



22115027



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 1

Jueves 19 de mayo 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) (i) Identifique **dos** grupos de interés externos de *Reach Out*. [2 puntos]
- (ii) Resuma un posible interés de **uno** de los grupos de interés externos de *Reach Out* identificados en la parte (i). [2 puntos]
- (b) Elabore un organigrama de *Reach Out* con todos los rótulos correspondientes después del nombramiento de Andrew Grandin. [4 puntos]
- (c) Analice las ventajas y las desventajas para *Reach Out* de aceptar la oferta de patrocinio de *N-Pharma* (**Opción 3**). [7 puntos]

2. (a) Neil Johnson ha preparado un plan de negocio para *Reach Out* (línea 35). Identifique **cuatro** elementos de un plan de negocio. [4 puntos]
- (b) Con referencia a *Reach Out*, distinga entre una declaración de la visión y una declaración de la misión (principios) (líneas 49–52). [4 puntos]
- (c) Analice la importancia de la tecnología de la información y la comunicación para la creación y las operaciones de *Reach Out*. [7 puntos]

3. (a) Defina el término *responsabilidad social de la empresa* (líneas 158–159). [2 puntos]
- (b) Identifique **dos** posibles costos indirectos de *Reach Out*. [2 puntos]
- (c) Utilizando la información del Apéndice 1:
 - (i) calcule el total de los ingresos de caja y el saldo al cierre de septiembre de 2010 si todas las cifras siguen el mismo patrón que en los meses anteriores. [2 puntos]
 - (ii) calcule el total de los ingresos de caja y el saldo al cierre de septiembre de 2010 si en ese mes se implementa la propuesta de Neil Johnson de pedir a las familias que paguen honorarios más altos (líneas 139–142). [2 puntos]
- (d) Examine el éxito de **dos** elementos de la mezcla de marketing usada por *Reach Out*. [7 puntos]

SECCIÓN B

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

4. (a) Resuma **dos** características de las asociaciones público-privadas (*línea 23*). [4 puntos]
- (b) Con referencia a Laura Chan y Neil Johnson, explique la diferencia entre liderazgo y gestión. [4 puntos]
- (c) Con referencia a *Reach Out*, explique **dos** beneficios de desarrollar una marca por familia de productos (*línea 144*). [4 puntos]
- (d) Usando el modelo de análisis de campos de fuerzas de Lewin, discuta las diferencias de opinión entre Laura Chan y Neil Johnson respecto del crecimiento de *Reach Out*. [8 puntos]

Información adicional

En este trabajo, no hay información adicional para las Secciones A y B.

SECCIÓN C

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

5. 7 meses después ...

Bajo el control de Neil Johnson, la situación financiera de *Reach Out* era segura y Andrew Grandin estaba llevando mejor la gestión de los terapeutas. En marzo de 2011, *Reach Out* recibió un premio por su labor en pos de la toma de conciencia sobre el autismo (*Punto 1*). Laura Chan empezó a aparecer en varios programas de televisión. Su blog se estaba haciendo cada vez más popular. *Reach Out* también había comenzado a vender tarjetas PECS a un precio reducido de \$88.

Sin embargo, al llevar a cabo un nuevo análisis STEEPLE (*Punto 2*), Neil se dio cuenta de que tres nuevos competidores, las editoriales privadas, X, Y y Z, también planeaban vender tarjetas PECS a los padres a un precio incluso inferior a los \$88 de *Reach Out*. Neil también se enteró de que se había producido un cambio considerable en el entorno externo, en especial en cuanto a las actitudes sociales hacia el autismo. Pese a la considerable lealtad a la marca *Reach Out*, algunos comentarios recientes en el blog de Laura (*Punto 3*) revelaban que un número de familias estaba pensando en comprar las tarjetas PECS de los nuevos competidores, y estaba comenzando a cuestionar las credenciales éticas de *Reach Out*.

Laura estaba preocupada. Sentía que las nuevas empresas estaban aprovechando el valor llave generado por *Reach Out*. A menos que se adoptaran medidas inmediatas, la declaración de la misión (principios) de *Reach Out* se vería comprometida. Aunque no comprendía la totalidad de las consecuencias de una determinación de precios “depredadora” para las tarjetas PECS, Laura argumentaba que debían bajar todavía más los precios de *Reach Out*. Neil respondía que los cambios actuales en las actitudes sociales hacia el autismo asegurarían que todos los proveedores de tarjetas PECS se beneficiarían. No era necesario modificar ni la misión (principios) ni la visión de *Reach Out*. Sin informar a Neil, Laura empezó a dar entrevistas a los medios de comunicación nacionales y a declarar que *Reach Out* era el único proveedor “verdaderamente ético” de tarjetas PECS.

Para producir sus tarjetas PECS, *Reach Out* utilizaba una editorial local que empleaba a adultos con autismo. Neil contactó a dos productores de tarjetas PECS del extranjero para obtener datos de costos de producción (*Punto 4*). *Reach Out* podía contratar servicios externos (*outsourcing*) para la producción en el extranjero para reducir el precio de sus tarjetas PECS. Neil consideraba que esta medida estratégica podría beneficiar a *Reach Out*, permitiéndole mantener su liderazgo en precios en la provisión de tarjetas PECS. En su última reunión, Laura y Neil volvieron a polemizar de nuevo. Laura no estaba de acuerdo con la medida estratégica ni con sus repercusiones para los grupos de interés de *Reach Out*.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Con referencia al Punto 2, identifique **dos nuevos** factores adicionales que Neil Johnson podría incluir en su análisis STEEPLE de *Reach Out*. [2 puntos]
- (b) Explique cómo los cambios en el comportamiento social hacia el autismo (*Puntos 1 y 2*) podrían repercutir sobre *Reach Out* y sus competidores. [7 puntos]
- (c) Analice si es apropiado que *Reach Out* utilice un método de determinación de precios “depredador” para sus tarjetas PECS. [9 puntos]
- (d) Utilizando información del estudio de caso y de los Puntos 1 a 5, discuta si *Reach Out* debería contratar servicios externos (*outsourcing*) para la producción de sus tarjetas PECS en el extranjero como parte de una nueva estrategia. [12 puntos]

La información adicional se encuentra en las páginas siguientes.

Información adicional

Punto 1: Extracto de *The Daily News*, marzo de 2011

Reach Out, una empresa creada en 2010 por una madre que crió sola a su hijo, recibió hoy un premio por su labor en pos de la toma de conciencia sobre el autismo, que afecta a uno de cada cien niños. Al recibir el premio, Laura Chan prometió usar el dinero del premio para ayudar a tantas familias como fuese posible a enfrentar esta difícil condición. Ella agradeció al comité de premiación su generosidad. La Sra. Chan se mostró complacida con los cambios en las actitudes sociales hacia el autismo. Ella dio su total apoyo a un reciente anuncio gubernamental que indicó que, como parte de su legislación a favor de la igualdad de oportunidades, los niños de edad escolar con autismo tendrían, en la mayor medida posible, el mismo acceso a la educación que los demás niños. La Sra. Chan siente que aun así se puede hacer más para ayudar a los niños con autismo.

Punto 2: Extracto del nuevo análisis STEEPLE de Neil

Factores sociales que afectan a *Reach Out*

- Mayor conciencia sobre el autismo gracias a que personalidades de los medios han revelado que tienen un hijo con autismo.
- Más escuelas tienen ahora clases especialistas para autistas y emplean a docentes adicionales para que trabajen con ellos.

Factores económicos que afectan a *Reach Out*

- Existen tres competidores nuevos (las empresas X, Y y Z) que han decidido vender tarjetas PECS, lo cual supone que la elasticidad precio de las tarjetas PECS de *Reach Out* es ahora de 4,2.
- La economía se está recuperando lentamente de una de las recesiones más prolongadas desde 1945. No obstante, la amenaza de desempleo sigue siendo importante.

Factores políticos que afectan a *Reach Out*

- Un aumento en los fondos asignados por el gobierno al sistema de salud permite a los médicos diagnosticar el autismo en los niños más temprano.
- Como parte de un programa de igualdad de oportunidades, el gobierno ha anunciado que todas las escuelas deberán destinar parte de su presupuesto a la disposición de aulas para niños con necesidades especiales.

Punto 3: Extractos de respuestas al blog de Laura

“Gracias por sus excelentes consejos, Laura, pero como mi esposo fue despedido hace poco creemos que tendremos que comprar nuestro próximo paquete de tarjetas PECS a la empresa Z, por \$64.” A. Fulton.

“Al no tener apoyo del gobierno, creemos que lo mejor que podemos hacer por nuestro hijo es encargar las tarjetas PECS a la empresa Y, por \$68. ¿Hay alguna forma de que *Reach Out* pueda igualar los precios de Y?” P. Millor.

“La vi anoche en televisión. Debe estar ganando mucho dinero. Vamos, *Reach Out*, seguro que pueden hacer un esfuerzo más, después de todo son una organización sin fines de lucro y sus competidores son editoriales privadas.” B. Wong.

“Vi el programa. ¿Es verdad que todo el dinero del premio se destina a las familias?” K. Singh.

Punto 4: Costo para *Reach Out* de producir tarjetas PECS, a abril de 2011

Paquete de 50 tarjetas PECS

Productor local actual	\$80
------------------------	------

Productor externo contratado en el extranjero (<i>outsourcing</i>) 1	\$24
--	------

Productor externo contratado en el extranjero (<i>outsourcing</i>) 2	\$28
--	------

Punto 5: Extracto de *The Business News*, abril de 2011: “Las ganancias de las operaciones de contratación de servicios externos (*outsourcing*) no son claras”

Un grupo líder de expertos en negocios realizó una encuesta entre pequeñas y medianas empresas y descubrió que las ganancias de las operaciones de contratación de servicios externos (*outsourcing*) a proveedores extranjeros con menores costos no siempre son claras. Si bien se reconoció que los salarios y otros costos directos eran significativamente inferiores, se plantearon diversas preocupaciones relacionadas con el control de calidad y la productividad que podrían anular algunos de los beneficios. El grupo también reconoció que otros factores como las diferencias culturales, las barreras idiomáticas y la volatilidad del tipo de cambio llevaban a que la decisión de trasladar las operaciones a un subcontratista no siempre fuese sencilla.