



22105030



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Miércoles 5 de mayo de 2010 (mañana)

1 hora 45 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. Natura Cosméticos

Natura Cosméticos es una empresa brasileña que fabrica y vende una gama de productos de cosmética, como champú, jabones, maquillaje y protectores solares. *Natura Cosméticos* tiene objetivos éticos; además, su éxito se afirma en la alta calidad de sus productos y en el compromiso de la empresa con el desarrollo sostenible¹. En la declaración de la misión (principios), *Natura Cosméticos* afirma que ha asumido:

“el compromiso de forjar un mundo mejor mediante el desarrollo sostenible”.

Natura Cosméticos emplea ingredientes naturales de la selva tropical amazónica. La empresa brinda apoyo a los habitantes de las aldeas del lugar para que siembren sus cultivos aplicando técnicas sostenibles tradicionales.

Extracto de las cuentas de pérdidas y ganancias de *Natura Cosméticos* para los ejercicios con cierre al 31 de mayo de 2006 y de 2007

	2006	2007
Ingresos por ventas	2800	3123
Costo de los bienes vendidos	891	X
Ganancias brutas	X	2131
Gastos	X	1453
Ganancias netas antes de cargas financieras	644	X
Intereses	34	90
Impuestos	149	156

Natura Cosméticos vende sus productos en envases reciclables, mediante una red de distribución de venta directa integrada por más de 60 000 “socios” en Brasil que trabajan por cuenta propia². Estos “socios” son, en su mayoría, mujeres que trabajan a tiempo parcial y reciben una remuneración basada en las ganancias. Tal enfoque funciona bien porque, en Brasil, las oportunidades de empleo son limitadas y los salarios son bajos, y este sistema es flexible. Los consumidores también prefieren la distribución directa por el servicio personal y la interacción estrecha con los “socios”.

Natura Cosméticos ha experimentado un crecimiento anual promedio en sus ingresos del 25% entre 1995 y 2003. En 2006, la empresa construyó una nueva fábrica, que se financió con un nuevo préstamo de largo plazo, a fin de dar cabida al crecimiento futuro.

¹ desarrollo sostenible: un patrón para el uso de los recursos que se propone satisfacer las necesidades de los seres humanos preservando a la vez el medio ambiente, de modo tal de poder satisfacer las necesidades no sólo en el presente sino también para generaciones futuras

² trabajar por cuenta propia: ganarse la vida directamente por la propia actividad o la propia empresa, en lugar de hacerlo como empleado de otro

[Fuente: adaptado de *Globality: Competing With Everyone From Everywhere For Everything* New York and Boston: *Business Plus*, 2008, y el Informe anual de *Natura* 2007]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) Resuma el propósito de la declaración de la misión (principios) de *Natura Cosméticos*. [4 puntos]
- (b) Utilizando las cuentas de pérdidas y ganancias que se suministra:
- (i) calcule los valores faltantes (X) para 2006 y 2007. [2 puntos]
- (ii) calcule el margen de ganancia bruta y el margen de ganancia neta para 2006 y 2007. [4 puntos]
- (iii) comente el cambio en los intereses de 2006 a 2007. [2 puntos]
- (c) Distinga entre la finalidad de los estados financieros para **un** grupo de interés interno de *Natura Cosméticos* y la finalidad de los estados financieros para **un** grupo de interés externo. [3 puntos]
- (d) Examine **dos** razones por las que las organizaciones como *Natura Cosméticos* establecen objetivos éticos. [5 puntos]

2. Aravind Eye Care

Aravind Eye Care es el mayor proveedor del mundo de cirugía oftalmológica. Fundada en la India en 1976 por el Dr Govindappa Venkataswamy, esta organización sin fines de lucro puede llevar a cabo 250 000 cirugías al año. En *Aravind Eye Care*, sólo el 40% de los pacientes paga la cirugía, que cuesta al paciente US\$60. El otro 60% de los pacientes, que no podría afrontar el costo de la cirugía, no paga.

Aravind Eye Care ha transformado el proceso de la cirugía oftalmológica en las economías en desarrollo. Se han adquirido equipos médicos costosos, pero se los utiliza 24 horas al día para reducir el costo promedio de cada cirugía. En las clínicas de *Aravind Eye Care*, los cirujanos realizan únicamente la operación en sí, mientras que, en otras, los médicos también se ocupan de la atención previa y posterior a la cirugía. En las clínicas de *Aravind Eye Care*, cada médico puede realizar 4000 cirugías oftalmológicas al año, mientras que otros cirujanos oftalmológicos de la India alcanzan un promedio de 400.

Con estas economías de escala, en 2007, *Aravind Eye Care* llevó a cabo 100 000 operaciones a pacientes que pagaron por su cirugía. Las siguientes son las cifras que corresponden a esos pacientes:

- precio por cirugía: US\$60
- costo variable por cirugía: US\$20
- costos fijos, incluidos los costos de estructura: US\$3 000 000.

En 2007, en reconocimiento a sus esfuerzos extraordinarios por mejorar la salud en los países en desarrollo, *Aravind Eye Care* recibió el premio de la *Fundación Bill y Melinda Gates*.

[Fuente: adaptado de *Globality: Competing With Everyone From Everywhere For Everything* New York and Boston: *Business Plus*, 2008, y http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=991824, 17 de junio de 2008]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *organización sin fines de lucro* [2 puntos]
 - (ii) *costos de estructura.* [2 puntos]
- (b) Para los pacientes que pagaron por su cirugía en *Aravind Eye Care* en 2007, calcule (*Muestre la totalidad del mecanismo*):
- (i) la contribución a los costos fijos de cada paciente que pagó por su cirugía [2 puntos]
 - (ii) la producción del punto de equilibrio [2 puntos]
 - (iii) el margen de seguridad. [2 puntos]
- (c) Prepare un gráfico de punto de equilibrio de *Aravind Eye Care* con todos los rótulos correspondientes para el año 2007. [5 puntos]
- (d) Haciendo referencia a una teoría del contenido apropiada, examine **dos** factores que podrían influir sobre la motivación de los médicos de *Aravind Eye Care*. [5 puntos]

SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

3. Ecosoluciones

Ecosoluciones es una organización sin fines de lucro dedicada a la investigación, que tiene su sede en Madrid, España. Uno de sus objetivos es intentar introducir fuentes de energía eléctrica no contaminantes en los países en desarrollo. Sus investigaciones se aplicaron con éxito en el Proyecto Alumbre, que proporcionó electricidad producida por generadores eólicos a una aldea remota del Perú llamada Alumbre que antes no tenía electricidad.



[Fuente: <http://www.publicdomainpictures.net/view-image.php?picture=wind-turbines&image=452>, 17 de diciembre de 2009]

En Alumbre, *Ecosoluciones* instaló generadores eólicos para abastecer de energía eléctrica por primera vez a una fábrica textil, una de las pocas empresas de la zona que operan en el sector secundario. *Ecosoluciones* también acordó mantener y reparar los generadores. Se produjo una completa transformación en el proceso de producción. La fábrica pudo comprar nueva maquinaria. La productividad mostró un incremento drástico. Se crearon nuevos puestos de trabajo.

Ecosoluciones prometió también, en asociación con *Telecom Perú* y el gobierno peruano, ayudar a financiar las mejoras en las comunicaciones entre Alumbre y el resto de Perú. Esto también posibilitó el desarrollo del comercio regional. Toda la comunidad experimentó mejoras significativas en su calidad de vida. El gobierno peruano vio esto como una solución práctica para desarrollar otras zonas del país con una economía deprimida*.

Lamentablemente, en 2008, Europa se vio afectada por una crisis financiera grave y el gobierno español suspendió parte del financiamiento a organizaciones de investigación tales como *Ecosoluciones*. Como resultado directo de esta medida, los directivos de *Ecosoluciones* consideraron que, quizá, no fuese posible seguir manteniendo los generadores eólicos de Alumbre.

* zona con una economía deprimida: una región o localidad donde la actividad empresarial, el empleo y los valores del mercado bursátil han experimentado una marcada caída o tienen un nivel de actividad muy bajo

[Fuente: adaptado de <http://ecoworldly.com/2008/06/17/wind-power-blows-into-peru-and-brightens-future/>, 17 de junio de 2008]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Defina el término *sector secundario*. [2 puntos]
- (b) Prepare un análisis PEST de la fábrica textil de Alumbre. [6 puntos]
- (c) Contraste los objetivos de las organizaciones sin fines de lucro como *Ecosoluciones* y los de las organizaciones con fines de lucro. [5 puntos]
- (d) Discuta **dos** posibles áreas de conflicto entre grupos de interés del Proyecto Alumbre. [7 puntos]

4. Coca-Cola en Tajikistan

Coca-Cola usa, en todo el mundo, dos tipos de canales de distribución:

- un canal corto para entregar pedidos pequeños directamente a miles de comercios minoristas
- un canal largo con intermediarios, tales como centros de distribución.

En 2009, Elena Rudaki abrió su centro de distribución de *Coca-Cola* en una ciudad de Tajikistan con caminos de montaña en muy malas condiciones. Como titular de una empresa unipersonal y una franquicia, Elena tiene cinco empleados, quienes usan carros tirados por caballos para distribuir botellas de *Coca-Cola* a las aldeas cercanas. Antes de que Elena abriera su centro de distribución, *Coca-Cola* verificó que tuviera acceso a fuentes apropiadas de financiamiento, además de un plan de negocio. Como parte del contrato de franquicia, Elena y los otros propietarios de centros de distribución no pagan una tasa a *Coca-Cola*. Sin embargo, como contraprestación, *Coca-Cola* debe ser la única bebida que compren o vendan. Elena sabe que esta cláusula es sumamente restrictiva.

Coca-Cola considera que los centros de distribución tienen éxito porque su propiedad y su operación están en manos de empresarios locales que comprenden la cultura del lugar. Para *Coca-Cola*, el modelo del centro de distribución ha traído aparejados un mayor consumo de sus productos y una mejora en las economías locales, al promover la creación de nuevas empresas y puestos de trabajo. Muchos propietarios de centros de distribución son mujeres como Elena, que utilizó sus ganancias para construir una casa nueva y sufragar los gastos de la educación de su hija.

Antes de ingresar en el mercado de Tajikistan, *Coca-Cola* había considerado emplear un canal de distribución corto, con un almacén o depósito central en la capital, Dushanbe, que tratara directamente con los minoristas. No obstante, decidió implementar un sistema de centros de distribución para su distribución.

[Fuente: adaptado de *afrol News*, 26 de septiembre de 2008 y <http://www.beverageworld.com/content/view/34798/92/company>, 17 de junio de 2009]

- (a) Identifique **dos** características de una empresa unipersonal. [2 puntos]
- (b) Comente **dos** fuentes de financiamiento apropiadas que Elena Rudaki podría haber utilizado para crear su centro de distribución. [6 puntos]
- (c) Examine **dos** problemas que otros empresarios de la ciudad de Elena Rudaki pueden enfrentar si crean una nueva empresa. [5 puntos]
- (d) Discuta la eficacia de los distintos tipos de canales de distribución para *Coca-Cola* en Tajikistan. [7 puntos]

5. Bajaj

Con una cuota de mercado del 34%, *Bajaj* es el líder del mercado de fabricación de motocicletas en la India. Hay muchos segmentos en el mercado de motocicletas. Para algunos mercados objetivo, el factor más importante es el precio. Otros mercados objetivo están dispuestos a pagar más por opciones adicionales, como un mejor estilo*. *Bajaj* tiene una orientación al mercado, y ofrece 12 modelos distintos para satisfacer las necesidades de diversos perfiles de consumidores.

Bajaj cuenta con una red de distribución amplia, que llega incluso a zonas remotas. Dos veces al año, *Bajaj* realiza investigación de mercado primaria mediante encuestas, grupos de discusión y entrevistas con sus clientes acerca de la calidad, la confiabilidad y la seguridad de las motocicletas de *Bajaj*. Esto resulta de especial importancia en las zonas remotas, donde hay pocos talleres que puedan hacerse cargo de los servicios de mantenimiento o reparación.

En los últimos 10 años, la empresa también ha conquistado una cuota significativa de otros mercados, como los de Filipinas, Colombia y Tajikistan, lo que logró mediante alianzas estratégicas. Uno de los objetivos de largo plazo de la empresa es seguir llevando adelante esta expansión en los mercados internacionales.

Tanto para los mercados internacionales como para la India, *Bajaj* está decidida a asegurarse de que cada uno de los modelos de motocicletas satisfaga las necesidades y las preferencias locales. Una propuesta es ofrecer franquicias para ingresar en los mercados internacionales.

* estilo: el concepto engloba las diversas opciones de estilo o diseño que los consumidores pueden preferir

[Fuente: adaptado de *Globality: Competing With Everyone From Everywhere For Everything*
New York and Boston: Business Plus, 2008]

- (a) Resuma brevemente la diferencia entre el marketing orientado al mercado y el marketing orientado al producto. [2 puntos]
- (b) Comente sobre la pertinencia de utilizar “encuestas, grupos de discusión y entrevistas” como métodos de investigación de mercado primaria para *Bajaj*. [6 puntos]
- (c) Analice la utilidad de la segmentación de mercado y de los perfiles de consumidores para *Bajaj*. [5 puntos]
- (d) Evalúe el uso de franquicias como estrategia de crecimiento para *Bajaj*. [7 puntos]