



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Martes 20 de noviembre de 2007 (mañana)

1 hora 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Conteste tres preguntas.

1. Creative Technology

Creative Technology, fundada en Singapur en 1981, es líder mundial en productos digitales de entretenimiento para diversos segmentos de la industria de computadoras personales. La empresa participa especialmente en el mercado de productos digitales de entretenimiento personal, uno de los mencionados segmentos. En los últimos años, *Creative Technology* ha ampliado este mercado al ofrecer una gama de productos que incluye centros de entretenimiento portátiles (con música y video), altavoces multimedia, y cámaras digitales y para Internet.

Creative Technology debe su mayor renombre a sus líneas Zen y MuVo de reproductores de MP3 portátiles. El Zen almacena miles de pistas de sonido y, aunque portátil, es bastante abultado. El MuVo pesa 28,35 gramos, puede utilizarse como disco rígido de computadora portátil, y almacena alrededor de 130 pistas de sonido. Los mercados objetivo del MuVo incluyen a adolescentes, así como a personas que se trasladan a su lugar de trabajo o que salen a correr. Zen, de *Creative Technology*, enfrenta una competencia significativa en este mercado, de parte de empresas tales como *Apple*, que produce el iPod. El iPod es el líder de mercado en reproductores de MP3; los consumidores lo perciben como un producto muy in y de última moda. Comparado con el iPod, el Zen ha recibido informes favorables de revistas independientes de la industria, que han informado que el Zen es mejor que el iPod en cuanto a calidad del sonido y duración de las baterías.

- (a) (i) Describa qué significa *mercado objetivo*. [2 puntos]
- (ii) Explique **dos** métodos de estudio de mercado primario que *Creative Technology* podría emplear para ayudar a identificar mercados objetivo adicionales para el MuVo. [4 puntos]
- (b) Explique de qué modo la segmentación de mercado podría ayudar a *Creative Technology* a obtener una cuota de mercado mayor en el área de productos digitales de entretenimiento personal. [6 puntos]
- (c) Discuta la importancia de la gestión de marca en la determinación del éxito del Zen. [8 puntos]

2. Hopwoods

Tony Hopwood inició sus actividades empresariales en 1990. La empresa tuvo un crecimiento constante, de un equipo de 20 personas a una dotación de más de 5 000 empleados. Tony está orgulloso de sus relaciones estrechas e informales con los integrantes del equipo de directivos, a quienes trata como a su familia. Tiene la puerta siempre abierta. Sin embargo, a lo largo de los últimos años, ha pasado cada vez más tiempo fuera de la oficina. Tony designó a su hija Leila, graduada pocos tiempo atrás, para gestionar la empresa en preparación para su retiro.

Leila consideró que la estructura relativamente informal ya no era apropiada. Por lo tanto, dividió a la empresa en diversos departamentos y puso nuevo personal proveniente de otras empresas a cargo de la gestión de las operaciones diarias de los departamentos. Leila rara vez discute los temas con el personal: prefiere tomar las decisiones por sí sola y comunicarlas por correo electrónico.

El personal original se resiente ante esta comunicación formal, la nueva estructura y los nuevos jefes de departamento, que –a su juicio– conocen poco acerca de la empresa y sus tradiciones. Están enfadados porque no los tuvieron en cuenta para los ascensos, y se sienten excluidos de la toma de decisiones. El personal continúa utilizando el sistema de comunicación informal, más que los canales oficiales de los departamentos. Su lealtad a Tony Hopwood y los sueldos relativamente altos evitan que dejen la empresa.

- (a) (i) Describa **dos** factores que influyan sobre el estilo de liderazgo adoptado por un directivo. *[4 puntos]*
- (ii) Explique la diferencia entre los estilos de liderazgo de Tony y Leila. *[4 puntos]*
- (b) Explique por qué el uso del correo electrónico como único medio de comunicación puede conducir a problemas de comunicación. *[4 puntos]*
- (c) Utilizando la teoría de la motivación según sea pertinente, discuta **dos** medidas prácticas que Leila podría implementar para reducir la insatisfacción del personal. *[8 puntos]*

3. Clean Living

Clean Living fue fundada en el Reino Unido por Sue Campbell, en 1974, y rápidamente pasó, de ser una pequeña tienda, a ser una red de tiendas en todo el mundo. Sue deseaba que su empresa fuera reconocida como la de mayor responsabilidad social en el planeta. El otorgamiento de franquicias permitió un rápido crecimiento y una veloz expansión internacional, a medida que cientos de empresarios de todo el mundo se plegaban a la visión de Sue. Sue también se aseguró de revisar y modificar constantemente la gama de productos y las campañas que apoyaban, de modo de responder a las preferencias de los consumidores.

Las campañas de la empresa en contra de las violaciones a los derechos humanos, su compromiso con la protección de los animales y el medio ambiente y su decisión de rebatir los estereotipos de belleza perpetuados por la industria cosmética le ganaron el apoyo de generaciones de consumidores. *Clean Living* continúa a la cabeza de las empresas que utilizan su voz en favor del cambio social y ambiental.

- (a) (i) Describa qué significa el término *franquicia*. [2 puntos]
- (ii) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de expandirse mediante franquicias. [4 puntos]
- (b) Utilizando ejemplos adecuados del estudio de caso, distinga entre *objetivos*, *estrategias* y *tácticas*. [6 puntos]
- (c) Analice las ventajas y las desventajas para *Clean Living* de establecer objetivos éticos. [8 puntos]

4. Rodda S.A.

Rodda S.A. requiere fondos para un nuevo proyecto de inversión. La empresa está considerando diversas fuentes de financiamiento, pero la junta directiva considera que los fondos deben ser externos, pues les preocupa que emitir más acciones pueda volver a la empresa más vulnerable frente a una absorción. El director financiero ha hecho saber a la junta que la empresa ya está fuertemente endeudada, y que es probable que las tasas de interés aumenten en forma considerable en los próximos dos años, a medida que el gobierno intente detener el veloz crecimiento en los precios de las viviendas y abordar un mercado bursátil sobrevaluado. El director financiero ha hecho saber a la junta que la empresa tiene varias propiedades valiosas que podrían venderse para financiar el proyecto.

A continuación se proporcionan los detalles financieros del proyecto, que tiene un costo de \$4 000 000.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja neto (\$)	500 000	500 000	2 400 000	2 000 000	2 000 000

En la tabla que sigue, se ilustran los ingresos y desembolsos mensuales (en \$) previstos para los primeros cuatro meses del Año 1. Se prevé que el saldo de caja de apertura, en enero, será de 3 500 000.

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Ventas en efectivo	3 000 000	3 200 000	3 450 000	3 550 000
Existencias	4 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Sueldos	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Electricidad	200 000	200 000	200 000	200 000
Alquiler	100 000	100 000	100 000	100 000
Otros gastos	150 000	150 000	150 000	150 000
Adquisición de nuevo proyecto de inversión			4 000 000	

- (a) Elabore un pronóstico de flujo de caja para el período de enero a abril. [6 puntos]
- (b) Calcule el plazo de amortización para el proyecto. [2 puntos]
- (c) Explique de qué modo *Rodda S.A.* puede ser rentable y aun así experimentar dificultades en su flujo de caja. [4 puntos]
- (d) Discuta si *Rodda S.A.* debería tomar un préstamo bancario para financiar el nuevo proyecto. [8 puntos]

5. **Stir Fry**

Stir Fry opera un pequeño puesto en un mercado popular, donde se vende pollo y arroz a diversos clientes leales y regulares. *Stir Fry* es reconocida por la calidad de sus comidas, y algunos clientes están dispuestos a atravesar grandes distancias para disfrutarlas.

El Sr. Tong, el dueño, desearía expandir el negocio. Está considerando dos opciones: el desarrollo de mercado y el desarrollo de nuevos productos. Desea vender más de su pollo y su arroz, pero piensa que esto significaría, o bien reducir el precio, o bien abrir nuevos puestos en otros mercados, dado que el crecimiento de las ventas ha sido muy lento en los últimos meses. Como alternativa, cree que puede ampliar el negocio ofreciendo nuevos platos, tales como pasta con cerdo y hamburguesas de carne vacuna, ya sea en el mismo puesto o alquilando otro en el mismo mercado. Ningún otro puesto ofrece estos nuevos platos, y el Sr. Tong piensa que tendrán gran aceptación.

A continuación se muestran los costos mensuales.

		\$
Costos fijos	Alquiler	5 000
	Camioneta	1 000
	Personal	6 000
Costos variables	Pollo	1,00
	Arroz	0,20
	Platos de papel	0,10
	Electricidad	0,10
	Otros	0,10

En la actualidad, el Sr. Tong vende 6 000 platos de pollo y arroz por mes, a \$4,00 el plato.

- (a) Con referencia a *Stir Fry*, explique la diferencia entre *costos fijos* y *costos variables*. [4 puntos]

- (b) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *Stir Fry*, y muestre el punto de equilibrio de producción por mes. [6 puntos]

- (c) Calcule el margen de seguridad si se venden 6 000 platos de pollo y arroz por mes. (*Muestre sus cálculos*) [2 puntos]

- (d) A partir de la información suministrada, recomiende la estrategia que deberá adoptar el Sr. Tong para ampliar el negocio. [8 puntos]