bjorn Andersson, defendió el nivel alto de ingresos y ganancias. Argumentaba que eran necesarios para que *Enigma* garantizara el suministro de electricidad durante los meses de frío.

No obstante, hacia fines de 2010, *Enigma* sufrió pérdidas importantes debido a la caída económica (recesión). En consecuencia de esto, el gobierno del país organizó un “paquete de rescate”<sup>\*</sup> a fin de garantizar el suministro de electricidad. En la asamblea general anual de 2011, los estados financieros de *Enigma* revelaron que, pese a las significativas pérdidas, los directivos habían recibido pagos considerables en concepto de remuneración basada en el desempeño. La mayoría de los accionistas creía que el paquete de rescate se utilizó para incentivar a directivos ineficientes, y argumentaban que era antiético que *Enigma* empleara dinero público de esta forma, en especial durante una caída económica (recesión).

Bjorn no estaba de acuerdo. Argumentaba que, a pesar de la caída económica (recesión), *Enigma* tenía que incentivar a sus directivos como lo hacían otras empresas de electricidad; decía que “El talento de las superestrellas requiere paquetes de incentivos superestelares”. Para asegurar una futura generación de directivos altamente capacitados, Bjorn afirmaba tener una sola opción: ofrecer paquetes de millones de dólares. Esta práctica también ayudaría a contratar y motivar a los mejores graduados universitarios a trabajar para *Enigma*, los cuales luego podrían ser capacitados a través de programas de revalorización del trabajo para que se conviertan en la siguiente generación de directivos.

---

\* “paquete de rescate”: plan financiero de un gobierno para ayudar a las industrias clave afectadas por la crisis del crédito para permitirles seguir operando pese a sufrir importantes pérdidas o problemas de liquidez.

*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*



(Pregunta 4: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *elasticidad precio* [2 puntos]
  - (ii) *accionista.* [2 puntos]
- (b) Explique **dos** ventajas para *Enigma* de aplicar la discriminación de precios. [6 puntos]
- (c) Utilizando la teoría de la motivación de Herzberg, analice la motivación de los directivos de *Enigma*. [6 puntos]
- (d) Evalúe soluciones para **dos** posibles conflictos presentes en *Enigma* entre grupos de interés. [9 puntos]

## 5. Ansell

*Ansell* es una empresa estatal de telecomunicaciones de Uruguay en América del Sur que tiene un 25% de la cuota del mercado de telefonía para el hogar y ha experimentado un lento crecimiento en sus ingresos a lo largo de los últimos 10 años.

En 2005, el gobierno uruguayo aprobó leyes que permitieron el ingreso de empresas extranjeras al mercado nacional de telefonía para el hogar. De inmediato, *Allo*, una empresa multinacional francesa de telecomunicaciones, gastó grandes sumas de dinero en el tendido de redes, pues se consideraba que vender en Uruguay era una forma de entrar en el mercado sudamericano de telefonía para el hogar. Poco tiempo después, *Allo* había llegado a ser líder de mercado, con una cuota de mercado que duplicaba la de *Ansell*. *Ansell* perdió oportunidades de competir y obtener ganancias sustanciales por tener un financiamiento limitado, una tecnología inapropiada y un estilo de liderazgo autocrático.

Ahora, el gobierno uruguayo está aprobando otras leyes que permitirán aún más competencia en el mercado nacional de telefonía para el hogar. *Ansell* tiene tres opciones:

- La primera opción para *Ansell* es una fusión con *Ronaldo*, una empresa de telecomunicaciones con sede en Brasil. *Ronaldo* tiene un estilo de liderazgo distinto del de *Ansell*, y también tiene problemas financieros. Los beneficios financieros y de marketing de la fusión podrían ser considerables para ambas empresas. Sin embargo, *Ansell* es consciente de que la cultura corporativa de las dos empresas es muy diferente, lo que podría conducir a deseconomías de escala. Además, una reducción de plantilla sería inevitable.
- Una segunda opción es formar una empresa conjunta (*joint venture*) con la empresa multinacional de telecomunicaciones italiana *Pronto*. Por consiguiente, *Ansell* podría beneficiarse de la tecnología de punta y los conocimientos y la experiencia global en el mercado de telefonía para el hogar de *Pronto* para competir con *Allo*. A cambio, *Pronto* tendría la posibilidad de investigar oportunidades potenciales de ingresar al mercado de telefonía para el hogar de América del Sur. Lamentablemente, *Pronto* puede comprometer su participación en la empresa conjunta (*joint venture*) únicamente por un año, lo que puede no dar suficiente tiempo a *Ansell* para competir eficazmente con *Allo*.
- Como tercera opción, *Ansell* podría ampliar su base de clientes haciendo llegar sus servicios a las zonas rurales del país, donde ni *Allo* ni otros competidores operan de momento. *Ansell* está desarrollando un servicio nuevo denominado “Rural Ansell”, para cubrir las necesidades de este segmento de mercado promisorio. No obstante, el financiamiento limitado con que cuenta la empresa puede poner en peligro esta alternativa.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *cultura corporativa* [2 puntos]
  - (ii) *deseconomías de escala.* [2 puntos]
- (b) Explique **dos** razones para el crecimiento de las empresas multinacionales de telecomunicaciones en el mercado nacional de telefonía para el hogar de Uruguay desde 2005. [6 puntos]
- (c) Analice las consecuencias de los choques entre los estilos de liderazgo si se produce una fusión de *Ansell* y *Ronaldo* (primera opción). [6 puntos]
- (d) Discuta la segunda y la tercera opción a disposición de *Ansell*. [9 puntos]
-