



88125028



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2

Viernes 9 de noviembre 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. Easy E Booking (EEB)

Easy E Booking (EEB) es un servicio de reservas hoteleras en línea pequeño, muy conocido, de buena reputación y financieramente estable. Los empleados de *EEB* están altamente motivados y muy orgullosos de su trabajo. *EEB* ha recibido reconocimiento por la alta calidad de su servicio al cliente. Debido a un incremento de la demanda mundial, a la mayor competencia y a los cambios tecnológicos, la directora financiera, Maia, ha decidido actualizar las computadoras y/o el software de *EEB*.

Maia tiene dos opciones:

Opción A: comprar únicamente un software nuevo, “Book-Fast”, a un diseñador de software local.

Opción B: comprar computadoras nuevas con un software ya instalado, denominado “Global Reach”, a un fabricante extranjero.

	Opción A	Opción B
Costo	\$20 000	\$40 000
Apoyo técnico	Las 24 horas en las instalaciones de <i>EEB</i>	Las 24 horas en línea
Pagos adicionales por pagar:		
Empleados	Sin cambios	Al terminar su contrato, el 15% de los empleados se verá afectado por una reducción de plantilla; costo: \$15 000 en el año 2
Costos de capacitación	En el puesto de trabajo: sin cargo	Intensiva: \$12 000 en el año 1
Costos de mantenimiento	Sin cargo	\$1000 al año
Costos del seguro	\$500 al año	\$1000 al año

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

A continuación se indica el rendimiento / ingreso total anual estimado en \$:

	Opción A	Opción B
Año 1	10 000	14 000
Año 2	12 000	16 800
Año 3	17 000	23 800
Año 4	20 000	28 000

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

La tasa de rendimiento promedio (TRP) de la Opción A es 46,25%.

Maia está considerando utilizar el método de depreciación constante.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

Los empleados de *EEB* están a favor de la Opción A, aunque algunos de sus competidores que usan “Book-Fast” han comunicado problemas con el software, incluyendo cuestiones de seguridad. No obstante, Maia ha elegido la Opción B, que proporcionará un software para el sistema de reservas más actualizado, sofisticado y seguro. Además, la Opción B aportará a *EEB* una ventaja competitiva y la capacidad de manejar un gran volumen global de reservas hoteleras.

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

- (a) Describa **un** punto fuerte y **un** punto débil de la utilización en *EEB* del método de depreciación constante. [4 puntos]
- (b) Calcule el período de recuperación para la Opción A (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]
- (c) Calcule la tasa de rendimiento promedio (TRP) para la Opción B (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4 puntos]
- (d) Para **ambas** opciones, la Opción A y la Opción B, calcule el valor actual neto (VAN) utilizando una tasa de descuento del 4% (*muestre la totalidad del mecanismo*). [5 puntos]
- (e) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *EEB* de utilizar el método del VAN para la evaluación de inversiones. [4 puntos]
- (f) Examine la elección de Maia al preferir la Opción B. [6 puntos]

2. BP y el Golfo de México

En mayo de 2010, la empresa petrolera *BP* sufrió un gran desastre mientras perforaba en busca de petróleo frente a la costa de Louisiana, Estados Unidos (EE.UU.), en el Golfo de México. La plataforma de perforación explotó y quedó destruida causando la muerte a 11 trabajadores. Millones de toneladas de petróleo se derramaron en el mar. Este fue el peor accidente industrial que *BP* ha enfrentado en toda su historia. Posteriormente el precio de las acciones de la empresa cayó un 30%.

Le llevó a *BP* tres meses detener la fuga en el pozo de petróleo. El derrame de petróleo tuvo un impacto muy negativo en los peces, las aves y el ecosistema en su totalidad. Los pescadores de la región, los restaurantes de mariscos y la industria turística fueron los primeros en sufrir el impacto de la contaminación, y exigieron una indemnización.

Esto provocó una crisis de relaciones públicas para *BP*. Los medios de EE.UU. atacaban diariamente a la empresa. Los grupos de presión ambiental pidieron que se prohibiera la perforación en busca de petróleo en aguas profundas, y hasta el presidente de los Estados Unidos se involucró, anunciando en televisión que *BP* “se vería obligada a pagar con creces”. La impresión general era que, en su gestión de la crisis, *BP* fue lenta, indiferente e ineficiente. Por ejemplo, se afirmó que Tony Hayward, el director de *BP*, había dicho que el derrame era “diminuto” y en otra ocasión él se había quejado de estrés y había dicho que le “gustaría recuperar su vida anterior”. Pese a ello, resolver el problema en aguas profundas era un ejercicio técnico complejo, que nunca antes se había intentado. Como consecuencia de esta crisis de relaciones públicas, *BP* decidió no distribuir dividendos a los accionistas en 2010.

BP ha identificado las que siguen como causas de la disminución en el rendimiento financiero:

- la pérdida de la plataforma de perforación
- el costo de detener la fuga a 250 metros bajo el nivel del mar
- el costo de las operaciones de limpieza
- la caída en el precio de las acciones
- la pérdida de imagen de marca y valor llave
- las indemnizaciones abonadas a las empresas regionales
- las indemnizaciones abonadas a las familias de los trabajadores fallecidos.

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 2: continuación)

Elementos seleccionados del balance de *BP* al 31 de diciembre de 2009 (en millones de USD\$) (antes del desastre).

Caja	5000
Acreedores	30 000
Deudores	35 000
Depreciación	40 000
Activo fijo	250 000
Pasivo no corriente	X
Reservas	72 000
Capital accionario	100 000
Deuda a corto plazo	29 000
Existencias	25 000

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

- (a) Resuma la importancia del balance para **dos** grupos de interés de *BP*. [4 puntos]
- (b) (i) Utilizando la información de los elementos seleccionados del balance de *BP*, calcule el pasivo no corriente (cifra X) y elabore un balance de *BP* al 31 de diciembre de 2009. [5 puntos]
- (ii) Explique de qué manera se reflejarán **dos** de las consecuencias financieras del desastre en el balance de *BP* al 31 de diciembre de **2010**. [4 puntos]
- (c) Explique **tres** formas posibles en que el departamento de marketing de *BP* podría haber manejado mejor la crisis de relaciones públicas, para limitar el daño a la reputación de *BP*. [6 puntos]
- (d) La siguiente tabla muestra índices seleccionados de *BP* entre 2008 y 2010:

Índice	2008	2009	2010
Liquidez:			
Índice de liquidez inmediata o razón ácida	0,7	0,8	0,4
Endeudamiento/apalancamiento (%)	19	20	35
Accionistas:			
Rentabilidad de dividendos (%)	5	5	0
Rentabilidad:			
Margen de ganancia neta (%)	11,4	12,3	4,5

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

Utilizando información pertinente y los índices presentados más arriba, analice los impactos probables del desastre sobre el rendimiento financiero futuro de *BP*. [6 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. Toyota

Toyota es uno de los mayores fabricantes de automóviles del mundo. Durante décadas fue reconocida por su eficiencia en la producción y la calidad de sus automóviles. Su enfoque Kaizen respecto de la fabricación transformó la fabricación de automóviles a nivel mundial y dio lugar a años de crecimiento de ventas y ganancias. A raíz del rápido crecimiento en todo el mundo, *Toyota* empezó a contratar servicios externos, para la producción de algunas piezas, de fabricantes del extranjero con quienes no había trabajado antes lo que resultó en una pérdida del control de calidad. Además, la empresa ignoró las preocupaciones de los empleados con respecto a la seguridad y la calidad de los automóviles, y se demoró en responder a las quejas de los clientes.

En 2009, *Toyota* retiró del mercado mundial 11 millones de automóviles debido a varios defectos en las piezas. Las pérdidas financieras de *Toyota* ocasionadas por el retiro de automóviles del mercado y la pérdida de ventas fueron de USD\$2 mil millones. El valor total de mercado de las acciones de *Toyota* cayó USD\$20 mil millones.

Luego del retiro de los automóviles del mercado, el presidente Akio Toyoda afirmó que, a causa de la rápida expansión, *Toyota*:

- Había perdido de vista su tradicional enfoque centrado en el cliente.
- Había dejado de detenerse a estudiar cada defecto o problema para determinar las causas.
- Había olvidado sus valores fundamentales: primero la seguridad, segundo la calidad, y tercero el volumen. Sus objetivos estratégicos primordiales se transformaron en “ser la más grande del mundo” y las ganancias.

Añadió que la situación era urgente y que para recuperar la reputación y los valores fundamentales:

- Se establecerán nuevas normas de control de calidad.
- Nuevos procedimientos prestarán más atención a los comentarios y las sugerencias de los clientes.
- Se creará un equipo para investigar dentro de las 24 horas cada defecto informado.
- El cambio se implementará más rápido de lo normal.

Otras marcas de automóviles famosas también han tenido que retirar vehículos del mercado. Con respecto a *Toyota*, algunos analistas han comentado que Akio Toyoda entiende los problemas y tiene un interés personal en *Toyota*, con su nombre en cada automóvil. En el aspecto financiero, *Toyota* ha creado una provisión de USD\$1,4 mil millones para el retiro del mercado, y tiene un fondo de USD\$23 mil millones de reserva. En América, las ventas de *Toyota* se incrementaron un 6 % en 2010 con relación al año anterior.

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Describa **dos** prácticas de un enfoque Kaizen con respecto a la fabricación. [4 puntos]
- (b) Explique **dos** métodos de investigación que el departamento de marketing de *Toyota* podría utilizar para mejorar su relación con los clientes. [6 puntos]
- (c) Examine la decisión de *Toyota* de contratar servicios externos “para la producción de algunas piezas de fabricantes del extranjero”. [6 puntos]
- (d) ¿En qué medida podrá *Toyota* recuperar su reputación, sus valores fundamentales y su imagen de marca? [9 puntos]

4. “Ideas locales, crecimiento global”

Los gerentes de alto nivel de la sede de *McDonald's*[®] en los Estados Unidos (EE.UU.) se han dado cuenta de que, para evitar que las ventas se vean afectadas negativamente, no deben aplicar en todo el mundo las mismas normas que en América. Ahora, *McDonald's*[®] debe utilizar ideas locales para lograr un crecimiento global.

Steve Easterbrook, nacido en Gran Bretaña y cabeza de *McDonald's*[®] en el Reino Unido, entendió la necesidad de un cambio estratégico y preparó tácticas con dos objetivos:

- atraer clientes nuevos y distintos
- mejorar la relación precio-calidad de los productos para atraer clientes durante la recesión económica.

Una de las primeras tácticas en el Reino Unido fue la introducción de “*Little Tasters*[®]” (porciones para probar), que ofrecían productos nuevos en porciones pequeñas y a precios bajos. Steve entendió que las madres jóvenes, cuando llevaban a sus niños a *McDonald's*[®], no compraban comida para ellas porque les parecía que las porciones eran demasiado grandes. Otros cambios tácticos, en respuesta a la demanda de los clientes, incluyeron la introducción de más productos con pollo destinados a los clientes preocupados por la salud. Además, con un mejor menú de desayuno y café de mayor calidad, se logró atraer a las personas más preocupadas por el precio que se dirigían a su trabajo.

Estas adaptaciones a las condiciones locales tuvieron éxito en el Reino Unido y en otros lugares. *McDonald's*[®] del Reino Unido tenía 13 millones de clientes más en 2010 que en 2009, lo cual resultó en un aumento su cuota de mercado (durante la recesión económica). En otros países anfitriones, *McDonald's*[®] también aplicó con éxito su estrategia de “ideas locales, crecimiento global”. Por ejemplo, lanzó con éxito productos fabricados a partir de productos locales y apropiados para los gustos locales, como el Maharaja Mac[™] en la India, el McLobster[®] en Canadá y el Ebi Filet-O (una hamburguesa de camarones) en Japón.

Al mismo tiempo, *McDonald's*[®] lanzó una “iniciativa uniforme global” para redecorar sus restaurantes, dándoles una apariencia uniforme. *McDonald's*[®] sigue tratando de mantener el reconocimiento global y la calidad de su marca global. Se emplea material de construcción local y mano de obra local, y también colores distintos y sillas confortables y se ofrece acceso libre a Internet. Otras empresas multinacionales de alimentos y bebidas, como *KFC*[®] y *Starbucks*[®], también están utilizando una estrategia similar a la de “ideas locales, crecimiento global” utilizada por *McDonald's*[®].

[Fuente: adaptado de Ian King, ‘Who is loving it this time?’ *The Times*, 9 de febrero de 2010]

- (a) Describa **dos** posibles factores que puedan haber contribuido al crecimiento de la globalización. [4 puntos]
- (b) Dibuje la matriz de Ansoff y utilícela para explicar **dos** de las estrategias de crecimiento empleadas por *McDonald's*[®]. [6 puntos]
- (c) Analice las posibles impactos de empresas multinacionales como *McDonald's*[®] en los países anfitriones. [6 puntos]
- (d) Discuta la efectividad de la estrategia de “ideas locales, crecimiento global” utilizada por *McDonald's*[®]. [9 puntos]

5. Rox e Inclusive Music (IM)

Rox era una banda de música gestionada por Michel Mbappe. La banda tenía un éxito comercial considerable gracias al estilo de liderazgo autocrático de Michel. Él personalmente tomaba todas las decisiones. Rox había hecho donaciones generosas a escuelas locales y otras organizaciones sin fines de lucro. La banda recibió muchos premios por sus acciones de responsabilidad social empresarial. El último CD, “*Action, Not Words*” (“Acciones, no palabras”) les había dado una fama considerable.

En junio de 2010, se pidió a Michel que ayudara a financiar la puesta en marcha de una nueva escuela de música, sin fines de lucro, denominada “Inclusive Music”, o *IM* (“música incluyente”). El objetivo de *IM* era apoyar a los músicos jóvenes de familias de bajos ingresos. Al principio, Michel estaba muy entusiasmado y preparó un plan de negocio. Lamentablemente, se dio cuenta de que Rox no podría permitirse financiar por completo a *IM*. Se necesitarían otras fuentes de financiamiento externo, además de las contribuciones de Rox, para que *IM* pudiera crecer. Hasta entonces, *IM* tendría únicamente un presupuesto limitado de marketing y estudios de mercado.

En junio de 2011, *IM* abrió con la declaración de la misión (principios): “Acciones, no palabras”. En apoyo de su misión, *IM* ofrecía clases gratuitas y permitía a los alumnos tomar prestados los instrumentos musicales. Michel pidió a un ex cantante popular, Louis Marsaud, ser el director de la escuela. Louis adoptó un estilo de liderazgo *laissez-faire*, con la esperanza de dejar fluir la creatividad de los alumnos. En un principio la asistencia estudiantil fue inferior a lo esperado y se deterioró rápidamente. En tres meses, faltaban muchos instrumentos, y muchos alumnos habían dejado de asistir a clases de música.

Las finanzas de *IM* se deterioraban, y Louis no lograba atraer fuentes de financiamiento externo. Michel tomó medidas y organizó un concierto de Rox para promocionar *IM*. Además, examinó las cuentas de *IM* y descubrió un problema de liquidez significativo. Sin consultar a nadie, despidió a Louis. En los medios musicales, Michel fue muy criticado por ese despido. Los periodistas argumentaban que los dos problemas principales eran la vaguedad de la declaración de la misión de *IM* y las deficiencias de marketing. No obstante, Michel se propuso lograr que *IM* llegara a ser sostenible a largo plazo.

[© Organización del Bachillerato Internacional, 2013]

- (a) Defina el término *responsabilidad social de la empresa*. [2 puntos]
- (b) Identifique **dos** causas posibles de un problema de liquidez. [2 puntos]
- (c) Explique de qué manera pueden haber contribuido los siguientes factores a los problemas financieros de *IM*:
 - (i) su declaración de la misión. [3 puntos]
 - (ii) su presupuesto de marketing limitado. [3 puntos]
- (d) Analice en qué medida es apropiado el estilo de liderazgo autocrático de Michel para el funcionamiento de una organización como *IM*. [6 puntos]
- (e) Discuta **dos** posibles fuentes de financiamiento externo de mediano a largo plazo que *IM* podría utilizar para resolver sus problemas financieros. [9 puntos]