



88105028



**EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2**

Viernes 19 de noviembre de 2010 (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. Dan Electro

Dan Bowen es titular de una empresa unipersonal que vende cámaras digitales directamente a los consumidores. La empresa, que opera con el nombre de *Dan Electro*, funciona en línea y procesa electrónicamente todas las ventas. La oficina, el almacén y el centro de atención telefónica están ubicados en el mismo lugar caro y deseable del centro de la ciudad.

Dan puso en marcha la empresa tres años atrás, tomando un préstamo bancario considerable, para el que usó como garantía* su propia residencia.

La empresa compra las cámaras y las despacha desde un proveedor extranjero de buena reputación y confiable, que cobra un precio elevado a cambio de cámaras de buena calidad y un transporte sin demoras. Dan debe pagar las cámaras por adelantado. Los clientes de *Dan Electro* son muy leales, y consideran que sus compras valen lo que cuestan. Un porcentaje importante de las ventas de *Dan Electro* corresponden a clientes que vuelven a comprar a la empresa. Algunos clientes incluso señalaron que pagarían más por las cámaras por su calidad y el buen servicio que la empresa proporciona.

Ahora, a Dan le preocupan los pronósticos de incrementos en las tasas de interés, la inflación y el aumento de la competencia en línea. En los próximos años, *Dan Electro* puede tener que hacer frente a ciertas dificultades de flujo de caja, y Dan está considerando diversas estrategias para evitarlas.

Información financiera para 2010 (todas las cifras en US\$)

Costos anuales fijos	
Alquiler	20 000
Marketing	4000
Administración	5000
Pago de intereses	1000
Costos variables por cámara	
Cámara	135
Transporte	45
Mano de obra directa	20
Precio por cámara	250

Dan espera vender 700 cámaras en 2010.

* garantía: la propiedad del prestatario se ofrece al prestamista como aval si el préstamo no se devuelve

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) (i) Defina el término *costos variables*. [2 puntos]
- (ii) Identifique **dos** ventajas para Dan de operar como una empresa unipersonal. [2 puntos]
- (b) (i) Elabore un gráfico del punto de equilibrio de *Dan Electro* para 2010. Calcule e indique el punto de equilibrio, el margen de seguridad y las ganancias proyectadas con 700 cámaras (*muestre la totalidad del mecanismo*). [7 puntos]
- (ii) Calcule el número de cámaras que *Dan Electro* debe vender para duplicar las ganancias proyectadas (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]
- (iii) Calcule el precio por cámara que se debe cobrar (previando la venta de 700 cámaras) para duplicar las ganancias proyectadas (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]
- (iv) Explique **dos** limitaciones posibles del modelo del punto de equilibrio como herramienta de decisión para *Dan Electro*. [4 puntos]
- (c) Examine **dos** estrategias posibles para que *Dan Electro* evite las dificultades de flujo de caja. [6 puntos]

2. BBT

BBT es una sociedad limitada estadounidense pequeña y bien establecida, especializada en la educación en línea. Su dueño y fundador, Mark Davis, posee actualmente el 100% de las acciones, y tiene total libertad para el manejo de la empresa. Cuenta con tres empleados de tiempo completo, que trabajan en *BBT* desde hace más de seis años.

BBT ha gozado de muchos años de expansión en la prestación de servicios educativos en línea. Mark tiene derechos de autor sobre el software que patentó, lo que constituye una proposición única de venta (o punto de venta único), aunque los derechos de autor expirarán en un futuro próximo. Por otra parte, en el último tiempo, varias empresas rivales establecieron su presencia en el mercado de la educación en línea.

Mark ha tenido que reunir fondos para desarrollar nuevo software educativo que le permitiera mantener o mejorar su posición en el mercado. El gerente de su banco ha rehusado prestarle fondos para investigación y desarrollo de nuevo software, aduciendo que “el software es un producto con un ciclo de vida corto, y el balance de su empresa muestra un deterioro”.

El contador de Mark acaba de presentar la siguiente información financiera de *BBT* —al 31 de octubre de 2010—, que refleja algunos problemas de capital circulante y liquidez.

Extracto del balance de *BBT* para el ejercicio cerrado el 31 de octubre de 2010

	US\$
Acreeedores	Y
Activo fijo	30 000
Activo neto	Z
Caja	2000
Capital accionario	2000
Capital invertido	X
Depreciación	1500
Deuda a corto plazo	0
Deudores	28 000
Existencias	0
Pasivo no corriente	0
Reservas	8500
Total (activo corriente)	30 000
Total (pasivo corriente)	48 000

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

- (a) (i) Defina el término *derechos de autor*. [2 puntos]
- (ii) Identifique **dos** desventajas para *BBT* de ser una sociedad limitada. [2 puntos]
- (b) (i) Calcule las cifras que faltan X, Y, Z y, con esas cifras y la información financiera suministrada, elabore un balance completo de *BBT* para 2010. [7 puntos]
- (ii) Al 31 de octubre de 2010, las ganancias netas antes de cargas financieras de *BBT* eran de US\$27 695. Calcule el valor del índice de liquidez corriente y el retorno sobre capital invertido (RCI) de *BBT*. [2 puntos]
- (iii) Utilizando factores financieros y no financieros, explique por qué el gerente del banco rehusó financiar la investigación y el desarrollo de nuevo software educativo. [6 puntos]
- (c) Examine **dos** fuentes alternativas de financiamiento que Mark podría utilizar para financiar la investigación y el desarrollo de nuevo software educativo. [6 puntos]

SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

3. La batalla de los motores de búsqueda en línea

El mercado de los motores de búsqueda en línea se duplicó, pasando de US\$40 mil millones en 2008 a US\$80 mil millones en 2010. El principal beneficiario de este crecimiento fue *Google*, que posee la mayor cuota de mercado. Un ejecutivo de *Microsoft*, rival de *Google* en ese mercado, afirma que la industria ofrecerá un mejor servicio si existe una alternativa a la prevalencia de *Google*.

El objetivo de *Microsoft* es ganar rápidamente una cuota mayor del mercado de los motores de búsqueda en línea mediante un crecimiento externo. Luego del fracaso de sus estrategias de crecimiento interno, *Microsoft* hizo una oferta de US\$45 mil millones para una adquisición hostil del negocio *Yahoo!*, otro motor de búsqueda.

Yahoo! provee muchos otros servicios, como el de correo electrónico, pero ha quedado rezagado con respecto a *Google* por carecer de un enfoque definido. Recientemente, *Yahoo!* sufrió una declinación en sus ganancias, con lo que de las acciones bajaron un 40%. Como resultado, *Yahoo!* eliminó 1000 puestos de trabajo.

Si la adquisición de *Yahoo!* por parte de *Microsoft* se concreta, representará la unión de la segunda y la tercera empresas más grandes del mercado de motores de búsqueda en línea. Esta adquisición acarrearía una reducción importante en el número de puestos de trabajo, pero también traería aparejados ahorros de costos de, como mínimo, US\$1000 millones. Además, con la combinación de los recursos de ingeniería y la experiencia de las dos empresas, se ampliaría la capacidad de investigación y desarrollo, lo que conduciría a la oferta de servicios más innovadores.

Es probable que la propuesta de adquisición llame la atención del gobierno sobre la cuota de mercado resultante de la combinación de ambas empresas. Juntas, *Microsoft* y *Yahoo!* acapararían el 35% del mercado de motores de búsqueda en línea.

Hasta ahora, *Yahoo!* ha logrado resistir la oferta de adquisición. Actualmente, *Microsoft* busca estrategias de crecimiento alternativas, por ejemplo, fusiones con otros socios posibles.

[Fuente: adaptado de Dominic Rushe, *Where to?*, *The Sunday Times*, 10 de febrero de 2008 y Richard Waters, *Microsoft challenges Google's grip*, *Financial Times*, 2 de febrero de 2008]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
 - (i) *cuota de mercado* [2 puntos]
 - (ii) *crecimiento externo.* [2 puntos]
- (b) Grafique la matriz de Boston Consulting Group (BCG) para 2010 y distinga entre la posición de los motores de búsqueda en línea de *Microsoft* y *Google*. [6 puntos]
- (c) Examine las posibles repercusiones para los empleados y para **otro** grupo de interés si *Microsoft* lograra concretar la adquisición de *Yahoo!*. [6 puntos]
- (d) Discuta la decisión de *Microsoft* de hacer una oferta de adquisición hostil de *Yahoo!*. [9 puntos]

4. Las aerolíneas del mundo en estado de alerta

A lo largo de los últimos veinte años, han surgido en la industria de las líneas aéreas dos modelos de negocio:

- las líneas aéreas de bajo costo (también llamadas “de bajo precio” o “de tarifas bajas”), dirigidas a viajeros atentos a los precios que tienen una gran elasticidad precio de la demanda
- las líneas aéreas con servicio completo, dirigidas a viajeros dispuestos a pagar un precio más alto por más confort y servicios a bordo que tienen una menor elasticidad precio de la demanda.

Con la contracción en la economía global, la industria de las líneas aéreas se ha resentido. Algunas aerolíneas que atendían únicamente a pasajeros de clase ejecutiva se han declarado insolventes.

Según sostiene el director ejecutivo (CEO) de *Ryanair*, una línea aérea de bajo costo, los costos aumentarán para todas las aerolíneas, y los operadores con los precios más bajos tienen más probabilidades de sobrevivir. Los clientes intentarán ahorrar dinero en toda ocasión posible. Además, el 25% de los pasajeros de *Ryanair* son gente de negocios que se ha adaptado a la situación económica reduciendo gastos. Ha quedado atrás la época de los vuelos costosos.

Sin embargo el CEO de *British Airways*, una línea aérea con servicio completo, discrepa al afirmar que las aerolíneas de bajo costo no pueden seguir ofreciendo pasajes económicos debido a los crecientes costos del combustible. La proposición única de venta (o punto de venta único) de las líneas aéreas de bajo costo desaparecerá. Por el contrario, según manifestó, el 40% de los clientes de *British Airways* son pasajeros de negocios que necesita seguir viajando. Estos pasajeros buscan servicios de buena calidad, nítidamente diferenciados y más costosos. El CEO de *British Airways* considera que las líneas aéreas con servicio completo tienen más probabilidades de conservar su ventaja competitiva.

Algunos analistas de mercado arguyen que si los costos del combustible hacen subir los precios de los pasajes, las líneas aéreas de bajo costo estarán en situación ventajosa con respecto a las que ofrecen servicio completo, debido a su menor tamaño y a su flexibilidad operativa.

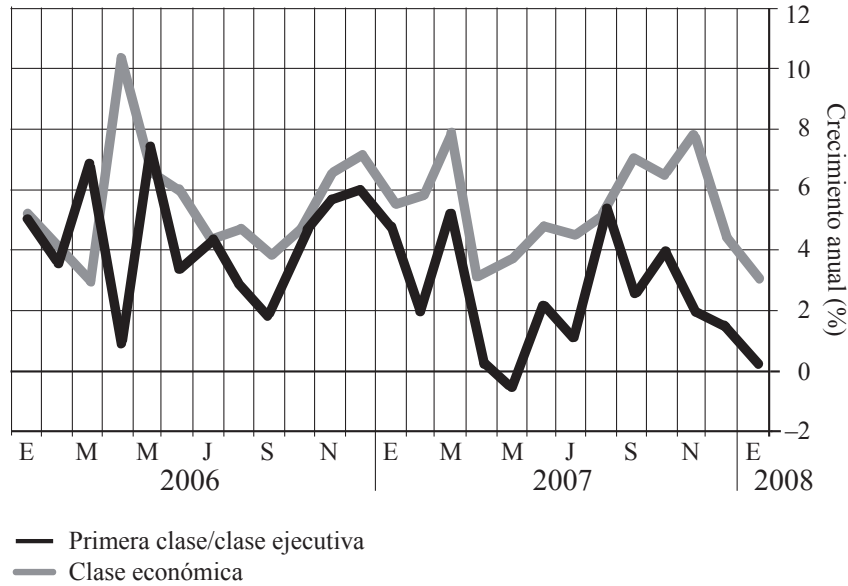
Información sobre elasticidad:

- elasticidad precio cruzada de la demanda entre las aerolíneas y otros medios de transporte (por ejemplo, automóvil, ferrocarril, etc.): 0,5
- elasticidad renta de la demanda del transporte aéreo: 3
- elasticidad precio de la demanda de las líneas aéreas de bajo costo: 1,9
- elasticidad precio promedio de la demanda de pasajes de primera clase, clase ejecutiva y clase económica en las líneas aéreas con servicio completo: 0,95.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 4: continuación)

Aumento en el número de pasajeros Crecimiento en el tráfico de pasajeros por tipo de pasaje



[Fuente: adaptado de Suzy Jagger, *World airlines on alert as soaring oil prices set a course for recession*, *The Times*, 31 de mayo de 2008]

- (a) Defina los siguientes términos:
 - (i) *proposición única de venta (o punto de venta único)* [2 puntos]
 - (ii) *elasticidad renta de la demanda.* [2 puntos]

- (b) Con referencia al modelo de estrategias genéricas de Porter, distinga entre las ventajas competitivas de los **dos** modelos de negocios en la industria de las líneas aéreas. [6 puntos]

- (c) Examine las probables repercusiones para la industria de las líneas aéreas de la elasticidad precio cruzada de la demanda y de la elasticidad renta de la demanda. [6 puntos]

- (d) Discuta la afirmación del CEO de *British Airways* respecto de que “las líneas aéreas con servicio completo tienen más probabilidades de conservar su ventaja competitiva”. [9 puntos]

5. Bricko Group

Bricko Group es una empresa sueca fabricante de juguetes que vende sus productos en muchos países del mundo. Su producto más conocido son los ladrillos plásticos conocidos como “Bricko”. La empresa tiene numerosos empleados en muchas ciudades de Suecia, y se enorgullece de ofrecer seguridad en el puesto de trabajo, beneficios generosos y un sentido de familia a sus empleados.

En este momento, *Bricko Group* enfrenta los siguientes problemas:

- mayor competencia en el mercado de juguetes, pues otros fabricantes pueden ofrecer productos de marca a menor precio
- mayor competencia de otros sectores, por ejemplo, el de los juegos en línea
- más productos defectuosos
- reglamentaciones más estrictas de la Unión Europea (UE) en materia de salud y seguridad
- presiones de los grupos suecos defensores del medio ambiente por la contaminación que generan las fábricas
- ausencia de innovaciones y de lanzamientos de nuevos productos en los últimos años.

En los últimos años, *Bricko Group* perdió parte de su cuota de mercado. Su mayor rival es *Peppa Toys*, que fabrica productos similares. Recientemente, *Peppa Toys* abrió una nueva fábrica que le permitió duplicar su producción. La investigación de mercado primaria indica que *Bricko Group* goza de mucho mayor reconocimiento de marca, pero los consumidores prefieren los precios más bajos de *Peppa Toys*. Los directivos de *Bricko Group* consideran que fomentar la lealtad a la marca será esencial para mantener la competitividad.

La garantía de la calidad es un aspecto importante para *Bricko Group*, por lo que el gerente de producción desea implementar un enfoque Kaizen (de mejoramiento continuo) a la fabricación en Suecia. En cambio, el gerente financiero propone contratar la producción en forma externa a fábricas de Bangladesh, a fin de reducir costos. El departamento de investigación y desarrollo permanecería en Suecia y aumentaría sus actividades.

- (a) Describa **una** ventaja y **una** desventaja de la investigación de mercado primaria para *Bricko Group*. [4 puntos]
- (b) Explique **dos** beneficios y **una** limitación para *Bricko Group* de un enfoque Kaizen para la fabricación. [6 puntos]
- (c) Analice la importancia y la función de la gestión de marcas comerciales para *Bricko Group*. [6 puntos]
- (d) Discuta la propuesta del gerente financiero de “contratar la producción en forma externa a fábricas de Bangladesh”. [9 puntos]