



22115030



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Viernes 20 de mayo de 2011 (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.

Página en blanco

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Informatic

Informatic fabrica computadores y tiene su sede en Sri Lanka. *Informatic* usa el método de producción por lotes y fabrica lotes de computadores de acuerdo con las especificaciones de los clientes tales como velocidad o tamaño de pantalla. Se paga a los trabajadores de producción por hora, pero reciben un salario inferior al promedio de Sri Lanka. Como compensación, se les ofrece seguridad laboral a largo plazo y otros incentivos no económicos.

Informatic exporta 4000 computadores al año a Pakistán y utiliza distribuidores locales independientes que tienen conocimiento del mercado local así como experiencia en la entrega y la instalación de computadores. El 90% de las ventas de *Informatic* se organiza mediante estos canales de distribución. Dado que el uso de los distribuidores locales independientes aumenta el precio final del computador al cliente, los directivos han decidido ofrecer a los clientes de Pakistán la oportunidad de adquirir los computadores directamente de *Informatic*. Los clientes tienen que pasar los pedidos por teléfono a *Informatic* en Sri Lanka desde Pakistán porque no se realizan ventas a través del comercio electrónico.

Las que siguen son las cifras de gastos y el precio de venta de *Informatic*:

- costos fijos: \$100 000 al año
- costos variables: 80% del precio de venta
- precio de venta: \$1000 por computador.

- (a) (i) Defina el término *producción por lotes*. [2 puntos]
- (ii) Identifique **dos** costos fijos de *Informatic*. [2 puntos]
- (b) Para *Informatic*:
- (i) calcule las unidades de producción del punto de equilibrio (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]
- (ii) calcule el margen de seguridad en unidades (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]
- (iii) calcule las ganancias netas si se venden 4000 computadores (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]
- (iv) prepare un gráfico de punto de equilibrio con todos los rótulos correspondientes. [5 puntos]
- (c) Examine la eficacia del nuevo canal de distribución para *Informatic*. [5 puntos]

2. British Airways (BA)

British Airways (BA) pasó de obtener ganancias récord en 2008 a la mayor pérdida de su historia en 2009. Los ingresos por ventas cayeron —de US\$9863 millones— en un 8%. La empresa identificó tres factores para este cambio:

- en primer lugar, hubo una caída en la demanda en el principal segmento de mercado: el del viajero de negocios
- en segundo lugar, la crisis bancaria global resultó en un dramático aumento de los costos de préstamos para *BA*
- por último, las facturas del combustible de aviación, que constituyen el porcentaje más alto de los costos variables de *BA*, subieron un 13%.

Para enfrentar sus problemas financieros, los ejecutivos de *BA* acordaron varios métodos de reducción de costos. No habrá aumentos salariales. Los gerentes no recibirán ningún pago adicional. Además, la aerolínea impuso una racionalización de 2500 puestos de trabajo, con el consecuente ahorro en costos de mano de obra de US\$180 millones al mes. Los sindicatos* ya se han quejado de estas medidas de reducción de costos, y varios trabajadores y gerentes también han manifestado su insatisfacción. *BA* anunció que reduciría el número de vuelos, y se ha cancelado un pedido de cinco nuevos aviones.

Sin embargo, hay una buena noticia para los pasajeros de *BA*: la empresa anunció que no aumentaría los precios de los pasajes. “La demanda se ha vuelto tan frágil que cualquier aumento de los precios de los pasajes perjudicaría nuestros ingresos por ventas.” Ahora, la aerolínea se ve forzada a ofrecer ofertas especiales, una situación que hace apenas dos años era impensable.

[Fuente: adaptado de <http://guardian.co.uk/>, Guardian News and Media Limited 2009, 22 de mayo de 2009]

Tabla 1: elementos seleccionados del estado de resultados de *BA* al cierre del ejercicio finalizado el 30 de abril de 2009 (en millones de US\$)

Costo del combustible de aviación	3000
Costo de los bienes vendidos	X
Costos directos de mano de obra	2160
Dividendos	0
Ganancias brutas	–120
Ganancias netas antes de cargas financieras	–220
Ganancias netas después de cargas financieras	–400
Gastos	100
Impuestos	0
Ingresos por ventas	9074
Intereses	180
Otros costos operativos	4034
Reservas	–400

* sindicatos: organizaciones de trabajadores que defienden o protegen los intereses de los trabajadores

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

Tabla 2: elementos seleccionados del balance de *BA* al 30 de abril de 2009 (en millones de US\$)

Activo fijo	8142
Activo corriente	4508
Pasivo corriente	11 204
Pasivo no corriente	800
Reservas	–400
Capital accionario	1046

(a) Defina los siguientes términos:

(i) *costos variables* [2 puntos]

(ii) *racionalización*. [2 puntos]

(b) (i) Utilizando la información de la Tabla 1, calcule el costo de los bienes vendidos (cifra X) y elabore un estado de resultados de *BA* para 2009. [4 puntos]

(ii) Utilizando la información de la Tabla 1 y la Tabla 2, calcule el retorno sobre capital invertido (RCI) y el margen de ganancia neta de *BA* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4 puntos]

(iii) Comente los resultados que ha obtenido en la parte (ii), empleando información del material de estímulo. [3 puntos]

(c) Examine las consecuencias para *BA* de no aumentar los salarios ni otorgar pagos adicionales a los gerentes. [5 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. Barreiro Leisure Complex (BLC)

Barreiro Leisure Complex (BLC) posee muchas salas de cine y las ventas de entradas a los cines han sido históricamente la principal fuente de ingresos de *BLC*. Sin embargo, la recesión económica actual ha afectado los patrones de demanda de muchas actividades de ocio, incluyendo las salidas al cine. La dirección de *BLC* ha decidido ampliar su gama de productos creando la máxima experiencia en juego grupal. Con un costo de US\$280 000, *BLC* convirtió una de sus salas de proyección pequeñas en una gran área de juegos WI-FI (inalámbricos) con 50 pantallas de computador a fin de ofrecer “Cinegames” (“cinejuegos”). Cinegames transforma la experiencia individual del juego en una experiencia grupal. La sala también incluye efectos especiales como niebla, luces ultravioletas, rayos láser verdes, proyectores digitales de alta definición y asientos vibratorios.

BLC llegó a las siguientes cifras:

Costo de inversión para convertir una sala en una experiencia Cinegames: US\$280 000.

Cierre del año	Ingresos estimados (en miles de US\$)
1	64
2	88
3	142
4	124
5	88

Los estudios de mercado revelaron que un segmento clave del mercado de la experiencia Cinegames era el grupo integrado por varones de 18 a 30 años. Los estudios indicaron también que las empresas dedicadas al ocio deberán ofrecer una mezcla de productos más variada que no solo incluya una mayor diversidad de películas sino también una gama de productos dirigidos a las familias. Se predijo que los padres podrían ir a ver una película tradicional mientras sus hijos iban a Cinegames y las hijas irían a otras atracciones.

Los resultados iniciales tras el lanzamiento de Cinegames superaron las expectativas de *BLC*. Los fines de semana se formaban aglomeramientos y congestiones de tráfico alrededor del complejo, lo que ponía a prueba la infraestructura local. Pese al incremento en los precios, *BLC* descubrió que la experiencia Cinegames estaba empezando a llevar más público a algunas de sus funciones de películas tradicionales que ven las familias. *BLC* empezó a considerar la posibilidad de transformar una segunda sala en otra experiencia Cinegames, pero un grupo de presión local argumentó que la decisión de *BLC* de convertir una de sus salas estaba comenzando a afectar considerablemente el medio ambiente local.

[Fuente: adaptado de <http://www.joystiq.com/2007/02/27/movies-theaters-to-become-arcades-of-the-future/>, 21 de septiembre de 2009]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Defina el término *grupo de presión*. [2 puntos]
- (b)
 - (i) Calcule el período de recuperación de Cinegames. [2 puntos]
 - (ii) Calcule la tasa de rendimiento promedio (TRP) de Cinegames en los primeros cinco años de su funcionamiento. [2 puntos]
 - (iii) Comente brevemente los resultados que ha obtenido en las partes (i) y (ii). [2 puntos]
- (c) Analice la utilidad de la segmentación del mercado para *BLC*. [5 puntos]
- (d) Discuta si *BLC* debería abrir una segunda sala que ofrezca una experiencia Cinegames. [7 puntos]

4. Dome Hospital en Ghana

En la actualidad, 13 000 enfermeras capacitadas en los países del África subsahariana, como Ghana, trabajan en Australia, el Reino Unido (RU), Canadá y los Estados Unidos (EEUU). Recientemente, el Reino Unido ahorró millones de dólares estadounidenses en el costo de capacitación de enfermeras en el Reino Unido mediante la contratación de enfermeras de Ghana. No obstante, el gobierno de Ghana había gastado una suma similar en capacitar a las mismas enfermeras que ahora trabajan en el Reino Unido.

La migración de enfermeras se ve impulsada por la escasez de mano de obra en países como los Estados Unidos y el Reino Unido. Con estos cambios demográficos, el *Dome Hospital*, de Ghana, está teniendo grandes dificultades para contratar enfermeras capacitadas en el país.

Las agencias de contratación de personal de Ghana han probado distintos métodos para alentar a las enfermeras ghanesas a regresar a su país. Han organizado eventos de contratación y han creado un sitio web para atraer a las enfermeras y cubrir las vacantes. También han ofrecido mejores salarios y condiciones de trabajo, el vuelo de regreso gratis y el pago de los gastos de traslado. *Dome Hospital* está considerando implementar programas de revalorización del trabajo para aumentar la motivación no económica.

Dome Hospital ha llevado a cabo investigación primaria entre las enfermeras de Ghana que trabajan en el Reino Unido, y ha descubierto que sufren una falta de oportunidades de obtener experiencia y de promoción.

La organización no gubernamental (ONG) *Afua*, preocupada por la capacidad de los hospitales de Ghana para retener a sus enfermeras, se puso en contacto con *Dome Hospital*. *Afua* está decidida a ayudar y reclama cambios en la legislación internacional para reducir la movilidad de las enfermeras desde los países en vías de desarrollo hacia los desarrollados. *Afua* probablemente ofrecerá asesoramiento y orientación a *Dome Hospital* sobre la contratación y la retención, pero no una financiación directa. Sin embargo, *Afua* tiene un conocimiento considerable de otras ONGs que cuentan con recursos financieros.

[Fuente: adaptado de <http://www.medicalnewstoday.com/articles/98545.php>, 21 de septiembre de 2009]

- (a) Defina el término *investigación primaria*. [2 puntos]
- (b) Explique **dos** incentivos no económicos que *Dome Hospital* podría utilizar para alentar a las enfermeras ghanesas a quedarse en Ghana. [6 puntos]
- (c) Analice los probables beneficios para *Dome Hospital* del apoyo de *Afua*. [5 puntos]
- (d) Discuta las ventajas y las desventajas de la estrategia de contratación de *Dome Hospital*. [7 puntos]

5. CMP

CMP ofrece servicios de contabilidad financiera a más de 300 pequeñas empresas y está gestionada por Carl Mason. *CMP* emplea a tres contadores a tiempo completo. El área de control es estrecha; Carl tiene un estilo de liderazgo autocrático. *CMP* cuenta con un ambiente de trabajo productivo y una buena reputación debido a su esmerado servicio de contabilidad.

Con la actual recesión, cada mes cierran 10 de las pequeñas empresas clientes de *CMP*. *CMP* está perdiendo ingresos. Luego de una auditoría de marketing, y para compensar la pérdida de los ingresos, Carl está considerando ampliar los servicios de *CMP* e incluir la instalación de software contable y apoyo (Opción 1). Los patrones de trabajo de las empresas de contabilidad como *CMP* encajan mal con los nuevos servicios, por lo que *CMP* tendría que cambiar hacia prácticas de trabajo más flexibles. Además, para que llegue a conocimiento del mercado que *CMP* ofrecerá estos servicios nuevos, Carl cree que *CMP* debe considerar el uso de métodos de promoción convencionales, como la publicidad en la sección de negocios de un diario nacional, las carteleras y los comerciales de radio. Estos métodos de promoción son costosos. Una estrategia de promoción eficaz podría costar al menos US\$10 000 cada seis meses. Aun así, Carl sabe que las campañas de promoción convencionales no siempre tienen éxito.

Otra idea para compensar la pérdida de ingresos es una fusión de *CMP* con *Accounting Solutions (AS)*, una empresa que ya se dedica a la instalación de software contable y al apoyo (Opción 2). *AS* es una sociedad limitada cuyo titular absoluto es Matt Auth. Si la fusión siguiera adelante, *AS* operaría desde las oficinas actuales de *CMP*, con lo que se reducirían los costos de estructura del conjunto de las empresas. Además, la nueva empresa (combinada) podría vender servicios tradicionales de contabilidad a los actuales clientes de *AS*, y servicios de instalación de software contable y apoyo a los actuales clientes de *CMP*. *AS* ya tiene prácticas de trabajo flexibles. Matt tiene un estilo de liderazgo *laissez-faire*, al que sus empleados responden bien. Carl y Matt están discutiendo la posibilidad de combinar las dos empresas. Carl poseería el 55 % y Matt el 45 % de la empresa nueva.

- (a) Resuma qué es una auditoría de marketing. [2 puntos]
- (b) Explique **dos** prácticas de trabajo flexibles que permitirían a una empresa de contabilidad como *CMP* ofrecer una gama mayor de servicios de contabilidad (Opción 1). [6 puntos]
- (c) Analice si es apropiado para *CMP* un estilo de liderazgo autocrático. [5 puntos]
- (d) Discuta las dos opciones (Opción 1 y Opción 2) planteadas por Carl para compensar la pérdida de ingresos. [7 puntos]