



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

Miércoles 5 de mayo 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. Fundación Nueva Filantropía (FNF)

Steve Dawes fundó la *Fundación Nueva Filantropía\** (FNF) en el año 2005, gracias a una donación muy generosa de un empresario retirado. Se trata de una organización sin fines de lucro que funciona en línea y financia oportunidades educativas para niños de países en desarrollo. Steve ha estado contemplando con preocupación sus estados contables. Las reservas de efectivo de FNF se están consumiendo con rapidez y, en el actual clima económico poco favorable, se observa una caída de la principal fuente de fondos, las donaciones en línea.

Al año 2010, FNF no tiene deuda, pero tampoco activos fijos. Los egresos de FNF consisten en la tarifa de uso de Internet, la tarifa de mantenimiento de los servidores y de las computadoras, y los honorarios del diseñador del sitio web por actualizar periódicamente el sitio web de FNF.

La gestión de FNF está a cargo de voluntarios de todo el mundo que se conectan con Steve, en su carácter de administrador principal del sitio web, formando una comunidad electrónica vinculada por sitios de interacción social. Todos los fondos destinados a financiar proyectos educativos se transfieren por vía electrónica, y sólo se permite la comunicación por correo electrónico. Conforme a su declaración de la visión, FNF se propone convertirse en la primera entidad de beneficencia que no haga uso del papel.

Una banda de rock muy conocida ha pedido a Steve que patrocine un recital de reunión de la banda, que se difundirá únicamente por Internet. La oportunidad generaría importantes posibilidades en materia de relaciones públicas, pero algunos voluntarios han manifestado sus dudas en los foros de FNF. Aducen que el dinero que se gastaría en patrocinar el concierto debería emplearse para ofrecer más oportunidades educativas a los niños. También creen que muchas personas que deseen presenciar el concierto podrían sentirse frustradas si fallaran o funcionaran con lentitud las conexiones internacionales de banda ancha.

Steve está preparando un pronóstico de flujo de caja para los próximos seis meses (todas las cifras hacen referencia a 2010), tomando como base las siguientes cifras:

Pronóstico	Donaciones (en millones de US\$)
Junio	40
Julio	30
Agosto	30
Septiembre	20
Octubre	20
Noviembre	10

- Las donaciones se transfieren a los proyectos educativos **un mes después** de recibidos los fondos.
- Los proyectos educativos reciben el 95 % del total de las donaciones.

\* *Filantropía*: acción voluntaria en pos del bien público. Una actividad llevada a cabo con el objetivo de promover el bienestar del prójimo.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

	Millones de US\$
Saldo de apertura a junio de 2010	1
Donaciones recibidas en mayo de 2010	50
Tarifa de uso de Internet	1, por pagar en junio y septiembre
Tarifa de mantenimiento de servidores y computadoras	0,25 mensuales
Honorarios del diseñador del sitio web	0,5 mensuales
Monto para patrocinar el recital	5, por pagar en noviembre

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *declaración de la visión* [2 puntos]
  - (ii) *relaciones públicas.* [2 puntos]
- (b) (i) Utilizando las cifras de los pronósticos de Steve, prepare un pronóstico de flujo de caja de *FNF* de junio a noviembre de 2010. Muestre claramente los saldos de apertura y de cierre del pronóstico de flujo de caja para cada mes. [6 puntos]
- (ii) Comente los resultados obtenidos en la parte (i). [3 puntos]
- (iii) Explique **dos** soluciones posibles para los problemas de liquidez expuestos en las partes (i) y (ii). [6 puntos]
- (c) Analice las repercusiones de **dos** amenazas externas sobre la decisión de *FNF* de patrocinar el concierto. [6 puntos]

## 2. The Berkeley

*The Berkeley* es una sala cinematográfica propiedad de Ed Andrews, en la que se proyectan películas antiguas y, desde hace poco, otras con financiación independiente. Estas películas, que atraen a públicos nicho<sup>1</sup>, no se exhibirían en el complejo cinematográfico de múltiples salas *The Max*, ubicado a 5km.

*The Berkeley* es una empresa unipersonal, y la posición financiera de Ed se está deteriorando. Sólo el 40% de las películas que se proyectan arroja una pequeña ganancia. Hace dos meses, el gerente de *The Max* telefoneó a Ed y le ofreció adquirir *The Berkeley*. Ed rechazó cortésmente la oferta.

La concurrencia a los cines ha declinado, y Ed es consciente de que la tecnología está cambiando sobre los hábitos del público. Con el lanzamiento reciente de películas antiguas en DVD, y el menor precio de los sistemas de proyección hogareños que proyecten estas películas, la concurrencia en el horario nocturno ha experimentado una caída drástica. Ed calculó la elasticidad cruzada de la demanda de entradas al cine con relación al precio de los DVD, y descubrió que la asistencia a una proyección en *The Berkeley* y los DVD eran sustitutos muy cercanos.

A Ed se le ha presentado ahora la oportunidad de que su cine sea la primera sala cinematográfica de la región que proyecte la segunda película “Film X”, del joven cineasta Judd Peterson. La anterior película de Judd tuvo un éxito descollante. La demanda potencial de su “Film X” es tan elevada que se harían dos proyecciones en la función de estreno, pero Ed debe garantizar un objetivo de ganancia de US\$10 000. Ed prevé vender todas las entradas para las dos proyecciones.

Ed ha preparado algunas cifras para su análisis de punto de equilibrio si proyecta “Film X”:

- capacidad de *The Berkeley* = 1200 por proyección
- precio de la entrada al cine = US\$12
- costos fijos = US\$12 000 (esta cantidad incluye el objetivo de ganancia de US\$10 000), divididos en partes iguales entre las 2 proyecciones
- costos variables por entrada vendida = US\$6.

Ed enfrenta un dilema: si “Film X” tiene éxito, *The Berkeley* recibirá una inyección sustancial de ingresos y publicidad gratuita. Esto también podría ayudar a Ed a atraer hacia *The Berkeley* una mayor diversidad de películas, en especial las internacionales, menos conocidas, con lo que cumpliría un deseo que alberga hace mucho tiempo. Por otra parte, si proyecta “Film X”, Ed se arriesga a modificar la percepción de los clientes, para quienes *The Berkeley* proyecta películas destinadas a un mercado nicho, dando lugar al concepto de que ofrece películas para un mercado de masas<sup>2</sup>. A Ed le preocupa que los clientes pudieran esperar, en el futuro, películas similares.

---

<sup>1</sup> nicho: un segmento de mercado sumamente específico, con una base de clientes potenciales más reducida, clasificada, por ejemplo, por niveles de ingreso, edad u otros factores demográficos

<sup>2</sup> mercado de masas: intento de una empresa de producir bienes y servicios que procuran satisfacer las necesidades de tantos clientes de un mercado como sea posible

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

- (a) (i) Identifique **dos** características de una empresa unipersonal. [2 puntos]
- (ii) Defina el término *elasticidad cruzada de la demanda*. [2 puntos]
- (b) (i) Prepare un análisis de punto de equilibrio de *The Berkeley* con todos los rótulos correspondientes a **una proyección** de “Film X” en su función de estreno. [6 puntos]
- (ii) Calcule la ganancia total de *The Berkeley* si proyecta “Film X” dos veces y comente los resultados que obtenga. [3 puntos]
- (iii) Utilizando la matriz de Boston Consulting Group (BCG), explique **dos** motivos de la decisión del gerente de *The Max* de ofrecer adquirir *The Berkeley*. [6 puntos]
- (c) Analice la importancia relativa para *The Berkeley* de las fuerzas que impulsan y limitan si Ed decide proyectar “Film X”. [6 puntos]

## SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

### 3. El Q-Drum: “Una idea revolucionaria y una innovación”

El problema resulta obvio. Millones de mujeres y niños de todo el mundo soportan el esfuerzo extenuante de transportar, a lo largo de grandes distancias, contenedores de agua abiertos, inestables y pesados.



[Fuente: <http://www.globaleducation.edna.edu.au/images/1002501.jpg>, 20 de octubre de 2008]

La solución: el Q-Drum, inventado por los hermanos Hans y Piet Hendriske. Los hermanos han obtenido una patente (derechos de propiedad intelectual) para producir el Q-Drum.



[Fuente: <http://ecoscrap.com/files/2008/09/qdrum1.jpg>, 20 de octubre de 2008]

Incluso un niño puede acarrear hasta 50 litros de agua tirando del tambor de plástico redondo, con un orificio central. En una prueba reciente, una familia con 13 integrantes utilizó el Q-Drum a diario en un recorrido de 12000km y 20 meses de duración, en cuyo transcurso acarreo 120000 litros de agua transportable.

“El Q-Drum representa una idea revolucionaria y una innovación”, sostuvo el Dr Paul Polak, al frente de una organización que ayuda a los agricultores pobres a encarar emprendimientos. Añadió: “En todo el mundo, un billón de personas necesitan un par de gafas por un valor de US\$2, una luz solar por un valor de US\$10 y una casa por un valor de US\$100. ¿Por qué los innovadores y los diseñadores investigan y desarrollan únicamente productos destinados a cubrir las necesidades del 10% más rico de la población del planeta?”.

*(Esta pregunta continúa en la siguiente página)*

*(Pregunta 3: continuación)*

Sin embargo, pese a su simplicidad y a que representa una innovación que permite salvar vidas, hasta ahora se han vendido sólo unos cientos de unidades del Q-Drum. Su precio, de US\$50, es demasiado elevado para quienes más lo necesitan. Hasta que se pueda reducir el costo de fabricación y se encuentren canales de distribución apropiados, las ventas seguirán siendo bajas. Una organización no gubernamental (ONG) con el apoyo de las *Naciones Unidas* ha ofrecido ayudar a desarrollar el mercado del Q-Drum, pero los hermanos saben que seguirán planteándose cuestiones de marketing significativas.

- (a) Defina los siguientes términos:
  - (i) *innovación* [2 puntos]
  - (ii) *canales de distribución.* [2 puntos]
- (b) Explique la función y la importancia para los hermanos Hendriske de obtener una patente (derechos de propiedad intelectual) para la producción del Q-Drum. [6 puntos]
- (c) Analice **dos** razones por las que “los innovadores y los diseñadores investigan y desarrollan únicamente productos destinados a cubrir las necesidades del 10% más rico de la población del planeta”. [6 puntos]
- (d) Discuta una mezcla de marketing apropiada para incrementar las ventas del Q-Drum. [9 puntos]

#### 4. The Master Bean: ¿Ética quiebra?

*The Master Bean* importa granos de café en crudo del sudeste asiático, y los tuesta antes de distribuirlos a los cafés de Australia. Tom Cain, fundador de *The Master Bean*, comenzó impulsado por una pasión y llegó a formar una empresa con 35 empleados, que se ha convertido en una de las mayores importadoras de granos de café australiana. Tom ha pasado de tener como objetivo empresarial la supervivencia de *The Master Bean* a tener el objetivo de incrementar la cuota de mercado de su empresa manteniendo una posición ética sólida.

Lamentablemente, en los últimos cuatro años, los márgenes de ganancia han declinado, y *The Master Bean* ha enfrentado dificultades para alcanzar el punto de equilibrio. Un elemento clave del valor de la empresa de Tom es el valor llave para sus proveedores. Tom paga precios superiores a los de mercado, como parte de su compromiso con los acuerdos comerciales éticos tales como los de Comercio Justo. No obstante, con el alza de los costos y el estancamiento de los ingresos, es posible que deba recurrir a reducciones de plantilla.

Los cambios políticos recientes también repercutieron sobre *The Master Bean*. A Tom se le había dicho que el gobierno de su principal proveedor del sudeste asiático había decidido incorporarse a un bloque económico de comercio regional. Como Australia se encuentra fuera del bloque de comercio, los costos de importación de Tom se elevarán significativamente. *The Master Bean* tiene dos opciones estratégicas:

1. Tom podría importar los granos de café de un país que no sea miembro del bloque de comercio. Esta sería una alternativa menos costosa, que además permitiría preservar los puestos de trabajo en *The Master Bean*. Sin embargo, el gobierno de este nuevo proveedor ha sido hallado culpable de violaciones a los derechos humanos. Los costos de transporte serán más elevados, pero los primeros pronósticos financieros revelan que *The Master Bean* volvería a ser rentable.
2. *The Master Bean* podría concretar una fusión vertical con su gran proveedor del sudeste asiático. De este modo, se mantendrían la relación ya consolidada, el valor llave y la postura ética. No obstante, Tom tendrá que trasladar partes de *The Master Bean* a ese país para evitar el aumento de los costos de importación. Varios de los empleados han manifestado su preocupación, y han expresado que no desean mudarse a ese país.

(a) Defina los siguientes términos:

- (i) *objetivos empresariales/organizacionales* [2 puntos]
- (ii) *ingresos.* [2 puntos]

(b) Para el caso de *The Master Bean*, explique el significado y la importancia del valor llave para los grupos de interés internos y externos. [6 puntos]

(c) Analice **dos** razones por las que una empresa como *The Master Bean* podría modificar sus objetivos con el tiempo. [6 puntos]

(d) Discuta las **dos** opciones estratégicas a disposición de *The Master Bean*. [9 puntos]



## 5. Radio WJAZ

Elaine Maxwell colgó el teléfono. Estaba empezando a comprender el enorme desafío que representaba el haber aceptado, menos de un mes atrás, el cargo de directora ejecutiva de *Radio WJAZ*. La emisora comercial había gozado de gran popularidad, y había sido determinante para el éxito de muchas bandas famosas, pero ahora estaba en crisis. Las cifras de audiencia, que habían experimentado una caída en 2010 (de enero a mayo), revelaban que la posición de *Radio WJAZ* como líder de mercado se veía amenazada. No existía control presupuestario y era común que se incurriera en gastos excesivos. Las varianzas para 2010 ya mostraban que la empresa había perdido el control financiero. Algunos anunciantes habían amenazado con trasladar sus anuncios a estaciones de radio competidoras.

Elaine también se daba cuenta de que había fallas en la comunicación interna y la externa. Algunos presentadores de radio famosos habían rehusado hacerse presentes en las reuniones matutinas, y no respondían a los correos electrónicos. A Elaine se le había dicho que los presentadores se sentían motivados para trabajar en *Radio WJAZ* debido al estilo de liderazgo *laissez-faire* de los directivos. Los presentadores aportaban a *Radio WJAZ* publicidad valiosa a través de otros compromisos pagos con los medios, por ejemplo, por inauguraciones de tiendas y apariciones en televisión. Esta publicidad había generado ingresos por publicidad significativos para *Radio WJAZ*.

Elaine acababa de hablar con uno de sus principales anunciantes. El presentador más famoso de la emisora no había concurrido a la inauguración de una tienda, pese a las repetidas llamadas al teléfono de su representante. Más tarde, Elaine descubrió que el presentador no sabía que debía asistir. No era la primera vez que esto ocurría.

Para Elaine, este hecho demostraba que los métodos de comunicación vigentes y el estilo de liderazgo adoptado no eran efectivos. No obstante, tenía consciencia de que un cambio demasiado rápido en la cultura de *Radio WJAZ* podía conducir a algunos presentadores de radio a pasar a otras emisoras. Un artículo de un periódico ya había sugerido que las estaciones competidoras estaban dispuestas a pagar gratificaciones para atraer a los presentadores principales de *Radio WJAZ*.

- (a) (i) Identifique **dos** características de un estilo de liderazgo *laissez-faire*. [2 puntos]
- (ii) Defina el término *varianza*. [2 puntos]
- (b) Explique **dos** razones por las que los presupuestos son importantes para organizaciones como *Radio WJAZ*. [6 puntos]
- (c) Analice **dos** soluciones para las fallas de comunicación en *Radio WJAZ*. [6 puntos]
- (d) Evalúe la eficacia del estilo de liderazgo *laissez-faire* que se aplica en *Radio WJAZ*. [9 puntos]