



22125028



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2

Lunes 21 de mayo de 2012 (mañana)

2 horas 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste dos preguntas.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- Son necesarias copias sin anotaciones de la *hoja de fórmulas y de las tasas de descuento de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es [75 puntos].

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Safe Passage (SP)

Trent Peters es uno de los siete socios de *Safe Passage (SP)*. La empresa provee servicios de guardaespaldas* a estrellas de cine, políticos y otras personas importantes de Europa y las Américas. A Trent le gustaría satisfacer una creciente demanda en Asia, pero tiene que elegir entre dos opciones para la contratación y la capacitación de guardaespaldas. Estas son:

- la contratación en el extranjero (*offshoring*) mediante la creación de su propia sucursal extranjera en el país asiático X, Y o Z
- la subcontratación a través de una agencia externa en el país asiático X, Y o Z.

A continuación se presentan los pronósticos de costos e ingresos para la contratación en el extranjero (todas las cifras en millones de US\$):

Opción	Costos pronosticados	Ingresos pronosticados (en caso de éxito) Probabilidad: 0,3	Ingresos pronosticados (en caso de no tener éxito) Probabilidad: 0,7
1. Contratación en el extranjero en el país X: tiene antecedentes de terremotos; buena infraestructura	4	19	2
2. Contratación en el extranjero en el país Y: no tiene antecedentes de terremotos; mala infraestructura	5	16	4
3. Contratación en el extranjero en el país Z: en reconstrucción tras un terremoto reciente	6,4	21	4,2

A continuación se presentan los costos pronosticados en caso de subcontratación en los mismos países asiáticos:

País X: US\$1,5 millones.

País Y: US\$2,8 millones.

País Z: US\$4,2 millones.

* guardaespaldas: una persona responsable de proteger a otra de cualquier daño

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

Los tres países asiáticos apropiados están ubicados en zonas de terremotos (sísmicas). Un experto en terremotos aseguró a Trent que las tres zonas son seguras. Trent está preocupado y decide preparar un plan de contingencias para cada posible ubicación en Asia.

El control sobre la contratación y la capacitación de los guardaespaldas es vital para *SP*. El servicio al cliente y la confianza constituyen su proposición única de venta. Los clientes pagan tarifas altas para garantizar la seguridad de su transporte a conciertos, reuniones y otras actividades importantes. Sin embargo, Trent está rechazando contratos valiosos en Asia debido a la falta de guardaespaldas debidamente capacitados. En consecuencia, *SP* está perdiendo ganancias significativas.

Trent ha mencionado a una cliente anterior sus planes de subcontratar la contratación y la capacitación de los guardaespaldas. La cliente ha amenazado con no utilizar *SP* de nuevo y se lo diría a sus amigos si los planes siguieran adelante. Trent está preocupado, pues la promoción de boca en boca es crucial para *SP*.

Llama a una reunión de todos los socios. Tres socios prefieren subcontratar la contratación y la capacitación ya que es más barato, más rápido, y menos riesgoso. Los otros tres socios prefieren la contratación en el extranjero. Consideran que la subcontratación perjudicará la proposición única de venta de *SP*. A la vez, argumentan que los costos más altos de la contratación en el extranjero quedarán cubiertos por los altos ingresos que se pronostican.

- (a) Describa **dos** características de una sociedad. [4 puntos]
- (b) Explique **dos** beneficios y **un** costo para *SP* de elaborar un plan de contingencias para las tres posibles ubicaciones en Asia. [6 puntos]
- (c) (i) Elabore un árbol de decisiones correctamente rotulado y calcule el resultado previsto para cada opción de contratación en el extranjero (*muestre la totalidad del mecanismo*). [6 puntos]
 - (ii) Comente el valor para *SP* de usar un árbol de decisiones como herramienta de toma de decisiones. [3 puntos]
- (d) Examine **dos** desventajas para *SP* de subcontratar la contratación y la capacitación de guardaespaldas. [6 puntos]

2. GF

Barbara Johnson gestiona una pequeña empresa (*GF*) que produce y vende pan sin gluten*. *GF* ha sido reconocida por cumplir con las normas de calidad nacionales para el pan sin gluten lo que ha ayudado a aumentar las ventas. Los supermercados locales venden sus propias marcas de pan sin gluten que no cumplen con las normas de calidad nacionales a un precio 20% más barato que *GF*. Barbara se propone producir pan sin gluten más asequible que cumpla con las normas de calidad nacionales y en lotes más grandes.

GF tiene 21 empleados. Cuatro de ellos son sensibles (intolerantes) al gluten y son los que prueban la calidad final del pan. Este método tradicional de control de calidad es importante, pero lleva bastante tiempo y recursos.

Varios hospitales han preguntado si *GF* les podría proveer 1200 barras de pan sin gluten adicionales todos los días durante el año siguiente. Barbara está muy interesada, sin embargo, en un mercado pequeño como éste el hecho de agrandarse no genera automáticamente economías de escala. Los proveedores de *GF* no pueden proporcionar cantidades más grandes de harina sin gluten sin aumentar sus precios, y consecuentemente, los costos de *GF*.

Barbara tiene dos opciones:

- Opción 1: Aumentar la producción de *GF* de pan sin gluten y mantener las normas de calidad nacionales mediante la introducción de la gestión de la calidad total a un costo único de \$4000. Esto también debería acelerar el proceso de producción por lotes.
- Opción 2: Comprar las 1200 barras adicionales a la empresa que suministra a los supermercados locales y luego vender este pan a los hospitales. No obstante, este proveedor usa el sistema de producción en flujo y no cumple con las normas de calidad nacionales.

El precio de venta por barra de pan de *GF* es de \$6,80 independientemente de la opción elegida.

* gluten: una proteína que se encuentra en el trigo (harina) que causa problemas de salud a las personas que son sensibles (intolerantes) a ella

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

Barbara ha preparado las siguientes cifras para cada opción (en \$):

Opción 1: Aumentar la producción de *GF* para producir las 1200 barras adicionales.

Costos fijos: costo único de la introducción de la gestión de la calidad total	4000
Costos semivariantes: costos eléctricos adicionales	2000 + 0,20 adicionales por cada barra horneada
Costos variables: harina sin gluten adicional pago de horas extras al personal	0,80 por barra 0,40 por barra

Opción 2: Comprar las 1200 barras adicionales.

Costo total variable de comprar las 1200 barras adicionales a un proveedor de supermercados locales	7200
---	------

- (a) Identifique **dos** características de la gestión de una marca propia. [2 puntos]
- (b) Defina el término *economías de escala*. [2 puntos]
- (c) Explique **dos** beneficios y **un** costo para *GF* de cumplir con las normas de calidad nacionales para su pan. [6 puntos]
- (d) (i) Calcule el costo variable por cada barra para *GF* si compra las 1200 barras adicionales al proveedor de supermercados locales. [1 punto]
- (ii) Usando la información relevante dada, calcule si *GF* debería comprar los 1200 barras adicionales al proveedor de supermercados locales o bien producir las barras ella misma (*muestre la totalidad del mecanismo y explicita todo supuesto adoptado*). [5 puntos]
- (iii) Comente si *GF* debería producir o comprar las 1200 barras adicionales. [3 puntos]
- (e) Analice **dos** razones por las que *GF* debería pasar de los métodos tradicionales de control de calidad a un enfoque de gestión de la calidad total. [6 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. La juguetería de \$1,99

La juguetería de James Lai es popular donde ningún juguete tiene un precio por encima de \$1,99. La juguetería utiliza el factor psicológico para determinar precios a un nivel muy inferior al de los competidores. James importa el 90 % de sus existencias de China. Está ubicada en un sector pobre del centro de la ciudad. Su mercado objetivo son las familias de bajos ingresos. La tienda es muy concurrida los fines de semana con una larga cola (fila) en la única caja registradora. La mayoría de los empleados son adolescentes, a los que se les paga muy poco.

Varios grupos de interés se han quejado:

- los padres están preocupados por la calidad y la seguridad de los juguetes y han creado un sitio web de redes sociales en línea en el que instan a la gente a dejar de comprar en la juguetería
- los clientes de más edad se han quejado de las largas colas en la única caja registradora
- un representante de los empleados (representante sindical) se puso en contacto con James sobre el empleo de adolescentes con salarios muy bajos
- los fabricantes de juguetes locales han cuestionado el que James a utilice proveedores chinos.

Los competidores han argumentado que el método de determinación de precios aplicando el factor psicológico de la juguetería de \$1,99 no es ético. En una carta a un periódico local, James respondió a las preocupaciones de los grupos de interés afirmando que su tienda permite a los niños pequeños comprar juguetes asequibles y da oportunidades de empleo a los adolescentes. James ha decidido crear su propio sitio web de redes sociales para responder a los críticos y gestionar las percepciones de los clientes.

James admite que la tasa de rotación de inventario se podría mejorar. Reconoce que la larga cola está causando que muchos clientes se vayan sin comprar nada. James está considerando la posibilidad de abrir una segunda tienda, más grande, denominada \$4,99. Ha anunciado la apertura de su sitio web de redes sociales, informando a los grupos de interés que tendrá existencias de productos de mayor calidad y más cajas registradoras. Sin embargo, de inmediato recibió comentarios negativos en línea de clientes que veían la juguetería de \$4,99 sencillamente como un incremento de \$3 en el precio de los mismos juguetes.

(a) Defina los siguientes términos:

(i) *mercado objetivo* [2 puntos]

(ii) *rotación de inventario.* [2 puntos]

(b) Explique **dos** desventajas de que James utilice el factor psicológico para la determinación de precios. [6 puntos]

(c) Analice **dos** posibles conflictos entre los grupos de interés de la juguetería de \$1,99. [6 puntos]

(d) Discuta si la introducción de la juguetería de \$4,99 como una nueva estrategia cambiará las percepciones de los clientes sobre las dos tiendas de James. [9 puntos]

4. Motuoro High School (MHS)

Motuoro High School (MHS) es una nueva escuela residencial (internado) para alumnos de 16 a 18 años. Es una asociación público-privada, con un 60 % financiado por el estado y un 40 % por el sector privado.

El colegio tiene dos gerentes:

- Charles Ledger, un funcionario gubernamental, que es responsable de las finanzas.
- Julian Santiago, un empresario exitoso, que gestiona las operaciones cotidianas.

Se pidió a Julian que ayudara a establecer *MHS* como una escuela innovadora y flexible. Julian entrevista a todos los alumnos nuevos. Pueden elegir entre asistir a clases o el teletrabajo desde sus habitaciones. *MHS* tiene un sistema de Internet actualizado para proporcionar comunicación y recursos educativos. Tiene una estructura organizacional plana. Los profesores y los alumnos se encuentran en el mismo nivel de jerarquía, pero por debajo de Charles y Julian.

Los profesores fueron seleccionados por Julian y no firmaron contrato. Julian y los alumnos se reúnen para decidir juntos en el proceso de evaluación de los profesores. Los propios profesores no están presentes en estas reuniones.

MHS proporciona a los profesores alojamiento gratuito, comida y un salario generoso. Hace 12 meses, una serie de televisión sobre la apertura de la escuela le dio una enorme publicidad. Esto atrajo muchas solicitudes de alumnos y profesores potenciales.

No obstante, ahora han surgido varios problemas. Están disminuyendo las solicitudes de alumnos nuevos. Se ha reducido la financiación del gobierno. Varios alumnos están faltando a clase o dejando de presentar trabajos. Los profesores están insistiendo en que *MHS* les proporcione contratos. Además, les preocupa que la organización informal de la escuela esté teniendo demasiada influencia en la toma de decisiones de Julian. Un profesor frustrado se quejó a Charles sin que Julian supiera. Esto causó un problema entre Charles y Julian. Julian quería despedir al profesor, pero Charles estaba preocupado de que el despido del profesor habría dado lugar a una huelga. Esto habría generado una publicidad indeseada en un momento cuando el número de alumnos estaba disminuyendo. Julian sugirió que se debería poner en práctica un acuerdo de abstención de huelgas y que los profesores deberían considerar trabajar en *MHS* como un privilegio. La reunión terminó sin resolución.

(a) Defina los siguientes términos:

(i) *evaluación de personal* [2 puntos]

(ii) *huelga*. [2 puntos]

(b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para los dos gerentes de *MHS* de que ésta sea una asociación público-privada. [6 puntos]

(c) Analice la importancia de la organización informal para *MHS*. [6 puntos]

(d) Discuta **dos** enfoques para la resolución de conflictos en *MHS*. [9 puntos]

5. Columbo Coffee (CC)

Columbo Coffee (CC) es una empresa familiar que produce cuatro máquinas de café espresso. El objetivo de *CC* es proveer máquinas de la más alta calidad, pero, en la actualidad, no es rentable.

Modelo de máquina de café espresso	Precio en \$	Cuota de mercado actual	Crecimiento de mercado futuro
Ventura	3000	Baja	Bajo
Crema	5000	Alta	Alto
Rocket	1000	Alta	Bajo
Fortuna	2000	Baja	Alto

Una auditoría de marketing de las cuatro máquinas de espresso tuvo los siguientes resultados:

- La Ventura fue la más vendida entre las máquinas de café espresso de *CC*. Cuenta con la lealtad a la marca más fuerte de las cuatro máquinas, pero ha estado sufriendo por la competencia extranjera. Muchos clientes de la Ventura quieren una versión nueva y mejorada. Sin embargo, por la escasa solidez de su posición financiera, la empresa no la ha podido desarrollar.
- La Crema es la más exclusiva, de lujo, entre las máquinas de café espresso de *CC*. *CC* consiguió una publicidad considerable cuando ésta apareció recientemente en una popular serie de televisión. Se pronostica que las ventas de la Crema aumenten aún más pese a su elevado precio.
- La Rocket ha tenido mucho éxito. Sin embargo, problemas técnicos han dado lugar a que muchos clientes devuelvan sus máquinas. La menor lealtad a la marca y el control de calidad son preocupaciones significativas.
- La Fortuna es el modelo más nuevo de la empresa. Fue desarrollado para reemplazar la Ventura, pero la resistencia de los consumidores forzó a *CC* a mantener la producción de la Ventura. El director de *CC* ve la Fortuna como líder de mercado potencial, pero para lograr conciencia de marca se necesitaría utilizar la mayor parte del limitado presupuesto de marketing de *CC*.

El director de *CC* está considerando reorganizar las cuatro máquinas de café espresso en centros de costos independientes.

Sin embargo, antes de tomar cualquier decisión el director recibe una oferta de su principal competidor para trabajar juntos. Como parte de una alianza estratégica, el competidor proveerá fondos para permitir a *CC* financiar estrategias de extensión o ingresar a nuevos mercados internacionales. La única condición es que se deje de producir la Ventura. La familia está dividida. Algunos miembros de la familia están preocupados por las consecuencias de que la empresa pierda su marca más reconocible. Otros piensan que la oferta del competidor permitirá a las otras tres máquinas de *CC* alcanzar su pleno potencial de mercado.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
 - (i) *cuota de mercado* [2 puntos]
 - (ii) *estrategia de extensión.* [2 puntos]
 - (b) Explique **dos** valores de una auditoría de marketing como herramienta empresarial para CC. [6 puntos]
 - (c) Analice las consecuencias para el director de dividir CC en cuatro centros de costos. [6 puntos]
 - (d) Discuta si la familia debería aceptar la oferta de alianza estratégica con su competidor. [9 puntos]
-