



88115027



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 1

Jueves 17 de noviembre de 2011 (tarde)

2 horas 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Lea con atención el estudio de caso.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta obligatoria.
- Sección C: conteste la pregunta obligatoria.

SECCIÓN A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Describa:
 - (i) la cadena de mando de Andrew Grandin en *Reach Out* [2 puntos]
 - (ii) el área de control de Andrew Grandin en *Reach Out*. [2 puntos]
- (b) Utilizando el estudio de caso, comente sobre **dos** fuentes de ingresos (actuales o potenciales) de *Reach Out* **distintas del** proyecto de terapeutas. [4 puntos]
- (c) Analice los impactos sociales y económicos de las acciones de la organización sin fines de lucro *Reach Out*. [7 puntos]

2. (a) Describa la estrategia de determinación de precios que desea aplicar Laura Chan para las tarjetas PECS de *Reach Out*. [4 puntos]
- (b) Explique **dos** razones por las que Neil Johnson preparó un análisis STEEPLE para *Reach Out* (líneas 34–35). [4 puntos]
- (c) Neil Johnson deseaba “contratar los servicios externos (*outsource*) de un gerente independiente (que trabajara por cuenta propia) para que gestionase el proyecto de terapeutas” (líneas 126–127). Examine si *Reach Out* se beneficiará de la contratación de servicios externos (*outsourcing*) para esta función. [7 puntos]

3. (a) Defina los siguientes términos:
 - (i) *comisión* (línea 45) [2 puntos]
 - (ii) *despido* (línea 125). [2 puntos]
- (b) Empleando la información adicional de la página 3 sobre la editorial B, calcule (*muestre la totalidad del mecanismo*):
 - (i) el período de recuperación (al mes más cercano) [2 puntos]
 - (ii) la tasa de rendimiento promedio (TRP). [2 puntos]
- (c) Neil Johnson “finalmente decidió donar él mismo los \$10 000” (líneas 40–41). Analice las consecuencias para *Reach Out* de la decisión de Neil. [7 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **la pregunta obligatoria** de esta sección.

4. (a) Describa **dos** ventajas de la preparación de un presupuesto para *Reach Out* (línea 35). [4 puntos]
- (b) Neil Johnson intentó convencer a Laura Chan de que la **Opción 2** constituiría una inversión valedera mediante el uso de un modelo de punto de equilibrio (líneas 149–150). Explique **dos** limitaciones del uso de un análisis del punto de equilibrio como herramienta de toma de decisiones. [4 puntos]
- (c) Explique **dos** funciones clave de la gestión, aplicando a *Reach Out* las teorías de escritores como Fayol, Handy o Drucker. [4 puntos]
- (d) Evalúe el valor del diagrama de causa y efecto (espina de pescado) de Neil Johnson (Apéndice 2) como herramienta de toma de decisiones. [8 puntos]

Información adicional para la pregunta 3 (b)

Información financiera de la editorial B

Costo inicial de la producción de las tarjetas PECS: \$100 000.

Retorno estimado de la venta de tarjetas PECS a lo largo de 4 años:

Año 1	\$20 000
Año 2	\$30 000
Año 3	\$40 000
Año 4	\$60 000

SECCIÓN C

Conteste *la pregunta obligatoria de esta sección.*

5. Neil Johnson y Laura Chan sabían que tenían que resolver sus diferencias. Pidieron a un consultor de gestión, Raj Gupta, que actuara como árbitro para conciliar los puntos de vista encontrados de ambos con respecto a la dirección estratégica futura de *Reach Out*. Raj tuvo una reunión con los dos. De mala gana, Laura aceptó la recomendación de Raj de elegir únicamente la **Opción 2**: desarrollar una gestión de marca por familias de productos.

Tras realizar una encuesta a los padres que usan los servicios de los terapeutas de *Reach Out* (Puntos 1,1 y 1,2), Raj recomendó también crear, dentro de *Reach Out*, dos centros de ganancias* independientes:

- Laura estará a cargo del “Centro de Servicios”, y tendrá que capacitar a Andrew Grandin y trabajar con los terapeutas y las familias. El objetivo de Laura es introducir mejoras cualitativas al proyecto de terapeutas. Esto se medirá evaluando los comentarios y las sugerencias de los padres y los terapeutas.
- Neil estará a cargo del “Centro de Marketing”, y tendrá que desarrollar una gestión de marca por familias de productos para *Reach Out*. El objetivo de Neil es obtener \$120 000 anuales mediante la venta de artículos promocionales con el nombre y el logotipo de *Reach Out* (Punto 2).

Laura se sintió aliviada ya que, al elegir la **Opción 2**, la **Opción 1** sería rechazada y los precios se mantendrían. Además, *Reach Out* no necesitaría depender del patrocinio de *N-Pharma* (**Opción 3**).

Sin embargo, todavía le preocupaba que al permitir que Neil se centrara en el desarrollo de oportunidades de marketing, *Reach Out* estaría cambiando su orientación estratégica alejándose de su actividad central y de su misión de introducir tarjetas PECS subsidiadas. Laura tampoco estaba segura del uso de artículos promocionales para una empresa pequeña como *Reach Out* (Punto 3). Neil argumentaba que las tarjetas PECS subsidiadas sólo se podrían introducir una vez que *Reach Out* tuviese los fondos suficientes. Esperaba que la **Opción 2** permitiría esto. Reconocía que sería difícil la gestión de marca de una entidad benéfica (Punto 4), pero estaba convencido de que si lograban más reconocimiento, éste era el camino a seguir. También le preocupaba todavía que Laura no abordara plenamente sus preocupaciones con respecto a Andrew.

* centros de ganancias: en el caso de *Reach Out*, son centros que generan un superávit de ingresos menos los costos

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Identifique **un** tipo de capacitación en el puesto de trabajo y **un** tipo de capacitación fuera del puesto de trabajo que Laura Chan podría emplear con Andrew Grandin. [2 puntos]

- (b) (i) Utilizando el Punto 2, calcule la cantidad de artículos promocionales que *Reach Out* debe vender para alcanzar el objetivo de Neil Johnson (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]

- (ii) Utilizando el estudio de caso y los Puntos 1,1 y 1,2, identifique **dos** áreas que generen preocupación en el proyecto de terapeutas, y explique cómo Laura Chan puede lograr mejoras cualitativas en respuesta a estas preocupaciones. [5 puntos]

- (c) Analice el valor para *Reach Out* de crear en su seno dos centros de ganancias independientes. [9 puntos]

- (d) Utilizando el análisis de campos de fuerzas de Lewin, y la información contenida en el estudio de caso y en los Puntos 1–4, evalúe la recomendación de Raj Gupta de elegir la **Opción 2** y reorganizar *Reach Out*. [12 puntos]

Información adicional en las páginas siguientes.

Información adicional

Punto 1,1: Resultados de la encuesta a los padres que usan los servicios de los terapeutas de *Reach Out* resumidos por Raj Gupta

¿Qué grado de satisfacción mostraron los encuestados?				
Criterios de calidad	Satisfacción (%)		Insatisfacción (%)	
	Moderadamente satisfecho	Muy satisfecho	Moderadamente insatisfecho	Muy insatisfecho
Entusiasmo del terapeuta	20	50	20	10
Conocimientos del terapeuta	40	20	30	10
Puntualidad del terapeuta	20	10	50	20
Frecuencia de las sesiones	20	10	30	40
Creatividad de las sesiones	30	40	20	10
Precio de las sesiones	30	70	0	0
Comunicación con <i>Reach Out</i>	10	0	60	30
Comunicación con el terapeuta	30	20	20	30

Punto 1,2: Resultados de la encuesta (extractos de entrevistas a los padres) resumidos por Raj Gupta (continuación)

- “Para mí, lo más difícil es comunicarme con alguien de *Reach Out*. Tuve que reorganizar la cita y me fue preciso llamar seis veces hasta que finalmente conseguí hablar con alguien.”
- “Los terapeutas son excelentes, jóvenes, entusiastas y muy cariñosos, pero lo que realmente me gustaría sería contar con más materiales educativos que pudiera usar en mi casa con mi hijo.”
- “El servicio es muy económico comparado con otras clínicas privadas. Me gustaría tener más sesiones, pero esto ha sido difícil de organizar. O el terapeuta está ocupado o no hay ningún otro disponible.”
- “Desearía que hubiera camisetas con el logotipo de *Reach Out* para regalarlas a mis amigos.”
- “Me enteré de la existencia de *Reach Out* por un amigo y me pareció que era justo lo que necesitábamos. Llamé muchas veces y envié varios correos electrónicos; por fin, después de tres semanas, logramos organizar nuestra primera sesión, pero a último momento el terapeuta me envió un mensaje electrónico diciéndome que tendrían que reprogramar ... Fue muy molesto.”
- “¿Quién está a cargo en *Reach Out*? ¡Es difícil mantener la misma conversación con tres personas distintas que no parecen hablar entre sí!”

Punto 2: Artículos promocionales (sugerencia de Neil Johnson)

Artículos promocionales	Precio promedio por producto vendido	Costo variable promedio por producto producido	Costos fijos	Objetivo de Neil
Camisetas, alfombrillas de ratón para computadora, blocs de papel de escribir, calendarios, juguetes de peluche y tazas	\$10	\$5	\$100 000	\$120 000

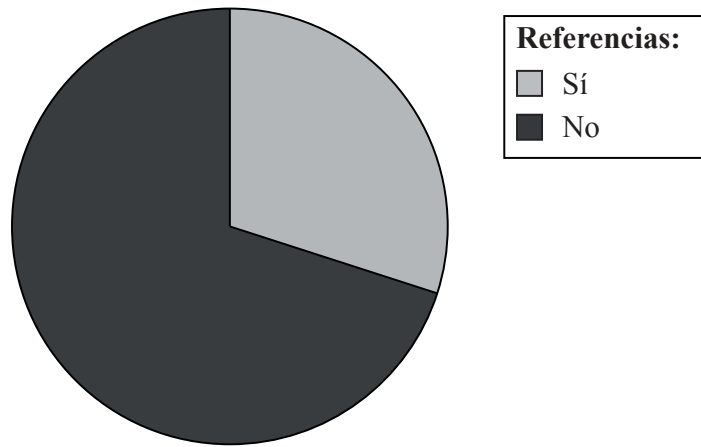
Punto 3: Uso de artículos promocionales para pequeñas empresas

Según el *Centre for Business Excellence* (Centro de Excelencia Empresarial), el 60% de las empresas que usan artículos promocionales para generar fondos, a la larga, no lo logran. Las empresas que tienen éxito con el emprendimiento son las que ya estaban bien afianzadas y operaban en el mercado masivo* con una fuerte identidad de marca. Las ventas de estas empresas, en general, son el resultado de compras por impulso de los visitantes que acuden a una atracción fija, por ejemplo un museo o la tienda de un parque temático. Habitualmente, las empresas que dependen demasiado de la venta de artículos promocionales para su financiamiento a largo plazo experimentan fluctuaciones del flujo de caja y padecen incertidumbre.

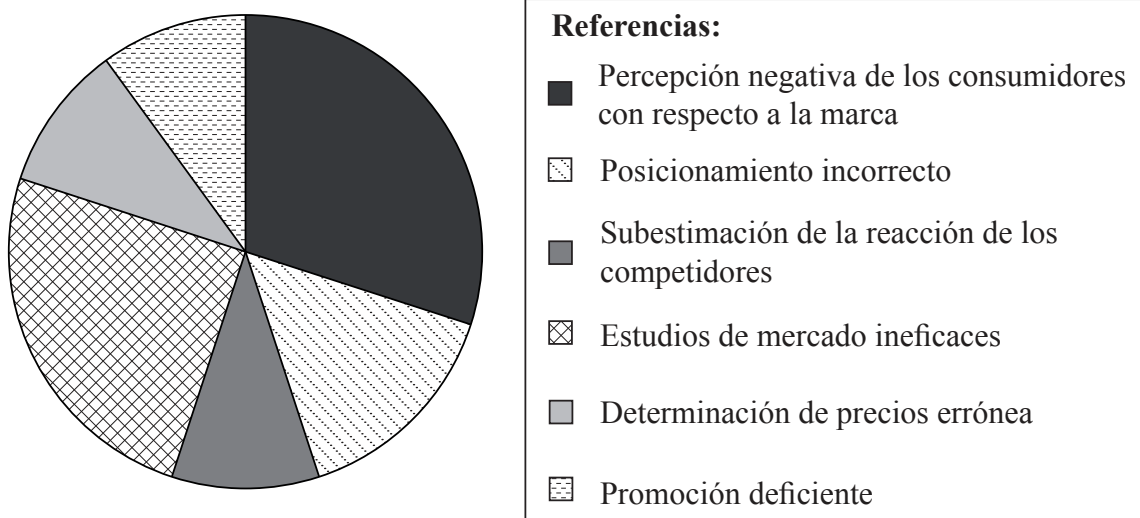
* mercado masivo: demanda amplia de segmentos de consumidores no diferenciados

Punto 4: Gestión de marcas: ¿Vale la pena?

Se preguntó a 50 entidades benéficas: ¿La gestión de marcas aumentó los ingresos?



**Se preguntó a 500 empresas de todos los sectores de la economía:
¿Razones para el fracaso de una marca?**



[Fuente: adaptado de www.bplans.com/, 16 de abril de 2011]