



EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2

Jueves 22 de mayo de 2014 (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. AH Ltd.

José es propietario de *AH Ltd.*, una sociedad limitada que ofrece oportunidades para hacer montañismo y turismo de aventura a los niños de Ecuador. *AH Ltd.* cuenta en parte con el financiamiento de una organización no gubernamental (ONG) que promueve la vida al aire libre y otras actividades saludables en ese país. Debido a un aumento del turismo, *AH Ltd.* ha estado trabajando a plena capacidad. Sin embargo, han comenzado a surgir algunos problemas.

En una reunión con José, un representante de la ONG manifestó su preocupación sobre la calidad de los equipos usados para escalar. Varios niños habían sufrido accidentes menores. Además, al representante de la ONG no lo habían mantenido al tanto de la posición financiera de *AH Ltd.* Después de la reunión, José mostró a Marco, su contador, las siguientes cifras financieras.

Información seleccionada de los estados financieros de *AH Ltd.* al 31 de marzo de 2014 (todas las cifras en millones de dólares estadounidenses).

Caja	0,1
Acreedores	0,8
Deudores	0,2
Activo fijo – equipos	1,5
Activo fijo – terrenos y edificios	9
Pasivo no corriente	4
Reservas	2
Capital accionario	4

A Marco le preocupa que la información de los estados financieros de *AH Ltd.* no refleje fielmente la posición financiera de la empresa. Por ejemplo, José no ha constituido ninguna reserva para la depreciación de los equipos desde su compra hace tres años. Marco ha informado a José que los equipos se deben depreciar usando el método de saldo decreciente a una tasa del 40% anual.

José desea expandir el negocio para ofrecer más oportunidades de montañismo. Marco, sin embargo, advierte que es necesario reemplazar los equipos actuales por otros que estén a la altura de las normas internacionales de calidad. No es posible obtener fondos adicionales de la ONG, y los bancos ecuatorianos otorgan pocos préstamos a empresas pequeñas como *AH Ltd.*

(Esta pregunta continúa en la pagina siguiente)

(Pregunta 1: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
- (i) *deudores* [2 puntos]
 - (ii) *activo fijo*. [2 puntos]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de que *AH Ltd.* trabaje a plena capacidad. [4 puntos]
- (c) (i) Usando la información suministrada de los estados financieros de *AH Ltd.*, prepare un balance para *AH Ltd.* al 31 de marzo de 2014. [3 puntos]
- (ii) Usando el método de depreciación de saldo decreciente, calcule el cargo de depreciación total de los equipos adquiridos hace tres años (*muestre la totalidad del mecanismo*). [3 puntos]
- (iii) Prepare el nuevo balance de *AH Ltd.* al 31 de marzo de 2014 de manera de tomar en cuenta el cargo de depreciación calculado en (ii). [3 puntos]
- (d) Explique **una** ventaja para *AH Ltd.* de usar el método de depreciación constante en lugar del método de depreciación de saldo decreciente. [2 puntos]
- (e) Examine **dos** fuentes apropiadas de financiamiento para *AH Ltd.* que le permitan financiar el reemplazo de los equipos viejos. [6 puntos]

2. Himalayan Trekking

Himalayan Trekking (HT) es una agencia de excursionismo (paseos por montañas) de Nepal que organiza excursiones a pie con guía para turistas de Nepal, Tibet y Bhután desde hace 20 años. Las excursiones de *HT*, que duran entre una y tres semanas, comprenden caminatas al campamento base del Everest, visitas a emplazamientos budistas del Tibet, y excursiones incluso al inaccesible Reino de Bhután. La lealtad a la marca es muy fuerte, y muchos clientes (excursionistas) contratan reiteradamente sus viajes con la empresa.

El mercado del excursionismo ha venido creciendo con gran rapidez, y se creaban muchas empresas nuevas para satisfacer la mayor demanda de vacaciones “de aventura”. En este mercado competitivo, la proposición única de venta de *HT* es la de proveer una experiencia inolvidable de contacto con la naturaleza virgen demostrando a la vez responsabilidad social y ética. La empresa usa solo alimentos cultivados en el mercado local, y los guías locales y excursionistas acampan sin desperdiciar demasiados recursos. Todos los clientes deben firmar un contrato por el que se comprometen a actuar con responsabilidad social durante toda la excursión. Aunque *HT* siempre ha demostrado una gran responsabilidad social, la empresa no había promovido este aspecto del negocio hasta que los directivos advirtieron que los cambios en las actitudes frente a la responsabilidad social podrían usarse para obtener una ventaja competitiva.

El folleto de *HT* contiene las siguientes afirmaciones:

- La empresa es líder de mercado en turismo de aventura para Nepal, Tibet y Bhután. Presta servicios a clientes muy diversos, desde los excursionistas experimentados hasta los inexpertos.
- Por proteger la fragilidad del medio ambiente, los sistemas económicos y las culturas que recorre en sus excursiones, *HT* ha sido avalada por una norma internacional de calidad.
- Al emplear guías locales y utilizar alimentos cultivados en el mercado local, *HT* agrega mucho valor a la región donde opera.
- Solo emplea personal con experiencia anterior en temas sociales y ambientales.
- Da apoyo financiero a una organización no gubernamental (ONG) de protección a huérfanos nepaleses, destinando el 5% de su volumen de ventas a *Child Environment Nepal (CEN)*.

Selección de información financiera de *HT* para 2013:

Costos fijos anuales (permisos para excursiones establecidos por los gobiernos de Nepal, Tibet y Bhután)	\$800 000
Costo variable promedio por excursionista (comida, guías locales, costos de transporte)	\$5000
Costo promedio cobrado por excursionista	\$10 000
Número de clientes (excursionistas)	300

(Esta pregunta continúa en la pagina siguiente)

(Pregunta 2: continuación)

- (a) (i) Defina el término *proposición única de venta*. [2 puntos]
- (ii) Identifique **dos** grupos de interés externos de *HT*. [2 puntos]
- (b) (i) Calcule cuántos clientes (excursionistas) necesitaría *HT* para alcanzar su objetivo de ganancias de 400 000 dólares anuales (*muestre la totalidad del mecanismo*). [3 puntos]
- (ii) Usando la información financiera que se provee, prepare un gráfico de punto de equilibrio para *HT* para 2013, con todos los rótulos correspondientes. [6 puntos]
- (c) En 2014 se produjeron los siguientes cambios:
- los costos fijos anuales aumentaron un 20 %
 - el alza en los costos de combustible para los vuelos incrementó los costos variables promedio en un 40 % por excursionista.
- El precio promedio cobrado por excursionista no se modificó (\$10 000) al igual que la cantidad de clientes (300).
- (i) Tomando en cuenta estos cambios, calcule la nueva cantidad del punto de equilibrio y el margen de seguridad de *HT* en 2014 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4 puntos]
- (ii) Explique **una** respuesta posible de *HT* ante el cambio en la cantidad del punto de equilibrio y el margen de seguridad calculados en (i). [2 puntos]
- (d) Examine por qué los cambios de actitud frente a la responsabilidad social podrían ser importantes para *HT*. [6 puntos]

SECCIÓN B

Conteste *dos* preguntas de esta sección.

3. Turners

Turners es un famoso hotel situado en una gran ciudad. Es reconocido por tener el servicio al cliente de mejor calidad y la mayoría de los empleados llevan más de diez años trabajando en *Turners*. A los clientes habituales les gusta conocer a los empleados de la recepción y otras áreas del hotel. Muchos clientes han comentado el exclusivo estilo de servicio al cliente de *Turners*. Les gusta el hecho de que la gente en las fotografías que se utilizan en los materiales promocionales sean de hecho personas con las que interactúan cuando se alojan en *Turners*.

Turners tiene un restaurante caro, que además ha recibido premios. *Turners* había utilizado una estrategia de determinación de precios de “descremado” de mercado, y las habitaciones cuestan más de \$1000 por noche. Sin embargo, la nueva competencia de tres hoteles que abrieron recientemente, junto con otros cambios en el entorno externo, han llevado a que los ingresos sean más cíclicos. Las ganancias están en declinación.

Sorpresivamente, el gerente general, Shane Peterson, también recibió comentarios negativos de una muestra aleatoria de clientes. En primer lugar, afirman que el sistema de reservas en línea de *Turners* es lento y poco confiable. Los clientes se quejan de que el restaurante está sobrecargado de reservas y de que las instalaciones recreativas están descuidadas. Los clientes que viajan por negocios sostienen que los hoteles nuevos que compiten con *Turners* ofrecen mejor servicio al cliente, Internet de alta velocidad y otros servicios para empresas sin cargo extra. Como resultado, Shane está revisando la mezcla de marketing de *Turners*.

Shane debe centrarse en mejorar el servicio al cliente además de reducir los costos. Está considerando dos opciones:

- Reducir los costos de mano de obra implementando la organización en forma de trébol de Handy.
- Contratar en forma externa el programa de capacitación de personal de *Turners*. Actualmente, utiliza un programa para la capacitación de personal que se maneja en forma interna, en el puesto de trabajo: el personal experimentado capacita a los empleados nuevos.

El ahorro de costo de usar la organización en forma de trébol de Handy reduciría los salarios y sueldos en un 7%. Contratar en forma externa el programa de capacitación de personal de *Turners* reduciría los costos de capacitación en un 9%. Estos ahorros combinados podrían permitir a *Turners* ofrecer internet de alta velocidad y otros servicios empresariales sin costo adicional para los clientes.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 3: continuación)

- (a) Defina el término *estrategia de determinación de precios de “descremado” de mercado*. [2 puntos]
- (b) Identifique **dos** características clave del muestreo aleatorio. [2 puntos]
- (c) Explique la importancia de las personas, los procesos y la evidencia física para *Turners*. [6 puntos]
- (d) Examine la utilidad para *Turners* de aplicar la organización en forma de trébol de Handy. [6 puntos]
- (e) Evalúe si *Turners* debería contratar en forma externa su programa de capacitación de personal. [9 puntos]

4. Walgreens–Alliance Boots

Walgreens, una sociedad anónima, es la mayor cadena farmacéutica de los Estados Unidos (EE.UU). La empresa ha hecho una oferta por una participación del 45% en *Alliance Boots*, la más grande cadena farmacéutica del Reino Unido (RU). *Walgreens* tiene 8000 tiendas en los EE.UU; *Alliance Boots* tiene más de 3000 tiendas en Europa y otras regiones. La suma de las ventas de ambas empresas alcanza a los 112 mil millones de dólares estadounidenses. De concretarse la propuesta de fusión de las dos empresas, se crearía la cadena farmacéutica más grande del mundo.

La cuota de mercado de *Walgreens* se ha contraído a causa de la mayor competencia de los minoristas farmacéuticos en línea y de los supermercados que pueden ofrecer productos similares a menor precio. También ha habido cierta preocupación sobre el servicio al cliente en las tiendas de *Walgreens*.

Por el contrario, *Alliance Boots* tiene una fuerte imagen de marca, basada en la calidad de sus productos de marca propia y en el excelente servicio al cliente, en manos de personal capacitado que puede ofrecer asesoramiento médico para algunas enfermedades.

La fusión tendría los siguientes resultados positivos:

- mayores economías de escala internas
- se crearía una cadena farmacéutica líder en el mundo
- habría financiación suficiente para que *Alliance Boots* se expandiera en China y Sudamérica
- *Alliance Boots* tendría acceso inmediato al mercado estadounidense
- *Walgreens* tendría acceso a la investigación y a la experiencia en manufactura de *Alliance Boots*
- ambas empresas tendrían una movida estratégica que les permitiría sobrevivir a sus problemas económicos.

La fusión *Walgreens–Alliance Boots* también puede plantear cuestiones de control, orientación estratégica y toma de decisiones.

Los accionistas de *Walgreens* no se alegraron con la propuesta de fusión. Las acciones de la empresa cayeron un 6%. Los analistas consideraron que esta estrategia no era apropiada para *Walgreens*, cuyas ventas cayeron un 10% el año pasado. *Walgreens* se estaría fusionando con una empresa que está expuesta a la contracción económica europea. Los accionistas de *Alliance Boots* también se mostraron preocupados. Temían que se produjera una erosión de su buena imagen de marca, en especial si se abrían tiendas en todo el mundo.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2014]

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 4: continuación)

- (a) Defina el término *sociedad anónima*. *[2 puntos]*
- (b) Describa el método de crecimiento utilizado por la fusión propuesta. *[2 puntos]*
- (c) Explique los cambios en **dos** de las cinco fuerzas de Porter resultantes de la fusión propuesta. *[6 puntos]*
- (d) Examine la afirmación de que la fusión daría como resultado “mayores economías de escala internas”. *[6 puntos]*
- (e) Discuta si la fusión de *Walgreens* con *Alliance Boots* tendrá los resultados positivos indicados (aparte de las economías de escala). *[9 puntos]*

5. Matchpoint Tennis Club (MTC)

Matchpoint Tennis Club (MTC) es un club famoso que solo admite a sus miembros. *MTC* tiene canchas de tenis, vestuarios y un restaurante. La mayoría de los miembros tiene entre 30 y 50 años. En su mayor parte, los miembros tienen ingresos elevados y profesiones exitosas. Sin embargo, *MTC* enfrenta una competencia cada vez mayor de *Best Sports*, un proveedor multinacional de centros deportivos. Una contracción económica también ha recortado las ganancias de *MTC*. Hasta hace poco, el restaurante hacía una contribución valiosa a los costos fijos, pero esta se ha reducido en forma significativa en los últimos 12 meses.

El año pasado, Seb, un ex jugador de tenis muy exitoso, llegó a ser el nuevo director general de *MTC*. Con el objetivo de aumentar los ingresos, redactó un plan quinquenal que abarcó las siguientes estrategias:

- duplicar el número de miembros de *MTC*
- abrir el restaurante al público en general
- abrir una tienda de equipamiento y vestimenta deportiva englobando las familias de productos bajo la marca “Matchpoint”
- emplear instructores (profesores) de tenis profesionales.

Tina, la directora de marketing, estuvo de acuerdo con Seb sobre las estrategias. Para alcanzar el primer objetivo estratégico (duplicar el número de miembros), Tina preparó un presupuesto de marketing y propuso las siguientes tácticas:

- reducción general del 10% en las cuotas de los miembros
- mayores descuentos para jóvenes menores a 18 años y mayores de 60 años
- anuncios publicitarios en periódicos locales y redes sociales
- una nueva variedad de artículos promocionales con la marca del club, como camisetas y tazones de café.

Alex, el gerente de recursos humanos, está preocupado por el impacto que el plan quinquenal tendrá sobre los empleados. Los empleados ya argumentan que trabajan demasiado a cambio de una remuneración baja. Un aumento en el número de miembros incrementaría todavía más su carga de trabajo y sus responsabilidades. Alex intentó convencer a Seb de que el número de miembros de *MTC* ya había alcanzado el punto de saturación del ciclo de vida del producto, y de que a los miembros actuales no les gustaría algunos de los cambios que se proponía introducir al club.

Alex también afirmó que, desde que Seb se había sumado al negocio el año anterior, la atmósfera amistosa del club de tenis había desaparecido y había sido reemplazada por un enfoque centrado solo en obtener ganancias. Alex preferiría que el enfoque se centrara en prestar servicios de buena calidad a los miembros existentes.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 5: continuación)

- (a) Defina los siguientes términos:
 - (i) *gestión de marcas por familias de productos* [2 puntos]
 - (ii) *contribución a los costos fijos.* [2 puntos]
 - (b) Con referencia a *MTC*, explique la diferencia entre objetivos, estrategias y tácticas. [6 puntos]
 - (c) Con referencia a *MTC*, examine la naturaleza dinámica de las organizaciones y la importancia relativa de las fuerzas que las impulsan y limitan. [6 puntos]
 - (d) Discuta el éxito probable del plan quinquenal de Seb en cuanto al logro de un incremento en los ingresos de *MTC*. [9 puntos]
-