



IB DIPLOMA PROGRAMME
PROGRAMME DU DIPLÔME DU BI
PROGRAMA DEL DIPLOMA DEL BI

M07/3/BUSMT/SP2/SPA/TZ0/XX



22075030

EMPRESA Y GESTIÓN
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

Viernes 18 de mayo de 2007 (mañana)

1 hora 30 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Conteste tres preguntas.

1. Eye-Spy

Eye-Spy vende gafas de sol para adolescentes, en una gama de colores y diseños. Las gafas se venden como accesorios de moda en varios almacenes grandes. Fabricar cada par de gafas de sol, que se entregan con una cadena para colgar del cuello y un estuche protector, cuesta \$6. *Eye-Spy* compra cada cadena por \$1, y paga \$60 por 100 estuches. La empresa tiene costos fijos anuales de \$240 000.

Las gafas de sol se venden a los negocios minoristas en lotes de 50 unidades. El valor de venta de cada lote es de \$600. El costo de distribución por cada lote es de \$20. En el año 2006, se vendieron 96 000 gafas de sol, lo que representó un nivel de ventas superior en un 25% a la cifra de 2005. La fábrica está trabajando a capacidad plena. Como resultado de esto, los directivos de *Eye-Spy* están considerando la posibilidad de ampliar la producción alquilando una nueva unidad de fabricación, que representaría un incremento de \$40 000 en los costos fijos anuales. Los incentivos salariales para la mayor producción que se propone darán como resultado un incremento en los costos de fabricación de \$1 por par de gafas, pero este incremento se pasará a los grandes almacenes, aumentando el precio del lote de 50 lentes de sol a \$650. La mayor capacidad permitirá a *Eye-Spy* producir 24 000 gafas de sol adicionales por año.

(a) Calcule

(i) el costo variable actual de producir y distribuir un lote de 50 gafas de sol, incluidos las cadenas y los estuches. [3 puntos]

(ii) la contribución registrada sobre la venta de cada par de gafas de sol. [2 puntos]

(b) Elabore un análisis de punto de equilibrio para el año 2006, con todas las etiquetas necesarias, que muestre:

(i) las ventas unitarias anuales de gafas de sol que *Eye-Spy* necesita hacer para llegar al punto de equilibrio.

(ii) el margen de seguridad anual.

(iii) el beneficio para el año 2006 a plena capacidad. [8 puntos]

(c) Utilizando información financiera y no financiera del texto, evalúe la propuesta de ampliar la producción de las gafas de sol de *Eye-Spy*. [7 puntos]

2. Base de datos de Crucible

Crucible, una subsidiaria de la cadena de supermercados *Tesco*, está compilando información detallada para una base de datos acerca de cada uno de los hogares del Reino Unido. Esta base contiene datos acerca de todos los consumidores de diversas características demográficas, socioeconómicas y de estilo de vida. *Crucible* vende los perfiles de los consumidores a otras empresas grandes, como *BMW*, *Coca-Cola*, *Sky* y *Orange*.

Estos perfiles muestran de qué forma trabaja, piensa y, lo más importante, compra un individuo. Se clasifica a los consumidores conforme a diez categorías: patrimonio, promociones, viajes, donaciones para beneficencia, conciencia ambiental, tiempo de ocio, solvencia crediticia, estilo de vida, adhesión a hábitos rutinarios y sentido de la aventura. La base incluye datos primarios y secundarios. Gran parte de la información proviene de las tarjetas de *Tesco*, tanto las propias de los supermercados como las de lealtad, pero otros datos se adquieren a empresas privadas de estudios de mercado, así como a organismos gubernamentales. Asimismo, la base incluye información personal recogida en cuestionarios y encuestas. Los perfiles pueden utilizarse para tomar como objetivo a determinados clientes para algunos productos y servicios en particular, y para respaldar decisiones acerca de la ubicación de nuevos negocios minoristas.

[Fuente: adaptado de *The Guardian*, 20 de septiembre de 2005]

- (a) Explique qué significa que *Crucible* sea subsidiaria de *Tesco*. [2 puntos]

- (b) (i) Basándose en el texto, identifique **dos** ejemplos de investigación primario y **dos** ejemplos de investigación secundaria. [4 puntos]

- (ii) Analice las ventajas y las desventajas para *Crucible* de las investigaciones primarias y las secundarias. [6 puntos]

- (c) Discuta, con ejemplos prácticos, de qué modo la base de datos de *Crucible* sobre consumidores puede ayudar a empresas como *BMW*, *Coca-Cola*, *Sky* y *Orange* a tomar buenas decisiones empresariales. [8 puntos]

3. Computadores personales Dell

Dell tiene una participación del 18% en el mercado mundial de computadores personales (PC), y una participación del 34% en el mercado de los Estados Unidos. La empresa monta computadores con piezas que contrata en todo el mundo. *Dell* utiliza un modelo de negocios de venta directa. Los pedidos se colocan directamente por teléfono y por Internet, con lo que se elimina la intervención de los minoristas y, por lo tanto, se reducen los costos. Esto permite a *Dell* vender a precios inferiores a los de sus competidores, dar un mejor servicio y, aun así, obtener un mayor margen de beneficio.

En el año 2005, Michael Dell se propuso lograr un crecimiento en las ventas superior a \$80 000 millones a lo largo de un período de cuatro años, en su mayor parte en Asia y Europa. No obstante, pese a las mejoras en el mercado de los computadores personales a lo largo de cinco años, el crecimiento en los ingresos de *Dell* fue inferior al esperado. La aparición de competidores asiáticos con bajos costos, como *Lenovo*, de China, y *Acer*, de Taiwan, amenaza la posición de dominio de *Dell* sobre el mercado. *Dell* es víctima de su propio éxito: se ha tornado difícil de gestionar debido a su tamaño, a la ampliación de su línea de productos y a su expansión internacional.

Las ventas de todos los productos por Internet crecen con rapidez en todo el mundo; en el mercado de los Estados Unidos, el volumen de ventas de comercio electrónico aumentó en un 56 % en el año 2005. El crecimiento de las redes de banda ancha más veloces se traduce en una mayor rapidez y facilidad para “mirar escaparates electrónicos”. *Dell* ha pronosticado la existencia de 400 millones de suscriptores a servicios de banda ancha para el año 2009.

[Fuente: adaptado de *The Sunday Times*, 24 de abril de 2005 y 11 de septiembre de 2005]

- (a) Explique qué significa “*margen de beneficio*”. [2 puntos]
- (b) Examine **dos** razones para que el aumento de tamaño de *Dell* la torne más difícil de gestionar. [4 puntos]
- (c) Analice las ventajas y las desventajas de que *Dell* tome como objetivo mercados extranjeros para un crecimiento de ventas futuro. [6 puntos]
- (d) Evalúe el uso, por parte de *Dell*, de las ventas por Internet para distribuir sus computadores personales. [8 puntos]

4. Responsabilidad social corporativa

Cada vez más, los gobiernos exigen a las empresas que demuestren responsabilidad al actuar en beneficio de los grupos de intereses y de la sociedad en general. La ley exige a las empresas que informen acerca de las repercusiones externas de su actividad, por ejemplo, acerca de los efectos sobre el medio ambiente. Los sitios de las empresas en Internet destacan su correcto proceder cívico, presentando sus valores, sus filosofías, y sus informes sobre aspectos sociales y de medio ambiente. Las instituciones financieras también exigen que las empresas en las que invierten se comporten de manera responsable.

Los supermercados, por ejemplo, advirtieron hace unos cinco años que los clientes deseaban ver, en los estantes, un mayor espectro de productos éticos y adheridos a los principios del comercio justo. Éstos garantizan a los productores agrícolas precios superiores a los de mercado, y exigen a las fábricas acatar normas estrictas sobre salud, seguridad y medio ambiente.

Una encuesta reciente reveló que el 80% de los empleados preferiría trabajar para una empresa que adhiriera a directrices éticas. Por lo tanto, resulta sorprendente la escasez de capacitación pertinente para el personal acerca de la implementación efectiva de las políticas éticas de las empresas. Según el Institute of Business Ethics (IBE), menos de la mitad de las empresas (el 45%) proporciona capacitación en ética a su personal. En efecto, sólo un cuarto de los directores ejecutivos se considera directamente responsable por la conducta ética de su empresa.

[Fuente: adaptado de <http://observer.guardian.co.uk>, 21 de marzo de 2004,
y de www.guardian.co.uk, 10 de marzo de 2005]

- (a) (i) Identifique **cuatro** grupos de intereses de las empresas mencionadas en el pasaje. *[4 puntos]*
- (ii) Explique de qué modo la introducción de políticas éticas puede ocasionar conflictos entre **dos** grupos de intereses identificados en (a)(i). *[4 puntos]*
- (b) Analice las ventajas y las desventajas para una empresa de implementar objetivos éticos y de responsabilidad social. *[6 puntos]*
- (c) Discuta de qué modo pueden integrarse los enfoques éticos a la estrategia de marketing de una empresa, a fin de obtener una ventaja competitiva. *[6 puntos]*

5. Liderazgo

❶ *“Los líderes eficaces son los que tienen suficiente confianza en sí mismos para reunir a su alrededor personas mejores que ellos, y dejarlas hacer su trabajo sin interferir.”*

Niall Fitzgerald, presidente de Reuters

❷ *“Cuando su jefe le dice que alce un cerdo y camine, usted alza el cerdo y camina; y cuando le dice que se siente y descansa, usted se sienta y descansa. Usted hace eso todo el día. Y, lo que es más, no pone objeciones.”*

F W Taylor, escuela de la administración científica

❸ *“El estilo de liderazgo común en muchas empresas familiares tiende a generar empleados con escasa capacidad. Los dueños que actúan como “padres” tienden a hacer las cosas en lugar de los empleados, y a tomar decisiones también en su lugar, en lugar de forzarlos a tomar la iniciativa.”*

Quentin Fleming, Keep the family baggage out of the family business

❹ *“El liderazgo es una actividad que consiste en influir sobre las personas para que cooperen en pos del logro de metas y objetivos que llegan a encontrar deseables.”*

Ordway Tead, educador

❺ *“Un líder debe tener la capacidad de hacer un cambio de 360 grados y pasar de un pensamiento estratégico a un foco operativo estrecho cuando sea necesario.”*

Tony Trahar, director ejecutivo, Anglo-American

- (a) Identifique y explique los **tres** estilos de liderazgo a los que se alude en las citas
❶, ❷ y ❸. [6 puntos]
 - (b) (i) Con referencia a la cita ❹ explique la importancia de los objetivos en la
gestión de una organización. [3 puntos]
 - (ii) Con referencia a la cita ❺ distinga entre objetivos, estrategias y tácticas. [3 puntos]
 - (c) Evalúe el efecto de los distintos estilos de liderazgo en las organizaciones. [8 puntos]
-