

© 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

24 de octubre de 2023

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

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. Birchie's Convenience Stores Ltd. (BCS)

Fraser Birch es propietario de *Birchie's Convenience Stores Ltd. (BCS)*. En la actualidad, *BCS* opera dos tiendas de comestibles pequeñas.

En los últimos tres años, las ganancias de *BCS* aumentaron cada año. Fraser quiere expandir el negocio. La expansión debería dar como resultado economías de escala.

Fraser identificó tres opciones de expansión:

- **Opción 1:** Abrir una tienda nueva en un pueblo cercano que no tiene tienda de comestibles.
- **Opción 2:** Adquirir una pequeña cadena de tres tiendas de comestibles que están a la venta en la ciudad vecina.
- **Opción 3:** Seguir investigando el mercado durante un año antes de tomar una decisión.

Fraser tendría que recurrir al banco para solicitar un préstamo a largo plazo que ayudara a financiar la **Opción 1** o la **Opción 2**. El índice de endeudamiento/apalancamiento de *BCS* es del 75 %.

La probabilidad de que la economía mejore a lo largo del próximo año es de 0,45; la probabilidad de que la economía se mantenga sin cambios es de 0,25, y la probabilidad de que la economía empeore es de 0,30. En la **Tabla 1** se presentan los pronósticos de costos e ingresos esperados para las tres opciones.

Tabla 1: Información relacionada con las tres opciones de expansión (todas las cifras en £000)

	Costos pronosticados	Ingresos pronosticados si la economía mejora	Ingresos pronosticados si la economía se mantiene sin cambios	Ingresos pronosticados si la economía empeora
Opción 1: Abrir una tienda nueva	200	500	200	(100)
Opción 2: Adquirir una cadena de tres tiendas	700	1300	800	(150)
Opción 3: Seguir investigando el mercado	0	120	80	(50)

- (a) Defina el término *economías de escala*. [2]
- (b) Utilizando la **Tabla 1**, elabore un árbol de decisiones con todos los rótulos correspondientes e identifique la mejor opción para *BCS* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [6]
- (c) Explique **una** posible desventaja para *BCS* de tomar un préstamo bancario a largo plazo para financiar o la **Opción 1** o la **Opción 2**. [2]

2. Dan James Delivery (DJD)

Dan James, propietario de una empresa unipersonal, opera desde 2020 *Dan James Delivery (DJD)*, un servicio de entrega de alimentos para restaurantes locales. *DJD* es conocida por la entrega rápida de alimentos frescos. El crecimiento constante de la demanda atrae nuevos competidores. Actualmente, Dan está utilizando el total de su capacidad, y le gustaría expandirse.

El contrato de arrendamiento de la camioneta que Dan usa para las entregas vence el 31 de diciembre de 2023. Dan quiere adquirir una camioneta eléctrica nueva y más grande el 1 de enero de 2024.

Tabla 2: Selección de información sobre la nueva camioneta eléctrica

Costos	\$50 000
Vida útil	5 años
Valor residual estimado	\$3900
Tasa de depreciación estimada	40 %

- (a) Indique **dos** ventajas del arrendamiento. [2]
- (b) Utilizando el método de depreciación constante, calcule el valor en libros de la nueva camioneta eléctrica al 31 de diciembre de 2025 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Utilizando el método de saldo decreciente, calcule, para la nueva camioneta eléctrica:
 - (i) la reserva para depreciación para 2024 y su valor en libros al 31 de diciembre de 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
 - (ii) la reserva para depreciación para 2025 y su valor en libros al 31 de diciembre de 2025 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Explique el impacto en las ganancias de *DJD*, para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2024, si se utiliza el método de saldo decreciente en lugar del método de depreciación constante. [2]

Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. Salón de belleza para mascotas de Anna

En 2024, Anna Holborn planea crear una nueva empresa: un salón de belleza para mascotas. Aunque Anna no tiene experiencia en gestión, está deseosa de trabajar por su cuenta. En la ciudad de Anna ya existen tres salones de belleza para mascotas. El mercado es muy competitivo.



Tabla 3: Selección de datos sobre los tres salones de belleza para mascotas existentes

Salón	Precios	Reputación, de un total de cuatro estrellas (★)	Independiente o franquicia
A	Medios	★★★	Franquicia
B	Bajos	★	Independiente
C	Altos	★★	Franquicia

Anna está considerando dos opciones para abrir su salón:

- **Opción 1:** Abrirlo como una empresa independiente, bajo el nombre *AH Salon*.
- **Opción 2:** Abrirlo como franquicia de *Paws Boutique (PB)*, una cadena nacional de franquicias de salones de belleza para mascotas que en la actualidad no tiene ninguna franquicia en la ciudad de Anna.

Tabla 4: Pronóstico de costos iniciales de Anna para abrir el salón como empresa independiente (Opción 1) o como franquicia de PB (Opción 2)

	Opción 1: Como empresa independiente	Opción 2: Como franquicia de PB
Equipos	\$15 000	\$12 000
Elementos de peluquería y aseo	\$10 000	\$10 000
Promoción local inicial	\$5 000	\$2 000
Honorarios legales	\$2 000	\$4 000
Adquisición de la franquicia	No corresponde	\$10 000
Total	\$32 000	\$38 000

Si Anna adquiere una franquicia de *PB*, debe pagar al franquiciante un 5 % de los ingresos obtenidos. El franquiciante pagará la promoción regional y nacional, pero no la local. Anna deberá comprarle los equipos al franquiciante. En otras ciudades, las franquicias de *PB* reciben una calificación media en cuanto a precio y una calificación de ★★ en cuanto a reputación.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

(Pregunta 3: continuación)

Anna tiene recursos financieros limitados. Ha preparado un pronóstico para el primer año. Anna pronostica, como franquicia de *PB*, un promedio de 200 servicios de belleza para mascotas al mes, a un precio de \$30. Como empresa independiente, pronostica que las ventas serían inferiores en un 10 %. Para ambas opciones, los costos fijos, incluido su sueldo, serían de \$2800 al mes. Los costos variables serían de \$5 por cada servicio de belleza para mascotas.

- (a) Defina el término *costos variables*. [2]
- (b) Utilizando la **Tabla 3**, elabore un mapa de posición y mapa de percepción de producto para los tres salones de belleza para mascotas existentes. [4]
- (c) Explique **dos** problemas que Anna puede encontrar al abrir una empresa nueva. [4]
- (d) Recomiende si Anna debería abrir su salón de belleza para mascotas como una empresa independiente (**Opción 1**) o como franquicia de *PB* (**Opción 2**). [10]

4. Vegan Supplies (VS)

Hace cinco años, Michael Thompson abrió *Vegan Supplies* (VS) como mayorista de alimentos veganos* que vendía a la industria gastronómica. Dos años atrás, VS también empezó a producir su propia gama de alimentos veganos de alta calidad. La gama de productos de VS incluye quesos, hamburguesas, kebabs y salchichas. Michael generó la base de clientes de VS para esta gama de productos mediante la asistencia frecuente a las ferias de la industria. VS emplea en su mayoría personal vegano, y Michael tiene como objetivo general promover el veganismo. La declaración de la visión de VS es “construir un mundo vegano”. Michael fomenta una cultura organizativa destinada a promover la filosofía y el estilo de vida veganos.

En total, el 60 % de las ventas de VS corresponde a productos adquiridos para su reventa; el 40 % restante de las ventas corresponde a la gama de productos veganos propia de VS. Sin embargo, las ventas de los alimentos veganos de marca VS de su propia producción están en aumento, y a Michael le entusiasma la perspectiva de que esta tendencia se mantenga.

Michael trabaja en estrecha colaboración con proveedores y restaurantes, para abastecer a los restaurantes de los productos que estos desean. Para comercializar sus productos, VS utiliza principalmente la promoción no convencional. El inspector responsable del control de calidad de VS está próximo a retirarse, y Michael está analizando si mantener un sistema de control de calidad o pasar a un sistema de gestión de la calidad. Sabe que para operar un sistema de gestión de la calidad, como el sistema de gestión de la calidad total, es preciso introducir cambios. Michael debe convencer a los empleados/as de que el paso a la gestión de la calidad vale la pena. Es posible que dar a los empleados/as responsabilidad por su propio funcionamiento plantee dificultades. Michael planea invertir en distintos métodos de capacitación a fin de asegurar que el cambio funcione con eficacia.

* alimentos veganos: alimentos que no contienen productos animales, como carne, lácteos y huevos

- (a) Defina el término *objetivo*. [2]
- (b) Con referencia a VS, explique **dos** elementos de la cultura organizativa. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para VS de utilizar la promoción no convencional. [4]
- (d) Recomiende si Michael debe pasar de un sistema de control de calidad a un sistema de gestión de la calidad. [10]

5. Ultimate Warrior Gym PLC (UWG)

Ultimate Warrior Gym PLC (UWG) tiene 212 gimnasios en todo el país. Ali Smith es el presidente y accionista mayoritario. El modelo de negocios de *UWG* incluye la provisión de equipos de alta tecnología y el empleo de entrenadores y entrenadoras personales. En el pasado, *UWG* tuvo dificultades para contratar entrenadores/as personales con las debidas cualificaciones. *UWG* alienta a los y las gerentes de sus gimnasios a ser intraemprendedores/as.

La empresa tiene precios competitivos, ofrece contratos mensuales y está abierta las 24 horas del día, siete días a la semana. *UWG* utiliza el marketing en las redes sociales, incluidos los foros en línea. Mediante estos foros, muchos socios/as y entrenadores/as personales han formado amistades que dan a la pertenencia una dimensión social gratificante. El 95 % de los socios y socias de *UWG* renuevan su contrato mensual.

A los entrenadores y las entrenadoras personales se les paga el salario mínimo, pero se les permite organizar sesiones de entrenamiento privadas con los socios/as de *UWG*. En consecuencia, es común que en un determinado momento haya solo un/a miembro del personal en servicio. Hace poco, una persona socia de un gimnasio sufrió una lesión grave al levantar una cantidad inapropiada de peso sin supervisión.

El accidente fue noticia en los medios de comunicación nacionales y requirió una respuesta de gestión de crisis. Ali grabó de inmediato un video y lo publicó en las plataformas de las redes sociales de *UWG*. Se disculpó por el accidente y anunció que se modificarían los contratos de los entrenadores y entrenadoras personales, y que ya no se les permitiría coordinar sesiones de entrenamiento privadas. Ali también ofreció una indemnización a la persona lesionada. No obstante, en las redes sociales, una imagen en la que se hacía burla de *UWG* se compartió 50 000 veces.

La respuesta de gestión de crisis pacificó a los inversores, pero el 30 % de los entrenadores/as personales están en huelga, y algunos gimnasios tuvieron que cerrar por falta de personal. Los comentarios en los foros en línea de *UWG* indican que la mayoría de los socios y socias se solidarizan con los entrenadores/as personales.

Ali está considerando qué métodos de relaciones industriales o entre empleadores/as y empleados/as podría aplicar *UWG* para lograr que los entrenadores y entrenadoras personales aceptasen un nuevo contrato.

- (a) Defina el término *intraemprendedor/a*. [2]
- (b) Con referencia a *UWG*, explique **dos** motivos por los que la respuesta de gestión de crisis de Ali puede haber sido eficaz. [4]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *UWG* de utilizar el marketing en las redes sociales. [4]
- (d) Evalúe **dos** métodos de relaciones industriales o entre empleadores/as y empleados/as que podría aplicar *UWG* para lograr que los entrenadores y entrenadoras personales aceptasen un nuevo contrato. [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 el impacto de la **ética** y la **globalización** en la gestión de recursos humanos. [20]
7. Con referencia a una organización de su elección, discuta el impacto de la **cultura** y la **innovación** en la gestión de operaciones. [20]
8. Con referencia a una organización de su elección, discuta el impacto del **cambio** en la **estrategia** de marketing. [20]

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

Referencias:

3. BONDART, s.f. *Professional male groomer making haircut of poodle teacup dog at grooming salon with professional equipment - stock photo*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.co.uk/detail/photo/professional-male-groomer-making-haircut-of-poodle-royalty-free-image/1407302298?adppopup=true> [Consulta: 9 de marzo de 2023]. Material original adaptado.

Los demás textos, gráficos e ilustraciones: © Organización del Bachillerato Internacional, 2023