



---

**DURACIÓN DE LA PRUEBA: DOS HORAS**

**CADA PREGUNTA SE CONTESTARÁ EN UNA SOLA HOJA INDEPENDIENTE**

**PRIMERA PARTE: Consta de seis preguntas. Conteste una de cada nivel (en total, tres)**

**1ª.A (2 puntos)** El agua de mar ha venido a nuestras cocinas para quedarse. Maravendis ha logrado dos concesiones para extraer agua marina frente a la costa de Blanes (Girona) y la isla de Tabarca (Alicante), a 200 metros de la línea de costa, para su tratamiento, depuración, envasado y comercialización. Para su envasado, Maravendis está poniendo en marcha sendas plantas en Barcelona, junto a sus oficinas centrales, y Alicante, que espera estén plenamente operativas en tres meses. La empresa destaca las importantes cualidades del producto, que permite, no solo potenciar el sabor de los guisos, sino también mejoras nutricionales, ya que esta agua es rica en minerales y además permite la reducción del uso de la sal en la elaboración del guiso. El producto se dirige a supermercados, a hostelería y restauración y a la industria alimentaria. (*Alimarket, 06/03/2013*) Responda a las siguientes cuestiones, utilizando la información sobre Maravendis como ejemplo en sus respuestas:

- Defina el sector.
- De entre los diferentes factores que es preciso estudiar para determinar la situación competitiva de un sector, señale dos y explíquelos brevemente.
- ¿Cuál considera que puede haber sido la razón principal en la decisión de localización de las plantas de la empresa?

**1ª.B (2 puntos)**

- Defina la elasticidad precio y la elasticidad renta de la demanda de un bien.
- Si la demanda de un bien es elástica al precio, ¿cómo cambiaría un aumento del precio del bien los ingresos totales que obtienen los vendedores de ese bien?

---

**2ª.A (2 puntos)** Mourinho, actual entrenador del Real Madrid, decía antes de un partido de Copa y en clara advertencia a sus jóvenes y bien pagados profesionales: “Es un día importante para ellos y para mí. Si pasa lo mismo que con el Alcorcón, les pongo una cruz” (*Expansión, 12/11/2010*). Responda a las siguientes cuestiones:

- Asocie a dicho entrenador un estilo de liderazgo e indique sus principales diferencias con otros estilos tradicionales de liderazgo.
- Indique qué fuentes pueden estar en el origen del liderazgo.
- Explique las diferencias entre dirección y liderazgo.

**2ª.B (2 puntos)** Luis Saramago, director de *marketing* de Renova: “Se puede crear diferenciación en una categoría de producto aburrida” (*Alimarket, 14/03/2013*). Explique:

- En qué consiste la diferenciación.
- Qué papel juega la diferenciación en la definición de la estrategia de la empresa.
- En caso de no optarse por la diferenciación para definir la estrategia de la empresa, qué otras opciones habría.

**3ª.A (2 puntos) Si responde esta pregunta, deberá realizar, obligatoriamente, la 4ª A.**

En un país donde el precio legal más bajo al que puede venderse un bien es superior al precio de mercado:

- Represente gráficamente el efecto de tal política en el mercado del bien.
- Explique qué tipo de ineficiencias surgirán si tal política se mantiene.

**3ª.B (2 puntos) Si responde esta pregunta, deberá realizar, obligatoriamente, la 4ª B.**

- Defina los tipos de costes según la cantidad producida. Ponga un ejemplo de cada uno de ellos.
- ¿Qué representa el coste medio de un producto? ¿Para qué sirve su cálculo?
- Defina los tipos de costes según su asignación a los productos elaborados. Ponga un ejemplo de cada uno de ellos.
- ¿Qué mide el coste marginal y cuál es su principal utilidad?

**SEGUNDA PARTE: Consta de dos ejercicios, de los que ha de resolver solo uno; y de un Comentario de Texto.**

**4ª.A (2 puntos) (Si ha respondido la 3ª.A)** La empresa Supertex, dedicada a la comercialización de prendas de vestir para jóvenes que obtiene del proveedor Youth Fashion, tiene unas ventas anuales estimadas en 3.600 unidades. El coste de gestionar un pedido es de 400 unidades monetarias y el de almacenar una prenda es de 450 unidades monetarias por año. Teniendo en cuenta que la empresa trabaja 360 días al año:

- Calcule el volumen óptimo de pedido.
- Determine cada cuantos días se efectúa un pedido.
- Represente gráficamente los pedidos durante un mes.
- Calcule el punto de pedido si el tiempo que tarda el proveedor en suministrar un pedido es de 6 días.
- Halle el coste total de la gestión de inventarios sabiendo que el precio al que Supertex adquiere cada prenda es de 10 unidades monetarias.

**4ª.B (2 puntos) (Si ha respondido la 3ª.B)** A partir de los datos recogidos en la siguiente tabla, calcule:

| Años        | Estados Unidos                           |                                      |
|-------------|--|--------------------------------------|
|             | PIB nominal<br>(miles de millones de \$) | Deflactor del PIB<br>(año base 1996) |
| <b>1999</b> | 10.000                                   | 110                                  |
| <b>2000</b> | 11.000                                   | 115                                  |

- El PIB real en 1999 y en 2000 a precios de 1996.
- La tasa de crecimiento del deflactor del PIB, entre 1996 y 1999, y entre 1999 y 2000.
- La tasa de crecimiento del PIB nominal y del PIB real entre 1999 y 2000. ¿Cuál de estas dos tasas fue más alta? ¿A qué cree usted que se debe?

**5ª. (2 puntos) COMENTARIO DE TEXTO:** Lea detenidamente el texto y responda a las tres preguntas que sobre el mismo se plantean a continuación.

### El pasillo correcto

#### **Georges Plassat reanima la segunda cadena de supermercados más grande del mundo**

*(Texto extraído y traducido del original “Up the right aisle” publicado en The Economist en su edición de 16 de febrero de 2013)*

Hasta hace poco, los supermercados de Carrefour en Francia estaban dirigidos como si fueran un ejército napoleónico. Su oficina central realizaba los pedidos de forma estricta y cada establecimiento vendía un conjunto similar de productos. Si la venta de comestibles fuera como mandar un ejército a través de los Alpes, esta estrategia hubiera funcionado gloriosamente. Pero no lo es, y no funcionó.

A los clientes les gusta poder elegir, y sus gustos varían. En Orange, por ejemplo, una ciudad en la Provenza donde viven muchos norteafricanos, Leclerc, una cadena rival, ofrecía 20 variedades de garbanzo. El Carrefour local tenía solo dos marcas y sus ventas eran más llanas que el pan pita.

Entonces se incorporó Georges Plassat, el nuevo jefe de Carrefour desde el año pasado. Una de sus primeras decisiones fue dar a los gerentes de las tiendas la capacidad de adaptarse a gustos locales. En el Carrefour de Mónaco, por ejemplo, desaparecieron los estantes del equipaje barato, del tipo que los elegantes vecinos se avergonzarían de ver llevar a sus empleados domésticos. En su lugar apareció una barra de *sushi* y una sección de vinos internacionales. El centro comercial es un éxito.

Hace poco Carrefour tenía tantos problemas que parecía probable una desintegración. Perdía rápidamente cuota de mercado en Francia, su mercado más grande, respecto de la cadena Leclerc. Se considera que el modelo del "hipermercado" que inventó en los años sesenta está anticuado. Con más clientes solteros y de mayor edad, los supermercados del centro de la ciudad son tiendas más populares que los enormes centros en el borde de la ciudad que venden de todo, desde charcutería a televisiones. Y la venta al por menor de especialistas en electrónica de consumo y moda ha perjudicado el negocio no alimentario de Carrefour.

Pero después de seis meses bajo el Sr. Plassat, la mejora es evidente. “El petrolero ha dado vuelta,” opina John de Exane BNP Paribas, un banco. Según Kershaw, que es un experto en mercado minorista, Carrefour comenzó a reconquistar territorio en Francia la primavera pasada. Sus ventas de comida habían caído cada trimestre, excepto uno, desde 2010, pero en los dos últimos trimestres de 2012 crecieron otra vez. La disminución de ventas de artículos no alimenticios, el área más complicada, también se redujo bruscamente.

¿Qué hace el Sr. Plassat que sus precursores no hicieron? Ser francés ayuda. El primer jefe en irse de forma rápida, en 2008, fue José Luis Durán, un español experto principalmente en finanzas. Su sucesor fue el Sr. Olofsson, un genio de mercadotecnia de Nestlé. El Sr. Olofsson incorporó a un inglés de Tesco, la cadena de alimentación británica, James McCann, para dirigir hipermercados franceses, y animó a los ejecutivos a comunicarse en inglés en la oficina central. “Imagine a un francés que va a la oficina central de Walmart en Bentonville y dice: “Ahora escribiremos y hablaremos en inglés”, se mofa una persona enterada.

El Sr. Plassat, por el contrario, es un experto en alimentación. Ha trabajado para Casino, otra cadena de supermercados francesa, y para Carrefour en los años noventa. “Cuando tratas con algo tan sensible como el lugar en el que la gente adquiere su comida”, dice el Sr. Plassat, “es importante estar cerca de la cultura local”. El Sr. Plassat se movió rápidamente para evitar los problemas de la centralización. Los gerentes de la tienda pueden decidir ahora cuantos kilos de pasta o plátanos quieren adquirir, cuando antes lo decidía la oficina central. Ahora son libres de pedir productos regionales, que son populares, no solo marcas nacionales.

El Sr. Plassat también ha vendido los negocios de Carrefour en cuatro países: Grecia, Colombia, Indonesia y Malasia. La firma todavía es grande en China y Brasil, pero los beneficios de liquidarse en sitios donde era débil se pueden reinvertir en sus negocios europeos.

Lo que los compradores franceses quieren son precios bajos. Ahora los anuncios de Carrefour comparan sus etiquetas con las de Leclerc. Y hace mejoras baratas en las tiendas. En una reciente visita a una tienda fue abordado por un cliente que había esperado mucho tiempo para que le cortaran el jamón; rápidamente estuvo de acuerdo que la tienda debería tener una segunda máquina de cortar jamón.

Dos grandes cuestiones se mantienen. El Sr. Plassat puede conducir a un renacimiento de las ventas durante los próximos años, dice el Sr. Kershaw, pero puede no ser capaz de hacer mucho más que retrasar y aminorar lo que puede ser una decadencia estructural de los hipermercados. “Nuestros hipermercados han sufrido en el pasado la falta de inversión y una carencia en la creencia en el formato”, contesta el Sr. Plassat. Carrefour es ya un detallista multiformato y seguirá añadiendo tiendas más pequeñas [...]

**Preguntas sobre el texto:**

- a) **(1 punto)** ¿Deben vender todos los centros Carrefour los mismos productos? Relacione su respuesta con el proceso de segmentación de mercados ¿Cuál ha sido la experiencia de Carrefour respecto de las decisiones centralizadas?
- b) **(0,5 puntos)** ¿Cuáles piensa que han sido las razones del fracaso de José Luis Durán y el Sr. Olofsson?
- c) **(0,5 puntos)** ¿Puede señalar algún inconveniente de la expansión internacional de los negocios? ¿Cuál ha sido la experiencia de Carrefour en este sentido?