



88125030



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Viernes 9 de noviembre de 2012 (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]*.

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Wavin' Surfboards (WS)

Wavin' Surfboards (WS) fabrica tablas de surf. La empresa fue fundada en 1978 por Brent Bass, quien la operaba como una empresa unipersonal. En 1991, después de años de crecimiento en las ventas y ya con muchos empleados, Brent hizo que *WS* pasara a ser una sociedad limitada. El crecimiento en la escala de operaciones fue todo un reto para Brent, quien tenía un estilo de liderazgo *laissez-faire*. Le encantaba hacer surf y, desde joven, empezó a fabricar y vender tablas de surf desde su casa. No había recibido ningún tipo de capacitación empresarial. A medida que la empresa crecía, Brent se esforzaba por desarrollar las habilidades empresariales y gestión necesarias para operar la empresa.



[Fuente: <http://www.grainsurfboards.com/>, 20 de julio de 2012. Utilizado con permiso.]

Las ventas siguieron en aumento gracias a la elevada calidad y a la gran aceptación de las tablas de surf. El contador de Brent cree que en dos años la empresa necesitará un edificio nuevo más grande. Actualmente, el área de control dentro de la empresa es amplia, y el aumento del número de unidades (tablas de surf) producidas requeriría el empleo de más gerentes. Para Brent, esto significaría dedicar más tiempo a supervisar a los gerentes y menos tiempo a producir y promocionar las tablas de surf. Brent también tendría que decidir si contratar a los gerentes nuevos interna o externamente.

El contador de Brent ha preparado una comparación de la escala de operaciones actual y la nueva escala de operaciones propuesta.

	Edificio actual		Propuesta de edificio nuevo	
	Producción anual real de unidades	Capacidad máxima de producción anual de unidades	Pronóstico inicial de producción anual de unidades	Capacidad máxima de producción anual de unidades
Ventas en unidades	2400	3000	3300	6000
Costos variables unitarios (\$)	800	800	750	750
Costos fijos anuales (\$)	590 000	590 000	1 050 000	1 050 000
Salarios anuales de los gerentes (\$)	450 000	450 000	600 000	900 000

El precio de venta actual por tabla de surf se mantendrá en \$1400 independientemente de la escala de operaciones.

[Utilizado con permiso]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) (i) Identifique **una** ventaja y **una** desventaja de la contratación interna. *[2 puntos]*
- (ii) Describa **un** método de contratación externa. *[2 puntos]*
- (b) Prepare un gráfico de punto de equilibrio, con todos los rótulos correspondientes, que refleje la situación de *WS* con sus ventas reales actuales de 2400 unidades en el edificio **actual**. *[5 puntos]*
- (c) (i) Calcule la contribución de **una** tabla de surf en el edificio **nuevo** propuesto. *[1 punto]*
- (ii) Calcule la ganancia inicial pronosticada para *WS* en su primer año de operaciones en el edificio **nuevo** propuesto (*muestre la totalidad del mecanismo*). *[3 puntos]*
- (iii) Explique por qué el contador de Brent pronosticó costos variables unitarios más bajos en el edificio **nuevo** propuesto. *[2 puntos]*
- (d) Utilizando los cálculos apropiados para la producción real de unidades (2400) en el edificio **actual** y el pronóstico inicial de producción de unidades (3300) en el edificio **nuevo**, analice el impacto que la nueva escala de operaciones ampliada propuesta tendrá sobre las ganancias y la rentabilidad. *[5 puntos]*

2. Woolman Windows (WW)

Woolman Windows (WW) fabrica ventanas para hogares. Las ventanas se venden a proveedores de materiales de construcción de Canadá. Las ventanas de *WW* constan de dos paneles de vidrio sellados sobre un marco de madera con un adhesivo especial que evita el paso de aire. Las ventanas son energéticamente eficientes. Además, jamás aparece humedad entre los dos paneles, un problema común de muchas otras ventanas energéticamente eficientes. La marca *WW* es ampliamente reconocida en la industria de la construcción residencial de Canadá.

Debido a la crisis de la vivienda en América del Norte, *WW* ha experimentado una caída en las ventas, y su posición financiera se ha deteriorado.

Tabla 1: elementos seleccionados del balance de *WW* al 31 de mayo de 2009 (todas las cifras en miles de \$).

Caja	150
Acreedores	515
Deudores	850
Pasivo no corriente	X
Deuda a corto plazo	285
Reservas	1300
Capital accionario	300
Existencias	400
Total (activo fijo neto)	1800

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

Tabla 2: elementos seleccionados del estado de resultados de *WW* para el ejercicio con cierre al 31 de mayo de 2009 (todas las cifras en miles de \$).

Costo de los bienes vendidos	4700
Gastos	2150
Ganancias brutas	2195
Ingresos por ventas	6895

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

WW fabrica únicamente ventanas de tamaño estándar, mediante el sistema de producción en flujo. *WW* ofrece crédito comercial* con pago a 30 días. Sin embargo, *WW* está considerando aceptar “pedidos especiales”, es decir, fabricar ventanas que no sean de tamaño estándar. Esta opción podría ser rentable si el mínimo número de ventanas por pedido especial fuese de 100 ventanas (el punto de equilibrio). *WW* fabricaría las ventanas para pedidos especiales mediante el sistema de producción por lotes. En casos de pedidos especiales, el comprador pagaría el 50 % al colocar el pedido y el resto contra entrega. La desventaja es que sería necesario contratar un empleado adicional para planificar el proceso de producción de cada pedido especial. *WW* no tiene la certeza de que las ventas generadas por pedidos especiales vayan a ser suficientes para cubrir el costo de la contratación y la capacitación del empleado nuevo.

* crédito comercial: crédito que extienden a una empresa sus proveedores. En general, el crédito comercial se indica en el balance como “acreedores” o, en algunos países, “cuentas por pagar”.

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

(a) Defina los siguientes términos:

(i) *capital accionario* [2 puntos]

(ii) *producción por lotes.* [2 puntos]

(b) (i) Utilizando la información de la **Tabla 1**, elabore un balance de *WW* al 31 de mayo de 2009 y calcule el pasivo no corriente (cifra X). [5 puntos]

(ii) Utilizando la información pertinente de la **Tabla 1**, calcule el índice de liquidez inmediata o razón ácida (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]

(iii) Utilizando la información pertinente de la **Tabla 1**, calcule el índice de endeudamiento/apalancamiento. [1 punto]

(iv) Utilizando la información de la **Tabla 2**, calcule las ganancias netas antes de cargas financieras (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]

(v) Utilizando la información pertinente de la **Tabla 2**, calcule el margen de ganancia bruta. [1 punto]

(c) Utilizando información financiera y no financiera, examine la decisión de *WW* de comenzar a producir ventanas por pedido especial. [5 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. Restaurante Sokol

Sokol es un restaurante tradicional bien establecido en un pueblo de Eslovenia. *Sokol* tiene un nuevo dueño, Andrej Marinić. Andrej ha realizado algunos estudios de mercado para analizar el entorno empresarial de *Sokol*, y ha llegado a las siguientes conclusiones:

- *Sokol* tiene una buena cuota de mercado: el año pasado, sirvió 12 000 de las 60 000 comidas servidas en total por todos los restaurantes del pueblo
- *Sokol* tiene dos mercados objetivo: (i) las personas jóvenes de la localidad que quieren salir a comer con amigos; (ii) los turistas que buscan platos eslovenos tradicionales.

Andrej ha elaborado un mapa de posición* utilizando los dos ejes de precio (barato o caro) y estilos de cocina (tradicional o moderna). La investigación reveló que *Sokol* es percibido como barato y tradicional. Los tres competidores principales de *Sokol* tienen las siguientes características:

- Restaurante A: muy caro y muy moderno
- Restaurante B: barato y tradicional
- Restaurante C: barato y moderno.

El mapa de posición ayuda a Andrej a identificar una nueva oportunidad de negocios: mantener el mismo estilo tradicional pero cambiando a una imagen más cara, exclusiva, de alta calidad. *Sokol* tomaría como objetivo dos segmentos de mercado nuevos: (i) la población local para ocasiones especiales, como celebraciones familiares; (ii) los turistas dispuestos a pagar precios superiores a la media.

Andrej tiene tres opciones:

1. Formar una empresa conjunta (*joint venture*) con un hotel de cinco estrellas que está por abrir en un pueblo cercano.
2. Formar una alianza estratégica con el Restaurante A. El gerente del Restaurante A tiene interés en colaborar en eventos como el festival anual del pueblo.
3. Acordar una fusión con el Restaurante B, ya que son los únicos dos restaurantes que sirven platos eslovenos tradicionales. Esta fusión, sin embargo, daría como resultado una reducción de plantilla que afectaría a algunos empleados lo cual generaría publicidad negativa en el pueblo.

* mapa de posición: en ocasiones denominado “mapa de percepciones” o “mapa perceptual”

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Defina el término *reducción de plantilla*. [2 puntos]
- (b) Calcule la cuota de mercado de *Sokol* el año pasado. [1 punto]
- (c) Elabore el mapa de posición de *Sokol* antes de los cambios realizados por Andrej en su restaurante. [5 puntos]
- (d) Analice la utilidad para *Sokol* de la segmentación de mercado y de tomar como objetivo mercados específicos. [5 puntos]
- (e) Asesore a Andrej sobre la opción más apropiada para *Sokol*. [7 puntos]

4. Procter & Gamble (P&G) y la industria de la limpieza en seco*

Procter & Gamble (P&G) es una empresa multinacional que fabrica una amplia gama de productos y tiene ventas globales de USD\$80 mil millones. En los Estados Unidos (EE.UU.), *P&G* ha ingresado ahora en la industria de la limpieza en seco, la cual está dominada por empresas pequeñas e independientes, de propietarios locales. “*Tide Dry Cleaners*®” lleva el nombre de su jabón (detergente) para ropa de mayor éxito de ventas, Tide. *P&G* espera atraer clientes a sus locales franquiciados gracias a esta marca de jabón reconocida, y luego retenerlos con un servicio superior.

Conforme a las investigaciones realizadas por analistas de mercado, los consumidores opinan que las tintorerías independientes:

- prestan un servicio desigual
- tienen horarios de apertura inconvenientes
- rara vez muestran los precios
- son sucias, calurosas y huelen a productos químicos.

Tide Dry Cleaners® se propone promover una imagen distinta. Los locales franquiciados son más grandes que la mayoría de las tintorerías independientes y tienen horarios de apertura más largos. Están pintados del mismo color naranja brillante que aparece en los empaque de Tide. La limpieza en seco se hace en el mismo local, por lo que el servicio es más rápido. El jabón Tide, con su conocido aroma fresco y de larga duración se usa siempre para la limpieza en seco de la ropa. Las instalaciones se mantienen limpias, bien ventiladas, frescas y con olor a jabón Tide.

Dado que la competencia es feroz, todos los locales de *Tide Dry Cleaners*® ofrecen descuentos y promociones no convencionales. Ya son muchas las tintorerías independientes preocupadas por la competencia de las nuevas franquicias de *Tide Dry Cleaners*®. Poco tiempo atrás, una tintorería independiente experimentó una caída en las ventas del 50% cuando *Tide Dry Cleaners*® abrió una nueva franquicia cerca de su local. Antiguamente, las cadenas de limpieza en seco han tenido dificultades para competir con las tintorerías independientes debido a las diseconomías de escala.

[Fuente: adaptado de http://www.nytimes.com/2010/12/09/business/09tide.html?_r=1]

* limpieza en seco: un proceso de limpieza de ropa y productos textiles distinto del lavado tradicional con agua y jabón el cual, en el caso de materiales delicados, puede llevar mucho tiempo y, en algunas ocasiones, dañar la tela o el tejido

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 4: continuación)

- (a) Defina el término *promoción no convencional*. [2 puntos]
- (b) Explique **un** tipo posible de diseconomía de escala que *P&G* puede experimentar en la industria de la limpieza en seco. [2 puntos]
- (c) Explique **dos** tipos de investigación primaria que los analistas de mercado pueden haber utilizado. [4 puntos]
- (d) Utilizando la matriz de Ansoff, analice el ingreso de *P&G* a la industria de la limpieza en seco. [5 puntos]
- (e) Discuta las franquicias como una forma de que *P&G* ingrese a la industria de la limpieza en seco. [7 puntos]

5. Starbucks® y Tata Coffee

Starbucks® es una cafetería multinacional con base en los Estados Unidos (EE.UU.). *Starbucks®* se encuentra en negociaciones con *Tata Coffee*, una empresa de la India, sobre la apertura de cafeterías de *Starbucks®* en el mercado indio, de rápido crecimiento. El Gobierno indio limita el ingreso de cadenas minoristas de propiedad extranjera en la India.

Tata Coffee cultiva y vende su propio café. Es propiedad de *Tata Group*, el mayor conglomerado* empresarial de la India. *Starbucks®* y *Tata Coffee* están considerando formar una alianza estratégica o una empresa conjunta (*joint venture*). Las dos empresas tienen trato comercial desde hace siete años. Para sus cafeterías de Europa y EE.UU., *Starbucks®* ha adquirido café de varios proveedores de la India, entre ellos *Tata Coffee*.

La formación de una alianza estratégica o una empresa conjunta (*joint venture*) con *Tata Coffee* permitirá a *Starbucks®* ingresar al mercado indio. Las ventajas adicionales para *Starbucks®* incluyen:

- *Starbucks®* podría abrir cafeterías dentro de los hoteles de la cadena hotelera de *Tata Group*, que tiene alcance nacional
- *Tata Group* consideraría la posibilidad de permitir a *Starbucks®* abrir cafeterías en las numerosas cadenas minoristas de su propiedad.

El café ha tenido gran aceptación desde hace mucho tiempo en el sur de la India, pero no en el norte. Sin embargo, en la última década, el consumo de café en el norte ha aumentado significativamente, gracias a que nuevas cadenas de cafeterías, con más opciones, atraen a los jóvenes indios con ingresos disponibles. La India (con una población de más de mil millones de habitantes) se está desarrollando rápidamente (el PIB ha mostrado una tasa de crecimiento del 8 % este año). *Starbucks®* ha realizado investigaciones y ha descubierto que la marca global “*Starbucks®*” ya es muy conocida en la India, aunque todavía no hay cafeterías de *Starbucks®* allí.

En la India, la competencia es intensa. *Café Coffee Day®*, una empresa india, domina el mercado. Una empresa italiana es propietaria de la otra gran cadena de cafeterías, *Barista™*.

[Fuente: adaptado de “Starbucks to broaden dealings in India”, *International Herald Tribune*, 14 de enero de 2011]

* conglomerado: una empresa que está conformada por un número de empresas y negocios distintos, por lo general en campos diversificados y, con frecuencia, en distintos sectores de la economía

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Defina el término *empresa multinacional*. [2 puntos]
 - (b) Explique la importancia de la gestión de marcas para la decisión de *Starbucks*[®] de ingresar en el mercado indio. [4 puntos]
 - (c) Explique **un** factor PEST que puede influir sobre la decisión de *Starbucks*[®] de ingresar en el mercado indio. [2 puntos]
 - (d) Analice **una** ventaja y **una** desventaja para *Tata Group* (propietario de *Tata Coffee*) de formar una alianza estratégica con *Starbucks*[®]. [5 puntos]
 - (e) Discuta la decisión de *Starbucks*[®] de ingresar en el mercado indio. [7 puntos]
-