



22135030



International Baccalaureate®  
Baccalauréat International  
Bachillerato Internacional

**EMPRESA Y GESTIÓN**  
**NIVEL MEDIO**  
**PRUEBA 2**

Martes 21 de mayo de 2013 (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.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de la *hoja de fórmulas de **Empresa y Gestión*** para esta prueba.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es *[60 puntos]*.

Página en blanco

## SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 1. Office Cleaners (OC)

Sayaka Toguchi opera un servicio de limpieza de oficinas, perteneciente al sector terciario. Cuando los trabajadores se retiran a su hogar, Sayaka llega a las oficinas para limpiar. En la actualidad tiene cuatro clientes, con oficinas comerciales situadas todas en un mismo edificio. Sayaka realiza sus actividades como una empresa unipersonal, sin empleados, bajo el nombre comercial de *Office Cleaners (OC)*.

A Sayaka siempre le ha gustado el tamaño reducido de su empresa. Sin embargo, cuando un banco grande, ubicado en la planta baja del mismo edificio de sus clientes actuales, le ofreció un contrato para limpiar las oficinas, Sayaka decidió reconsiderar la envergadura de la empresa. El banco le prestaría \$2500 para adquirir nuevos equipos de limpieza. Además, le ofrecería un contrato por dos años, durante el cual le pagaría \$6000 cada dos meses. Sayaka necesitaría emplear un trabajador más para limpiar el banco.

Para el contrato con el banco, Sayaka ha pronosticado los siguientes egresos de caja mensuales:

- sueldo de un nuevo empleado: \$2000
- productos de limpieza (jabón, detergente): \$200
- pago del préstamo para los equipos: \$150 pagaderos a partir del segundo mes
- impuestos a las actividades comerciales y costos de estructura: \$300.

Antes del préstamo bancario, Sayaka tiene ahorros personales en el banco por valor de \$1600.

A Sayaka le preocupa el ausentismo de los empleados. ¿Cómo logrará limpiar todas las oficinas si su empleado nuevo se ausenta por enfermedad? Existen agencias que pueden proveerle empleados temporales, pero el costo es de \$300 por día por trabajador.

- (a) Defina el término *sector terciario*. [2 puntos]
- (b) Identifique **dos** características de una empresa unipersonal. [2 puntos]
- (c) (i) Prepare un pronóstico mensual de flujo de caja para los primeros seis meses del contrato del banco, suponiendo que Sayaka emplea un trabajador nuevo. [5 puntos]
  - (ii) Calcule el impacto sobre el saldo al cierre mensual del pronóstico de flujo de caja para seis meses si el empleado nuevo se ausenta por enfermedad dos días al mes. Adopte el supuesto de que Sayaka sigue pagando al empleado enfermo un sueldo mensual de \$2000. [2 puntos]
- (d) Comente el impacto del contrato del banco sobre el flujo de caja de OC. [4 puntos]
- (e) Analice el impacto en la función que cumple Sayaka si amplía el tamaño de su empresa. [5 puntos]

## 2. Khalil Damascus Supplies (KDS)

*Khalil Damascus Supplies (KDS)* vende materiales de construcción, tales como cemento y ladrillos, en el mercado entre empresas (*Business to Business*, B2B). La empresa está situada en un área industrial de Damasco. El gerente es Ahmed Khalil.

Las constructoras grandes tienen sus propias grúas, pero las pequeñas, a menudo, no. Muchas constructoras pequeñas han preguntado a *KDS* si podría ofrecerles el servicio de alquiler de grúas.



[Fuente: [http://en.wikipedia.org/wiki/File:Truck-mounted\\_crane\\_building\\_a\\_bridge.jpg](http://en.wikipedia.org/wiki/File:Truck-mounted_crane_building_a_bridge.jpg)]

Ahmed calculó que la compra de dos grúas, con un costo de \$100 000 cada una, valdría la pena como inversión. El ingreso proveniente de los alquileres permitiría a *KDS* alcanzar el punto de equilibrio en la compra de los equipos. Ahmed pensaba obtener ganancias futuras gracias al aumento de las ventas de materiales para la construcción a clientes nuevos, atraídos a *KDS* por el servicio de alquiler de grúas.

Selección de información financiera antes de que *KDS* comprara las grúas, al 31 de mayo de 2012 (todas las cifras en \$):

Caja	55 000
Costo de los bienes vendidos	3 000 000
Acreedores	45 000
Deudores	X
Gastos	2 300 000
Activo fijo (construcción y equipos)	350 000
Pasivo no corriente	40 000
Reservas	215 000
Ingresos por ventas	5 600 000
Capital accionario	200 000
Deuda a corto plazo	10 000
Existencias	50 000

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

Ahmed debe decidir quién se encargará de la operación de las grúas. Hay tres opciones:

- La primera: capacitar a algunos de los empleados actuales de *KDS*. Varios han dicho estar interesados.
- La segunda: aumentar el número de empleados contratando a dos operadores de grúas experimentados y con licencia.
- La tercera: alquilar únicamente a los clientes que puedan contratar ellos mismos a operadores de grúas con licencia. Sin embargo, muchas constructoras pequeñas no emplean operadores con estas características.

A Ahmed le agrada la idea de capacitar a sus propios empleados, pues esto les daría habilidades laborales nuevas, permitiría una revalorización de su trabajo, y les aportaría más experiencia con las obras en construcción. Sin embargo, le preocupan los costos de la capacitación y de los seguros adicionales.

- (a) Describa **una** fuente apropiada de financiamiento **distinta de** un préstamo bancario, que *KDS* podría utilizar para la compra de las grúas. [2 puntos]
- (b) Defina el término *reservas*. [2 puntos]
- (c) (i) Utilizando la información pertinente de la tabla, elabore un balance para *KDS* al 31 de mayo de 2012 (antes de la compra de las grúas) y calcule el valor de deudores (cifra X). [5 puntos]
- (ii) Utilizando la información pertinente de la tabla, calcule el índice de endeudamiento/apalancamiento y las ganancias brutas de *KDS* antes de la compra de las grúas (*muestre todos los pasos hasta llegar al resultado*). [4 puntos]
- (d) Comente el impacto financiero sobre *KDS* si Ahmed utiliza un préstamo bancario para financiar la compra de las grúas. [2 puntos]
- (e) Contraste las **tres** opciones que se presentan para la operación de las grúas. [5 puntos]

## SECCIÓN B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. Brandon Canoes (BC)

*Brandon Canoes (BC)* fabrica y vende canoas en el noroeste del Pacífico de América del Norte, donde el canotaje y la pesca son pasatiempos muy difundidos. *BC*, fundada en 1951 por Brandon Tyler, es una sociedad limitada propiedad de los miembros de la familia Tyler, quienes también llevan adelante la operación de la empresa. En la comunidad de canotaje y pesca de la región, existe una fuerte conciencia de la marca *BC*.

La investigación de mercado primaria llevada a cabo por *BC* reveló que algunas personas deseaban contar con canoas más pequeñas, fáciles de transportar. En la fábrica de *BC* hay espacio suficiente para ampliar la gama de productos e incorporar estas canoas nuevas. *BC* puede fácilmente fabricar 1000 canoas más pequeñas al año, además de su producción actual. El director ejecutivo (CEO) actual de *BC*, Ashton Tyler, calculó que los costos asociados con estas canoas más pequeñas serían los siguientes:

- costos fijos: \$300 000
- costo variable unitario: \$1900
- precio de venta: \$2400

Ashton pensaba que las canoas más pequeñas resultarían atractivas para dos segmentos de mercado nuevos:

- las personas jóvenes (de 20 a menos de 30 años) que desearan hacer ejercicio sin afectar el medio ambiente
- las personas mayores (de 50 a menos de 70 años) en busca de formas de ejercitarse con menos demanda física que trotar o hacer deportes en equipo, como el fútbol.

Sin embargo, el director de marketing advirtió que es probable que entre los mercados objetivo de las canoas más pequeñas no haya conciencia de la marca *BC*. Añadió que los costos de marketing serían más altos de lo previsto por Ashton. Además, tomaría tiempo generar ventas de las canoas nuevas. Por otra parte, debido a la recesión económica, algunos clientes estaban demorando más en pagar. A causa de los posibles problemas de marketing y de la demora en los pagos, *BC* debe prever capital circulante adicional. Sin embargo, los accionistas de *BC* no están convencidos. Para ellos, las canoas más pequeñas son, en gran medida, un producto nuevo para un mercado nuevo. Preferirían adoptar estrategias de extensión de la gama de productos existente.

- (a) Identifique **dos** formas en las que se puede segmentar el mercado de las canoas. [2 puntos]
- (b) Calcule la cantidad de las canoas más pequeñas necesaria para llegar al punto de equilibrio (*muestre todos los pasos hasta llegar al resultado*). [2 puntos]
- (c) Explique de qué manera “los problemas de marketing y la demora en los pagos” crearían una necesidad de capital circulante adicional. [4 puntos]
- (d) Aplique las estrategias de crecimiento de la matriz de Ansoff a *BC*. [5 puntos]
- (e) Discuta la propuesta de Ashton de empezar a fabricar y a vender canoas más pequeñas. [7 puntos]

#### 4. Kabaret

Matt Fidler y Shailah Hitta se conocieron en la universidad, donde ambos estudiaban teatro. Se acaban de graduar. Dado que trabajan muy bien juntos como artistas, desean convertir su talento en su fuente de ingresos. Han decidido formar su propia compañía teatral, llamada *Kabaret*. La compañía funcionará como una sociedad, en la que Matt y Shailah serán socios igualitarios. Han programado una cita con el Sr. Lloyd, consultor independiente, para solicitarle asesoramiento financiero.

En primer lugar, analizaron los problemas principales que podría enfrentar *Kabaret* como empresa en el inicio de sus actividades. Dado que Matt y Shailah conocen a muchas personas que han fundado compañías teatrales, se sienten preparados para hacer frente a los posibles problemas; por ejemplo, el desarrollo de una base de clientes y la gestión de marcas. Matt y Shailah tienen muchas ideas respecto de las obras que quieren llevar a escena y de los teatros donde desean montarlas. En cambio, no saben cuánto deberían costar las entradas. El Sr. Lloyd explicó los dos tipos de estrategias de determinación de precios que podrían utilizar: la determinación de precios basada en los costos o aquella basada en la competencia. Matt y Shailah se dan cuenta de que deben investigar en mayor profundidad sus propios costos y a sus competidores locales.

Ahora, el Sr. Lloyd les ha pedido que preparen un plan de negocio que incluya una decisión sobre la estrategia de determinación de precios, así como un pronóstico de flujo de caja. Matt y Shailah se volverán a reunir con él en tres semanas para seguir discutiendo la creación y la puesta en marcha de *Kabaret*.

- (a) Defina el término *gestión de marcas*. [2 puntos]
- (b) Explique la importancia de la información contenida en el plan de negocio de *Kabaret* para **un** grupo de interés interno y para **un** grupo de interés externo. [6 puntos]
- (c) Analice los problemas principales que podría enfrentar *Kabaret* como empresa en el inicio de sus actividades. [5 puntos]
- (d) Analice si son apropiadas las dos estrategias de determinación de precios que sugiere el Sr. Lloyd, y recomiende a Matt y Shailah cuál utilizar para las entradas a los espectáculos de *Kabaret*. [7 puntos]

## 5. Voluntariado

El voluntariado es la práctica de trabajar sin recibir remuneración. En muchos países, esta práctica se está generalizando. Numerosos voluntarios trabajan en organizaciones sin fines de lucro o no gubernamentales (ONG), por ejemplo, entidades benéficas o grupos de presión. Desean apoyar una causa en particular; por ejemplo, los derechos humanos, la ayuda internacional o las operaciones de rescate de emergencia tras un desastre natural. Algunos voluntarios trabajan en organizaciones con fines de lucro, por ejemplo en las artes: los teatros, cines y museos siempre han empleado voluntarios. También es frecuente el voluntariado en las escuelas, por ejemplo, cuando los padres o los miembros de la comunidad dan parte de su tiempo para ayudar a la escuela a cumplir su misión educativa. El requisito de CAS del Programa del Diploma del IB se puede considerar una forma de voluntariado, puesto que un servicio puede incluir actividades de servicio comunitario y social sin remuneración a cambio.

Quienes se ofrecen como voluntarios tienen las más diversas procedencias: son jóvenes que necesitan experiencia práctica para fortalecer su currículum vitae; personas sin empleo que utilizan la actividad para mantenerse motivadas y activas mientras buscan trabajo; empleados a tiempo parcial que desean colaborar con la comunidad; e incluso jubilados que ven la actividad voluntaria como una oportunidad de socializar. Algunos voluntarios dedican a esta actividad unas pocas horas por semana; en cambio, para otros, el voluntariado pasa a ser una actividad de tiempo completo.

“Para emplear voluntarios se requiere una planificación de la dotación de personal”, explica Sylvia Warnecke, de la Unión del Voluntariado Internacional (*International Union of Volunteers*). “La mayoría de las organizaciones toman con seriedad el desarrollo profesional de sus voluntarios, por ejemplo, ofreciendo capacitación para que incorporen nuevas habilidades. No pagan sueldos, pero pueden ofrecer diversos incentivos no económicos. Para las organizaciones, capacitar a los voluntarios es una forma de inversión.”

- (a) Defina el término *grupo de presión*. [2 puntos]
- (b) Explique el significado de la afirmación de Sylvia que “para las organizaciones, capacitar a los voluntarios es una forma de inversión”. [2 puntos]
- (c) Distinga entre **dos** formas de incentivos no económicos que las organizaciones pueden usar para motivar a los voluntarios. [4 puntos]
- (d) Aplique la jerarquía de las necesidades de Maslow a la situación de una persona desempleada que trabaja como voluntaria en una organización sin fines de lucro local. [5 puntos]
- (e) Discuta las ventajas y las desventajas de emplear voluntarios en las organizaciones con fines de lucro. [7 puntos]