

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN



EXAMEN DE GRADO

INFORMACIÓN GENERAL E INSTRUCCIONES:

1. Este examen contiene seis preguntas. El alumno puede responder las seis preguntas. Para aprobar el examen, el alumno deberá obtener una calificación de "Pase" en al menos tres de las seis preguntas que se presentan.
2. Para responder cada pregunta, Ud. dispone de dos carillas de hojas tamaño carta. Es decir, Ud. dispone de dos hojas que sólo se pueden utilizar por el **anverso**. Para responder, **no** se debe usar el reverso de las hojas, ni utilizar hojas adicionales. **No se debe descorchetear el enunciado recibido ni las hojas de respuesta.**
3. Para responder, utilice solamente la información que se le ha entregado en el enunciado de la pregunta. Suponga que los datos que ha recibido están correctamente calculados y no han sido tergiversados.
4. No necesariamente toda la información que se entrega en todas las preguntas, corresponde exactamente a la realidad de las empresas.
5. Si como parte de alguna de sus respuestas Ud. hace uso de uno o más supuestos, deje expresamente indicado dichos supuestos. Ciertamente los supuestos no pueden llegar a cambiar el tema ni el sentido de la pregunta.
6. Cuando dentro de un tema del examen se presentan varias preguntas, no necesariamente todas ellas tienen la misma ponderación al momento de ser evaluadas.
7. Las preguntas de enunciado se podrán hacer solamente al Profesor Julio Gálvez B., Presidente de la Comisión de Examen de Grado, quien recorrerá las salas en el horario de consultas indicado más abajo.
8. **NO** está autorizado el uso de calculadoras que permitan almacenar "textos" (calculadoras alfanuméricas, etc.). El cumplimiento de esta norma es de absoluta responsabilidad del alumno.
9. Usted **NO** debe escribir su nombre en las hojas de respuesta.
10. No está permitido salir de la sala durante el examen. En casos muy excepcionales, y bajo determinadas condiciones, el Presidente de la Comisión de Examen de Grado podrá autorizar la salida de un(a) alumno(a).
11. No está permitido el uso, **para fin alguno**, de teléfonos celulares en la sala, los que deberán estar apagados y **no deberán mantenerse sobre el escritorio durante el examen.**
12. Cada alumno(a) es responsable de disponer de los medios para el conocimiento personal de la hora durante el examen.
13. Al terminar el examen, Ud. debe entregar únicamente las hojas que ha recibido para responder y que se han identificado con un número. Si a Ud. se le han entregado hojas en blanco y sin numerar para que las pueda usar como "borrador", esas hojas **no** se deben entregar con las respuestas.

Fecha : 13 de Agosto de 2010

Duración : 9:00 horas a 12:00 horas.

Consultas : Las consultas que puedan surgir sobre el **enunciado** de las preguntas, las responderá el Presidente de la Comisión de Examen de Grado, Profesor Julio Gálvez, en forma individual, entre las 9:45 y 10:00 hrs (aprox.), y luego entre las 11:00 y 11:15 hrs. (aprox.).

PREGUNTA N° 1

¿Un zapato de goma de colores y con agujeros puede ser exitoso? Crocs demostró poder hacerlo. Entre 2003 y 2007, Crocs Inc creció aceleradamente y se expandió por el mundo, vendiendo más de 100 millones de pares de su exitoso y curioso (algunos dirían feo) modelo en dicho período, logrando además altos niveles de conocimiento y recordación de marca. Copias han surgido por todo el mundo en los últimos años, aunque no con la misma tecnología y calidad.



La Compañía Crocs Inc fue creada en Colorado, EE.UU en 2002 a partir del uso de una tecnología canadiense que tres emprendedores amigos adquirieron y patentaron como Croslite™. Esta tecnología, cuya patente se vence en el año 2014, permitía crear una zapatilla de goma liviana y muy resistente, comfortable, no resbaladiza y anti-olores. La calidad de su material las hacía prácticamente indestructibles. Estas características hacían a las Crocs muy atractivas para uso casual o informal en la casa y en la playa y para uso recreacional, como navegación y jardinería. Estudios mostraban que también eran compradas, incipientemente, por profesionales que debían estar parados mucho tiempo (médicos, enfermeras, operarios de fábricas, etc). Estas zapatillas de gomas de variados colores que se vendían a US\$30 el par, aparecieron en pleno inicio del boom económico de EE.UU. George W. Bush usaba una, al igual que el cantante de Aerosmith, Steven Tyler, ¡su abuelita también!. Todos querían tener un par de Crocs, pese a que el mundo tradicional de la moda los miraba en menos.

Crocs debió su éxito inicial a su modelo de negocio que tenía como características: la alta productividad por foco productivo y comercial en un solo producto (con diversidad de colores); una tecnología patentada; su cadena logística (bodegas, flota de despacho) propia y altamente eficiente, que le permitía suplir y reponer stocks con una velocidad que ningún fabricante de calzado disponía; y, a una estrecha relación con los pequeños, pero especializados minoristas en calzado, más que con grandes tiendas por departamentos o supermercados. También Crocs había desarrollado una extensa red de pequeñas tiendas propias o kioscos en malls, donde el autoservicio era clave. En una entrevista, el Gerente de Marketing de Crocs, Ken Chaplin, decía: “Lo que queremos hacer es establecer a Crocs como una marca y no sólo como una zapatilla de goma. Hay grandes oportunidades si expandimos las ocasiones de uso y las estaciones del año en que jugamos”.

A partir del año 2008, coincidiendo con el inicio de la desaceleración de la economía norteamericana, la situación financiera de la Compañía cambió significativamente; muchos analistas temían el fin de Crocs Inc. El cuadro siguiente muestra la evolución de las cifras operacionales entre los años 2007 y 2009 de la Compañía:

(Miles de US\$)	2007	2008	2009
Ingresos por Ventas	\$847.350	\$721.589	\$610.000
Costo de Ventas	- \$349.701	- \$398.623	- \$366.000
Gastos de Adm. y Ventas	- \$359.882	- \$411.800	- \$380.000
Resultado Operacional	\$137.767	-\$88.834	-\$136.000

Para enfrentar la difícil situación financiera, el nuevo Gerente General (CEO) de la Compañía pensaba en extender la línea de productos hacia zapatos de moda y con otros de materiales distintos de Croslite (cuero, lona, etc), entrando a competir con distintos fabricantes de zapatos de uso casual, deportivo o de vestir. También, sugería abarcar más líneas de productos complementarias tales como ropa y accesorios. Así, podrían potenciar su marca, su buena distribución y acceder a productos de mayor margen. Por otra parte, uno de los analistas del sector y al mismo tiempo *Asesor* de la Compañía, pensaba que la Compañía debía focalizarse aún más en su tecnología Croslite y seguir lanzando nuevas versiones de sus coloridas zapatillas de goma para las mujeres e innovar en niños y hombres, así como además desarrollar la penetración de segmentos profesionales que requerían una zapatilla Croslite cómoda y segura.

A Ud. se le pide responder lo siguiente:

1. ¿Cuáles serían los argumentos que respaldarían el camino propuesto por el nuevo Gerente General (CEO) de la Compañía?; ¿cuáles serían los riesgos del camino propuesto por el Gerente General?
2. ¿Cuáles podrían ser los argumentos comerciales que respaldarían la sugerencia del *Asesor* de la Compañía?; ¿cuáles serían los riesgos de su sugerencia?

PREGUNTA N° 2

De que el negocio de los restaurantes es cambiante, parece ser que no cabe duda. Y si la tiene, sólo piense en lo que ocurre en Santiago, en el barrio El Bosque, un tradicional sector de la capital que concentra gran parte de la oferta de restaurantes de la Región Metropolitana. Más precisamente considere la calle Isidora Goyenechea, epicentro del sector gastronómico capitalino: en el último año la tasa de movilidad (apertura y cierre) de restaurantes en dicho sector alcanzó el 45%. Vale decir, casi la mitad de los restaurantes existentes en esa zona sufrieron algún cambio geográfico (llegó a instalarse, se fue de la zona o se cambió de ubicación en la misma zona o en otras cercanas).

Una rápida mirada a la situación de los restaurantes ubicados en la calle Isidora Goyenechea a Junio de 2009 y a Junio de 2010 da como resultado que de una muestra aleatoria de 19 restaurantes considerados a Junio de 2009, sólo 10 se mantienen a Junio de 2010 (53%), 9 (47%) de ellos cerraron. Por otra parte, en el mismo período (junio 2009 a junio 2010), hubo 8 nuevos restaurantes que se abrieron al público en ese sector. La información detallada de lo anterior se muestra a continuación:

Restaurantes Existentes en Isidora Goyenechea a Junio de 2009: California, Nolita, Friday's, Silvestre, Crepes and Waffles, Soup and Salads, Trattoria Fiori, Tiramisú, Publicity, Piola, Casa Particular, la Maison, Ruby Tuesday, Tip y Tap, Best Food, Don Carlos, Due Torri, Pinpilnpausha y Miguel Torres.

Restaurantes Existentes en Isidora Goyenechea a Junio de 2010: Oporto, Nolita, La Piccola Italia, Maxó, Pepino's, Trattoria Fiori, Tiramisú, Piola, Confitería Torres, Dominó, Ruby Tuesday, Tip y Tap, Bariloche, Don Carlos, Coquinaria, Due Torri, Pinpilnpausha y Miguel Torres.

El sector de Restaurantes

Es un sector cíclico que se mueve muy de la mano con la situación económica del país. Los próximos años, para los cuales existen buenas proyecciones de crecimiento del país, auguran una buena situación para la industria. En efecto, datos de la propia industria y de la Asociación Chilena de Gastronomía (Achiga) proyectan una situación de crecimiento del sector.

En relación a las características competitivas del mercado de restaurantes, los propios actores y analistas independientes de la industria, lo describen como un sector esencialmente fragmentado, de alta rivalidad y alta movilidad de los competidores. El costo de arriendo en el sector, uno de los principales costos del negocio, no es considerado como especialmente alto por parte de los locatarios, y los contratos de arriendo que se realizan tienden a ser bastante flexibles, principalmente por la alta demanda de locales que existe en esa zona.

En cuanto a los clientes, ellos pueden segmentar su negocio de diferentes formas: algunos orientan su oferta al mercado laboral, mientras otros a la comida por placer. De igual forma, suele utilizarse la segmentación por "temática" del restaurant: comida internacional, comida rápida o informal, comida mediterránea, son solo parte de algunas de las opciones que se consideran. Si bien el mercado es amplio, son reconocidas ciertas zonas geográficas como generadoras de ofertas atractivas, las cuales capturan la atención de diferentes grupos de clientes. En estas zonas se encuentra oferta diversa orientada a distintos públicos.

Un vecino del barrio Isidora Goyenechea, conversando con un “*analista*” de la industria, le comentaba lo siguiente: “Es sorprendente esto de los restaurantes. Se abren y cierran a cada rato. Parte de la explicación parece ser que muchos de los restaurantes nuevos son cadenas que abren locales en el barrio, como el Dominó, el Bariloche y la Piccola Italia. Otros son el resultado de emprendedores que “se la juegan” por su proyecto. Un ejemplo de ello es el Maxó, restaurante de propiedad de un Ingeniero Comercial UC, a cuyo padre le gusta cocinar y ambos decidieron emprender con un restaurant de comida mediterránea. Claro que hay otros que son restaurantes que estaban en el centro y que se trasladaron al barrio, como el Due Torri y el Pinpilinpausha.”

El “*analista*” le contestó: “la verdad es que es sorprendente esta alta movilidad, y no tengo explicación a este fenómeno. Además, más sorprendente aún es que todos estén juntos en el mismo barrio, uno al lado del otro, contraviniendo lo que uno debiera esperar; la conveniencia de alejarse geográficamente de los competidores, para que no haya tanta competencia en precios”. Parece ser que es un fenómeno verdaderamente difícil de explicar.

Preguntas:

El “*analista*” de la industria que se señala en este caso, plantea varias interrogantes para las cuales no encuentra explicación, y que probablemente Ud. puede ayudarle a dilucidar. Utilizando sus conocimientos de Estrategia Empresarial, responda de manera muy precisa las siguientes preguntas:

1. Desde el punto de vista de la movilidad de los competidores en la industria:
 - a. ¿Cómo le puede explicar al “*analista*” la alta movilidad de competidores en la industria?.
 - b. ¿Por qué hay competidores que permanecen, pese a la alta movilidad? Sea preciso.

2. Desde el punto de vista de la ubicación de los restaurantes:
 - a. ¿Cómo le puede explicar al “*analista*” el hecho que estén todos los restaurantes juntos, uno al lado del otro?.
 - b. ¿No le parece que ello contraviene la teoría de la ventaja competitiva, la cual sugiere la necesidad de “desmarcarse” o alejarse de los competidores? Sea preciso.

PREGUNTA N°3

A continuación se muestran el Balance al 31/12/09 y el Estado de Resultados del año 2009, contruidos de acuerdo a los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados (PCGA), de las Empresas "A" y "B", más algunos indicadores financieros complementarios de cada una de ellas:

Balance al 31/12/2009:	Empresa A	Empresa B
ACTIVOS	\$	\$
Activo Circulante		
Cuentas por Cobrar a Clientes (CxC)	45.000	225.000
Existencias	90.000	45.000
Total Activo Circulante	135.000	270.000
Activo Fijo	915.000	1.230.000
Total Activos	1.050.000	1.500.000
PASIVOS Y PATRIMONIO		
Pasivo Circulante		
Cuentas por Pagar a Proveedores (CxP)	90.000	180.000
Pasivos de Largo Plazo (L.P.):	540.000	382.500
Patrimonio:		
Capital	195.000	562.500
Utilidades Retenidas	225.000	375.000
Total Pas. + Patrimonio	1.050.000	1.500.000
ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2009	\$	\$
Ingresos por Ventas	2.100.000	3.000.000
Menos: Costo de Ventas	1.365.000	1.920.000
= Margen Bruto	735.000	1.080.000
Menos: Gtos. de Administración y Ventas (Nota 1)	525.000	720.000
Menos: Depreciación del Ejercicio	0	0
= Resultado Operacional	210.000	360.000
Menos: Gastos Financieros	57.780	40.545
= Resultado Afecto a Impuesto	152.220	319.455
Menos: Impuestos	15.222	31.946
= Utilidad Neta o Resultado del Ejercicio	\$ 136.998	\$ 287.509
Nota 1: No incluye Gasto por Depreciación del Ejercicio		
Algunos Indicadores Relevantes:	Empresa A	Empresa B
Beta de Activos	1,20	0,80
Rotación de Cuentas por Cobrar a Clientes (veces):	8	8
Rotación de Existencias (veces):	6	6
Rotación de Cuentas por Pagar a Proveedores (veces):	12	6
Notas:		
1. Las Empresas tienen sólo activos operacionales		
2. Suponga 1 Año = 360 días		

Con fecha 2 de enero de 2010, un analista de inversiones emitió un informe que hacía mención a la eficiencia operacional con que habían sido gestionadas las Empresas “A” y “B” durante el año 2009 y a la capacidad de pago que estas empresas tenían en el muy corto plazo (30 días) respecto de las obligaciones que ellas mantenían con sus proveedores. En su parte medular, el informe en cuestión decía lo siguiente:

“El 32,6% de rentabilidad patrimonial (ROE) conseguido por la Empresa “A” es mayor que el 30,7% de ROE obtenido por los dueños de la Empresa “B”, lo que es un claro reflejo de la mayor eficiencia operacional con que la administración de la Empresa “A” manejó los activos de la Compañía durante el 2009. Por otra parte, es evidente que con la información disponible al 31/12/09 no habría diferencias en términos de la capacidad de pago, durante el mes de enero de 2010, de las obligaciones que cada una de las empresas mantiene con sus proveedores. Esto se puede fundamentar sobre la base del Índice o Razón de Liquidez o Circulante de 1,5 veces que exhiben tanto la Empresa “A” como la Empresa “B” al 31/12/09.”

Desde una perspectiva financiera y solamente teniendo como base la información disponible, a usted se le pide responder lo siguiente:

1. ¿Está Ud. de acuerdo con lo indicado en el informe, en relación con la mayor eficiencia operacional mostrada por la Empresa “A”, respecto de la Empresa “B” durante el año 2009?. Fundamente brevemente.
2. ¿Cuáles son las “causas” más importantes u orígenes que explican la diferencia entre las rentabilidades del patrimonio (ROE) generadas durante el año 2009 por cada una de las dos Empresas, es decir, las causas que explican la diferencia entre el 32,6% y el 30,7% de las Empresas “A” y “B”, respectivamente?. Fundamente numéricamente su respuesta con la mayor profundidad que la información entregada le permitan.
3. ¿Está Ud. de acuerdo con lo indicado en el informe, que las dos empresas presentan la misma capacidad de pago de sus obligaciones de corto plazo (30 días a contar del 31/12/09)?. Responda esta pregunta teniendo como base únicamente los activos y pasivos que ellas presentan en sus balances al 31/12/09, esto es, no incluya en su análisis nuevos recursos que las empresas pudieran obtener en los próximos 30 días (tales como nuevos préstamos, nuevos aportes de capital) o renegociaciones de deuda, etc.

Para responder considere lo siguiente:

- Todos los datos de activos, pasivos, patrimonio y de resultados que se conocen de la empresa, son datos contables y por lo tanto para responder las preguntas se debe hacer uso únicamente de los datos contables de la empresa.
- Para ambas Empresas, como resultado de todas las transacciones que ellas han hecho durante el año 2009, se observa que los datos de sus balances al comienzo del año 2009 (1/01/09) y al término de dicho año (31/12/09), **son idénticos**. Esto significa que para el cálculo de razones financieras en que intervienen variables de flujo y variables de stock, para esta última variable puede usar su valor al 31/12/09.
- Todas las ventas y compras de Existencias de ambas empresas son hechas otorgando crédito de corto plazo a sus clientes (CxC) en el caso de las ventas y usando crédito de los proveedores (CxP) en el caso de las compras y tanto las compras como las ventas se realizan de manera uniforme a través del año. El % de incobrabilidad de CxC = 0%
- En su respuesta no se refiera a las evidentes limitaciones que surgen al utilizar indicadores (ratios) de naturaleza contable (los datos son históricos, devengado no implica flujo de caja, información es manipulable, etc.).
- No necesariamente todas las cifras que se obtienen como resultados son cifras enteras, pudiendo tener decimales. **En sus cálculos use dos decimales.**

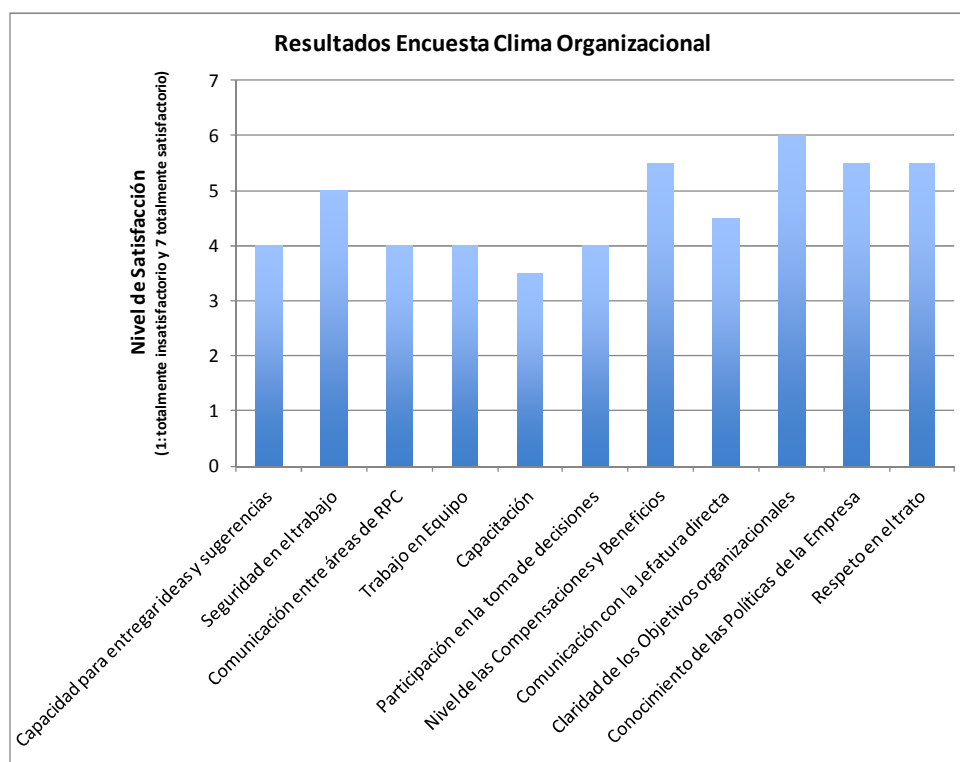
PREGUNTA N°4

RPC es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de puertas y closets para el hogar. Durante los últimos años la Compañía ha intentado implementar una estrategia de negocios orientada a ofrecer productos más innovadores, de mayor calidad y duración. La realidad, hasta ahora sin embargo, es que las puertas y closets de RPC son muy similares a los de su competencia. Además, por la naturaleza cíclica de la construcción, la dirección de la Compañía ha emprendido sus primeros esfuerzos para intentar diversificarse de manera relacionada a otros negocios y regiones, tratando de desarrollar nuevos productos.

En una reciente reunión del equipo ejecutivo, el Gerente General mostraba las cifras de los últimos meses indicando que los resultados de la Compañía no marchaban de acuerdo a lo esperado. Más aún, indicaba, “nuestros esfuerzos por lograr un mayor grado de diferenciación en nuestros productos aspirando a cobrar precios más altos y nuestros objetivos de diversificación con nuevas líneas de producto, no se están materializando en la práctica.”

A continuación el Gerente señaló a su equipo que la razón de fondo para estos malos resultados, era el clima organizacional de la empresa. “Podemos buscar causas inmediatas en la poca innovación, calidad y duración de nuestros productos, pero en definitiva nuestra gente no tiene la motivación para integrar sus esfuerzos y cooperar en el desarrollo de productos con características diferentes a los que actualmente ofrecemos al mercado”.

Inmediatamente el Gerente de Recursos Humanos (RRHH) comentó: “Estoy de acuerdo con lo planteado. A partir de la información entregada por la última encuesta de clima organizacional (ver gráfico), es que hemos tomado medidas. Evidentemente hay muchos aspectos a mejorar, porque como empresa recién le estamos dando importancia al nivel de satisfacción y compromiso de nuestros trabajadores”.



Luego de mostrar al resto de los Gerentes los resultados de la encuesta, el Gerente de RRHH explicó las tres iniciativas que estaba implementando su área para mejorar aquellas variables del clima organizacional “que tendrán un mayor impacto en el logro de los objetivos estratégicos planteados por la empresa.”

Una primera línea de acción, señaló el Gerente de RRHH, es que queremos revertir los malos resultados en comunicación. La gerencia de RRHH ha establecido recientemente una línea directa con los empleados. Ahora, “somos el oído de la empresa” indicó orgullosamente el Gerente. De esta manera esperamos mejorar la comunicación al interior de RPC y saber dónde están los principales problemas para así poder resolverlos prontamente.

Una segunda iniciativa está relacionada con la seguridad. Si bien los índices de del número y gravedad de los accidentes estaban en el promedio de la industria, el Gerente de RRHH consideraba que para lograr las metas de la empresa había que tener el liderazgo en materia de seguridad, de modo de lograr el reconocimiento de nuestros clientes. Así, se inició un programa para la reducción de accidentes mediante la creación de un comité de seguridad en el trabajo y la fijación de premios simbólicos y en efectivo para trabajadores en cuyas unidades no se hubieran producido accidentes durante tres meses consecutivos.

En tercer lugar, el Gerente de RRHH ha introducido recientemente cambios al sistema de compensaciones. Con el objetivo de impulsar la preocupación por la calidad de los productos y mejorar la capacidad de innovar hacia nuevos productos y líneas de negocio, es que se aumentó en un 10% el sueldo fijo de todos los mandos medios (jefes y supervisores) y personal operativo de la empresa. Con ello, indicaba el Gerente de RRHH, se pretende motivar el logro de un mejor desempeño en la dirección que quiere la compañía.

Como asesor externo a la empresa, a Ud. se le pide que responda lo siguiente:

1. ¿Qué le parecen a usted las 3 medidas adoptadas por la gerencia de RRHH en función de su impacto en el mejoramiento del clima organizacional y a través de ello en el logro de la estrategia de la empresa? Responda a la pregunta considerando el efecto de las tres medidas **en su conjunto** (no analizando separadamente cada una de ellas) en términos de su impacto en el clima organizacional y a través de ello en el logro de la estrategia de la empresa.
2. Considerando su respuesta a la pregunta anterior y en el escenario de que **usted haya considerado adecuadas** las medidas adoptadas, ¿qué otras medidas le sugeriría al Gerente de RRHH para lograr el mejoramiento del clima organizacional y con ello poder conseguir los objetivos estratégicos de RPC? Si, en cambio, **usted consideró inadecuadas** las acciones emprendidas, ¿cuáles serían a su juicio las medidas que debería tomar la gerencia de RRHH para mejorar el clima organizacional y a través de ello lograr implementar exitosamente la estrategia de RPC?

PREGUNTA N°5

Una prestigiosa empresa de investigación de mercados decide realizar un estudio en el sector de la salud. En particular, le interesa medir el nivel de conocimiento de las **clínicas médicas** de Santiago, entre personas mayores de 18 años pertenecientes a los grupos socioeconómicos C2 y C3.

Con este objetivo, la empresa decide administrar una encuesta en hogares, usando un muestreo probabilístico de tipo sistemático, seleccionando hogares en dos comunas en las que hay una alta concentración de personas de estos dos grupos socioeconómicos¹.

Para medir el conocimiento de marca, se utilizaron las siguientes tres preguntas (P1, P2 y P3):

P1: “Pensando en clínicas médicas de Santiago, ¿cuál es la primera clínica médica que se le viene a la mente?”

P2: “¿Qué otras clínicas médicas conoce?”

P3: (Mostrar tarjeta con todas las marcas de clínicas médicas de Santiago) “¿Y qué otras clínicas médicas de esta lista conoce?”

La primera pregunta mide el “top of mind” (TOM, la marca que está en primer lugar en la mente de la persona encuestada), la segunda pregunta mide la recordación espontánea, y la tercera la recordación ayudada. Suponga que en Santiago operan, para el segmento C2-C3, fundamentalmente 5 clínicas médicas: las clínicas médicas A, B, C, D y E. El Cuadro N°1 muestra los porcentajes (%) correspondientes a las respuestas de cada una de las preguntas que evalúan las distintas formas o niveles de recordación de marca.

Cuadro N°1: Niveles de Recordación de Marca

Clínica	TOM	Recordación Espontánea	Recordación Ayudada
A	7.8%	11.5%	14.8%
B	24.1%	34.4%	41.5%
C	32.9%	40.7%	45.6%
D	24.8%	46.3%	67.8%
E	10.4%	24.4%	31.1%
Promedio	20%	31.5%	40.2%

Nota Explicativa al Cuadro N°1: Por ejemplo, la primera fila de datos se interpreta como sigue: el 7.8% de los encuestados nombra a la Clínica “A” al realizarse la pregunta 1; este porcentaje sube a 11.5% cuando se agrega a quienes nombran a Clínica “A” al hacerse la pregunta 2; este último porcentaje sube a 14.8% cuando se agrega a quienes nombran a Clínica “A” al realizarse la pregunta 3.

¹ Suponga que el procedimiento de muestreo es el adecuado, y que no hay errores metodológicos en el estudio.

Suponga que ahora la empresa de investigación decide analizar el nivel de **recordación espontánea** para 4 segmentos de personas (los segmentos: S1, S2, S3, y S4), formados luego de realizar un análisis de conglomerados en base a ciertas variables de comportamiento de compra (por ejemplo, anticipación con la que pide horas de atención, frecuencia promedio de visitas a clínicas, etc.).

El Cuadro N°2 muestra el tamaño relativo de cada segmento, la recordación espontánea de cada clínica (tercera columna del Cuadro N°1), pero ahora para cada segmento, y la importancia relativa que cada segmento de personas asigna, en promedio, a los dos atributos más relevantes de esta categoría de producto (es decir, de las clínicas médicas), que son la “*calidad*” (del cuerpo médico, del servicio y de la infraestructura) y la “*conveniencia*” (en términos de precio, de ubicación y de acceso).

Cuadro N°2: Tamaño, Recordación, e Importancia de Atributos por Segmento

	S1	S2	S3	S4	Total
% de la población	24%	35%	11%	30%	100%
<u>Recordación Espontánea</u>¹					
A	4%	2%	57%	12%	11.5%
B	40%	2%	1%	80%	34.4%
C	95%	37%	7%	12%	40.7%
D	6%	87%	1%	48%	46.3%
E	11%	21%	81%	17%	24.4%
<u>Atributos</u>²					
Calidad	50%	42%	77%	81%	
Conveniencia	50%	58%	23%	19%	

Notas Explicativas al Cuadro N°2:

- 1: El primer número de esta sección de la tabla (4%) se interpreta como que el 4% del Segmento 1 recuerda espontáneamente a Clínica Médica “A”.
- 2: Los números de esta sección de la tabla muestran la importancia relativa que cada segmento otorga a cada uno de los dos atributos principales.

A Ud. se le pide responder las siguientes preguntas:

1. Un ejecutivo de la Clínica Médica “C”, al ver el Cuadro N°1 comenta: “este estudio nos indica que no debemos temerle a nuestro archirrival, la Clínica Médica “D”, ya que nuestro TOM es casi 10 puntos porcentuales más alto que el de ellos. Por lo tanto es más probable que las personas elijan la Clínica “C”, en lugar de la Clínica “D”” ¿Está usted de acuerdo con la afirmación del ejecutivo de la Clínica Médica “C”? ¿Por qué?
2. Si usted fuera el Gerente de Marketing de la Clínica Médica “B”, que se caracteriza por ser muy conveniente aunque con una calidad sólo promedio, ¿qué haría en términos de estrategias de Marketing para aumentar la participación de mercado de su Clínica?. Responda y justifique de acuerdo a la información entregada por el estudio realizado por la empresa de investigación de mercados.

PREGUNTA N°6

Jabor S.A. es una Compañía recientemente creada por sus dueños para iniciar un nuevo negocio. Jabor S.A. pretende recaudar un total de \$15 millones con la emisión de bonos que serán vendidos a inversionistas institucionales, y ha informado a los potenciales compradores de estos bonos que el dinero que se espera recaudar podría ser utilizado solamente en uno de dos proyectos, Proyecto “A” o Proyecto “B”, proyectos que son mutuamente excluyentes entre sí.

El Proyecto “A” le permitiría a Jabor S.A. obtener, en un año más ($t = 1$), un flujo de caja de \$20 millones con 60% de probabilidad ó un flujo de caja de \$30 millones con 40% de probabilidad. Por su parte, el Proyecto “B” le permitiría a la Compañía obtener, en un año más ($t = 1$), un flujo de caja de \$10 millones con 60% de probabilidad ó un flujo de caja de \$45 millones con 40% de probabilidad. Ambos proyectos requieren una inversión inicial de \$15 millones que debe hacerse hoy (en $t = 0$) y no generan más flujos de caja después del año 1 ($t = 1$), es decir, al término del año 1 y en adelante, no habría otros flujos de caja distintos de los indicados anteriormente.

Una vez que los inversionistas han comprado los bonos no pueden evitar que los dueños de Jabor S.A. lleven a cabo el proyecto que ellos estimen más conveniente.

Suponiendo que:

- No hay inflación ni impuestos.
- La tasa de descuento relevante para evaluar ambos proyectos es igual a cero.
- Los bonos emitidos por Jabor S.A. serán pagados únicamente con los flujos de caja que genere el proyecto elegido por los dueños de la empresa.
- Cualquier otro supuesto que Ud. requiera, déjelo expresamente indicado.

A Ud. de le pide responder lo siguiente:

Sobre la base de los antecedentes presentados, ¿estima Ud. que a Jabor S.A. le debiera resultar posible recaudar, con la emisión de los bonos, los \$15 millones que requiere para financiar los proyectos “A” ó “B”? Explique su razonamiento y su respuesta presentando ordenadamente los cálculos que correspondan.