

© International Baccalaureate Organization 2023

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2023

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2023

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

## Gestión Empresarial

### Nivel Superior

### Prueba 2

1 de mayo de 2023

**Zona A** tarde | **Zona B** mañana | **Zona C** mañana

2 horas 15 minutos

---

#### Instrucciones para los alumnos

- No abra esta prueba hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de **la hoja de fórmulas de Gestión Empresarial** para esta prueba.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste dos preguntas.
- Sección C: conteste una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[70 puntos]**.

## Sección A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 1. Call it Magic (CIM)

*Call it Magic (CIM)* es una joyería en línea que vende aros de plata. *CIM* ha completado su primer año de operaciones, en el que vendió 1000 pares de aros. Los precios de venta de *CIM* son bajos comparados con los de otras joyerías. El costo unitario promedio de cada par de aros es de \$5, y los costos de estructura ya están en un nivel mínimo.

**Tabla 1: Selección de información financiera de *CIM* para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2022**

Costo de los bienes vendidos	<b>X</b>
Deudores	\$100
Dividendos	\$500
Existencias	800 pares
Ganancias brutas	\$7000
Ganancias netas antes de impuestos	\$6500
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	<b>Y</b>
Ganancias netas después de intereses e impuestos	\$5850
Gastos	\$500
Impuestos	\$650
Ingresos por ventas	<b>Z</b>
Intereses	\$0
Reservas	\$5350

- (a) Indique **dos** problemas que una empresa nueva podría enfrentar. [2]
- (b) Utilizando la información pertinente presentada arriba y en la **Tabla 1**:
- (i) calcule, para *CIM*, el costo de los bienes vendidos (**X**) en 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (ii) calculando **Y** y **Z**, elabore un estado de resultados de *CIM* para 2022; [3]
- (iii) calcule el margen de ganancia neta de *CIM* (*no se requiere el mecanismo*). [1]
- (c) Explique **una** estrategia que *CIM* podría utilizar para mejorar su margen de ganancia neta. [2]

**2. Urban Express (UE)**

*Urban Express Ltd. (UE)*, una sociedad limitada, posee y opera autobuses urbanos en un país con una economía inestable. Se pronostica que en los próximos años las tasas de interés aumentarán. El gobierno del país se ha puesto en contacto con *UE* con la propuesta de formar una asociación público-privada para adquirir autobuses eléctricos. *UE* ha hecho los siguientes pronósticos de flujo de caja neto anual para la primera adquisición de autobuses eléctricos de *UE*.

**Tabla 2: Pronósticos de flujo de caja neto anual para la primera adquisición de autobuses eléctricos de *UE***

Año	Flujos de caja netos (en miles de \$)
0	-5000
1	2200
2	1800
3	2400
4	1100 (incluye valor residual)

**Tabla 3: Tasas de descuento al 8 %**

Año	Tasa de descuento
1	0,9259
2	0,8573
3	0,7938
4	0,7350

- (a) Indique **dos** características de una asociación público-privada. [2]
- (b) Utilizando la **Tabla 2**, calcule lo siguiente para la primera adquisición de autobuses eléctricos de *UE*:
  - (i) la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (ii) el período de recuperación (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Utilizando la **Tabla 2** y la **Tabla 3**, calcule el valor actual neto (VAN) a una tasa de descuento del 8 % (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Explique **un** factor que puede haber influido en la elección de la tasa de descuento del 8 % por parte de *UE*. [2]

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. Dean West Tutoring (DWT)

Dean West era profesor de Gestión Empresarial del IB en un país en desarrollo (el País X). También ofrecía clases particulares a los estudiantes que necesitaban apoyo adicional. Hace cinco años, decidió dejar la enseñanza y crear *Dean West Tutoring (DWT)*.

*DWT* ha crecido en los últimos cinco años y ahora emplea a 10 tutores que dan clases presenciales en diversas asignaturas del IB. Los tutores trabajan a tiempo parcial. *DWT* se queda con un porcentaje de los honorarios que los estudiantes pagan por las clases. En busca de una gestión de marca positiva para *DWT*, Dean espera que todos los tutores se adhieran a un estricto código de conducta. Además, todas las semanas examina el desempeño de cada tutor y la retroalimentación de los estudiantes. Algunos tutores se están sintiendo desmotivados.

Con el crecimiento mundial del aprendizaje en línea en los últimos años, Dean vio la oportunidad de expandir *DWT*. Dean descubrió un gran mercado en Asia, y en particular en China. Las clases individuales en línea se cobran en Asia a una tasa horaria que equivale al triple de lo que se suele cobrar en el País X. *DWT* tendría que contratar agentes en Asia para buscar potenciales estudiantes que quieran aprender en línea.

Dado que en China empieza pronto el nuevo año escolar, Dean tendrá que actuar rápido. Está considerando elaborar un diagrama de Gantt para ayudarse en la planificación.

Sin embargo, a los tutores actuales de *DWT* les preocupa la expansión, por su falta de experiencia y equipos para la enseñanza en línea.

Ahora, Dean está considerando dos opciones para asegurarse de que *DWT* tenga suficientes tutores aptos para la expansión a las clases en línea:

- **Opción 1:** Ofrecer capacitación y apoyo a los tutores actuales.
- **Opción 2:** Contratar tutores nuevos de cualquier parte del mundo que tengan experiencia en la enseñanza en línea.

- (a) Defina el término *gestión de marcas*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *DWT* de la expansión a las clases en línea en Asia. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para Dean de elaborar un diagrama de Gantt para ayudarse a planificar la expansión a las clases en línea. [4]
- (d) Recomiende si Dean debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2** para asegurarse de tener suficientes tutores para la expansión a las clases en línea. [10]

#### 4. Les Amis PLC (LA)

*Les Amis PLC (LA)* es una sociedad anónima que vende ropa informal para hombres. Su mercado objetivo está compuesto por profesionales de altos ingresos que valoran un servicio de ventas personalizado. *LA* ha desarrollado una conciencia de marca y opera 42 tiendas en todo el país. Es propietaria de 10 de estas tiendas y arrienda las 32 restantes. *LA* emplea a 950 personas, que reciben un salario más alto que el promedio de la industria. *LA* también paga comisiones al personal de ventas que trabaja en las tiendas. La cultura organizativa de *LA* valora el bienestar y las necesidades de sus empleados. La rotación de personal es muy baja.

Recientemente, *LA* puso en funcionamiento una tienda en línea. Desde entonces, las ventas en línea han aumentado considerablemente, mientras que han caído las ventas en las tiendas físicas de *LA*. Los accionistas quieren que *LA* cierre todas sus tiendas físicas y venda solamente en línea. Sin embargo, si se cierran las tiendas físicas, muchos empleados se verán afectados por una reducción de plantilla.

La actual directora ejecutiva (CEO) de *LA*, Marie Brossard, tiene un estilo de liderazgo democrático, se reúne regularmente con los empleados y los estimula a dar retroalimentación. Los gerentes y representantes de los empleados de *LA* nunca han tenido un conflicto. Marie planea conversar con todos los gerentes de tiendas sobre el deseo de los accionistas de cerrar las tiendas físicas de *LA*.

Ha habido un aumento sustancial en la devolución de los pedidos de ropa hechos por los clientes a *LA*. En la mayoría de los casos corresponden a clientes en línea que no conocen las tallas de la ropa de *LA*. Marie ha consultado al departamento de comercio electrónico sobre la forma de reducir el costo cada vez mayor de las devoluciones, y el departamento le ha sugerido invertir en un software costoso que les permitirá a los clientes en línea identificar el talle que necesitan.

- (a) Defina el término *mercado objetivo*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *LA* de pagar una comisión al personal de ventas que trabaja en sus tiendas. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *LA* del estilo de liderazgo democrático de Marie. [4]
- (d) Discuta si *LA* debería cerrar todas sus tiendas físicas y vender solo en línea. [10]

## 5. RUZMA Coffee Ltd. (RC)

*RUZMA Coffee Ltd. (RC)*, una sociedad limitada, es propietaria de una cadena nacional de kioscos<sup>1</sup> de café. *RC* es conocida por su innovación en procesos, y por la calidad excelente y pareja de su café. Como parte de sus objetivos de responsabilidad social de la empresa, *RC* adquiere grandes cantidades de café orgánico fruto del comercio justo<sup>2</sup> a los productores.

Hace dos años, *RC* empezó a reemplazar a los empleados por robots. El objetivo de *RC* a largo plazo es contar con kioscos atendidos en su totalidad por robots. Hasta que se cumpla ese objetivo, *RC* ha recortado los dividendos a los accionistas. Cada vez que reemplaza a un empleado con un robot, *RC* utiliza una estrategia de determinación de precios de “descremado” de mercado.

Muchos consumidores están entusiasmados con la novedad de los robots de *RC*. No obstante, una reciente contracción económica y el aumento de las protestas contra las empresas que reemplazan a los empleados con robots afectaron la reputación y las ventas de *RC*. *RC* está pensando en dar un impulso a sus objetivos éticos. Por cada empleado que se reemplace con un robot, *RC* planea ofrecer pagos ventajosos por reducción de plantilla (desempleo) y una subvención de \$2000 aplicable a una futura capacitación.

Otras cadenas cafeteras nacionales han empezado a usar la misma innovación en procesos que *RC*. Aunque *RC* tiene un margen de ganancia bruta elevado y se prevé que el mercado crecerá, algunos directores siguen preocupados por los futuros dividendos.

Hace poco, una cadena cafetera mundial, *Coffee Extra (CE)*, ofreció inesperadamente adquirir *RC*, y está dispuesta a pagar el doble de su valor. *CE* es conocida por hacer entregas del café usando drones. *CE* atrae publicidad negativa porque paga sueldos bajos a sus empleados y les ofrece malas condiciones de trabajo.

La junta directiva de *RC* no está segura de si debería aceptar la oferta de *CE*.

---

<sup>1</sup> kioscos: puestos autónomos

<sup>2</sup> comercio justo: comercio entre empresas de los países desarrollados y productores de los países en desarrollo, en el que se pagan a los productores precios justos

- (a) Defina el término *innovación en procesos*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *RC* de utilizar una estrategia de determinación de precios de “descremado” de mercado para el café que se vende en los kioscos atendidos por robots. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *RC* de establecer objetivos éticos. [4]
- (d) Recomiende si *RC* debería aceptar la oferta de *CE*. [10]

## Sección C

Conteste **una** pregunta de esta sección. No debe usar como base para su respuesta las organizaciones mencionadas en las secciones A y B, ni en el estudio de caso de la prueba 1.

6. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **globalización** puede influir sobre la **estrategia** de marketing. [20]
7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** y la **innovación** en la gestión de operaciones. [20]
8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **cultura** y el **cambio** pueden influir sobre la gestión de recursos humanos. [20]

*Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estímulo son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.*

---