

© 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 Medio

Prueba 2

24 de octubre de 2023

Zona A tarde | Zona B tarde | Zona C tarde

1 hora 45 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 una pregunta.
- Sección C: conteste una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[50 puntos]**.

Sección A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Fannon Drones Ltd. (FD)

Fannon Drones Ltd. (FD) es una sociedad limitada que opera en el sector secundario. *FD* fabrica y vende drones. Gary Fannon, el director ejecutivo (CEO), posee el 100% de las acciones. En 2022, *FD* vendió un promedio de 22 drones al mes a un precio de \$400 cada uno.

Tabla 1: Selección de información financiera de *FD* para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2022 (todas las cifras en \$000)

Acreeedores	32
Activo fijo neto	25
Caja	17
Capital accionario	10
Costo de los bienes vendidos	33
Deuda a largo plazo	54
Deudores	39
Existencias	40
Ganancias netas después de intereses e impuestos	2
Gastos	56
Préstamo a 180 días	16
Préstamo a 90 días	10
Reservas acumuladas	22
Sobregiros	6

Una competidora, *Wexel Flies (WF)*, ofreció a Gary \$35000 por adquirir el 60% de sus acciones, a condición de que Gary permaneciera como CEO durante tres años con su sueldo actual.

- (a) Defina el término *sector secundario*. [2]
- (b) Utilizando la información de la **Tabla 1**, calcule, para *FD*:
- (i) el índice de liquidez corriente al 31 de diciembre de 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
 - (ii) el índice de liquidez inmediata o razón ácida al 31 de diciembre de 2022 (*no se requiere el mecanismo*); [1]
 - (iii) el patrimonio neto total al 31 de diciembre de 2022 (*no se requiere el mecanismo*); [1]
 - (iv) el margen de ganancia neta para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Comente la oferta de *WF* de adquirir a Gary acciones de *FD*. [2]

2. Alejandro's Aerial Photography (AAP)

Alejandro Tovar es propietario de *Alejandro's Aerial Photography (AAP)*, una empresa unipersonal. Actualmente, alquila un helicóptero mensualmente, pero querría adquirir un dron profesional industrial para tomar sus fotografías aéreas. El banco solicitó un pronóstico de flujo de caja y aprobó un préstamo de \$15 000 para que Alejandro adquiriera el dron. Alejandro podrá adquirir el dron en diciembre de 2023, y aceptará recibir la entrega a fines de febrero de 2024. A principios de marzo de 2024, Alejandro empezará a tomar fotografías aéreas usando el dron.

Tabla 2: Cifras pronosticadas de Alejandro para AAP para los cuatro meses de enero de 2024 a abril de 2024

Ventas mensuales	\$2000, todas en efectivo
Alquiler mensual del helicóptero	\$1000
Pago mensual del préstamo	\$300 (pago a partir de enero de 2024)
Saldo de apertura a enero de 2024	\$0
Mantenimiento del dron	10 % de las ventas
Sueldo mensual de Alejandro	\$550 los primeros dos meses; \$1000 a partir de marzo de 2024

- (a) Indique **dos** características de una empresa unipersonal. [2]
- (b) Utilizando la información de la **Tabla 2**, prepare un pronóstico de flujo de caja de AAP con todos los rótulos correspondientes para los cuatro meses de enero de 2024 a abril de 2024. [6]
- (c) Explique **una** fuente de financiamiento externa apropiada, **distinta de** un préstamo, que Alejandro podría usar para adquirir el dron. [2]

Sección B

Conteste **una** pregunta 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. WindJam (WJ)

En 1998, los principales fabricantes de equipos para *camping* consideraban a los productos ecológicos como un mercado nicho. Sin embargo, Cameron Harris vio una oportunidad y fundó *WindJam (WJ)*, una sociedad limitada que fabrica equipos para *camping* ecológicos. Cameron era propietario del 100 % de las acciones de *WJ*. La declaración de la visión de *WJ* es: “Promover las experiencias ambientales protegiendo a la vez el medio ambiente”.

Los equipos para *camping* ecológicos de *WJ* son costosos. Desde 1998, los productos ecológicos ganaron cada vez más aceptación, y las ventas de *WJ* crecieron todos los años.

En 2014, *WJ* vendió nuevas acciones a familiares. Con un ciclo del capital circulante prolongado y el aumento en las ventas, *WJ* necesitaba más capital circulante. Esta necesidad se intensificó cuando un proveedor redujo los términos del crédito de 60 a 30 días. Con los fondos de la venta de las nuevas acciones, aumentó el capital circulante de *WJ*. Ahora, Cameron poseía el 70 % de *WJ*.

Inicialmente, *WJ* enfrentaba una competencia limitada, pero el mercado empezó a cambiar. Muchos fabricantes grandes ahora están desarrollando equipos para *camping* ecológicos. Algunos de estos fabricantes grandes usan una estrategia de determinación de precios de líder con pérdidas, mientras que otros usan una estrategia de penetración. Un competidor también ofreció carpas a precios que, según sospechaba Cameron, eran inferiores a los costos de producción.

En 2023, *WJ* debe competir con más eficacia. Cameron tiene dos opciones:

- **Opción 1:** Convertir *WJ* en una sociedad anónima, con lo que reuniría \$10 000 000. Con financiamiento adicional mediante un préstamo bancario, esta cantidad sería suficiente para construir una fábrica moderna y sostenible, y servir como financiamiento para más capital circulante. La proporción de la empresa en manos de Cameron caería al 30 %.
- **Opción 2:** Contratar servicios externos (*outsourcing*) para toda la fabricación en los países en desarrollo, donde los costos son más bajos. El producto de la venta de la fábrica actual de *WJ* se podría usar como capital circulante adicional.

- (a) Defina el término *mercado nicho*. [2]
- (b) Explique por qué *WJ* necesita regularmente más capital circulante. [4]
- (c) Con referencia a los nuevos competidores de *WJ*, explique los términos “estrategia de determinación de precios de penetración” y “líder con pérdidas”. [4]
- (d) Recomiende si Cameron debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]

5. Mattie Eats (ME)

Mattie Eats (ME) es una pequeña cadena de comidas rápidas que vende una gama de productos. Entre 2017 y 2021, *ME* se expandió a pequeñas ciudades.

Tabla 5: Información sobre los productos centrales de *ME* en el mercado local de comidas rápidas

Año de lanzamiento	Producto central	Información adicional sobre el producto y los mercados
2017	Hamburguesas de carne tradicionales	El producto fue muy rentable. Actualmente tiene una cuota de mercado baja en un mercado en declinación. Es un producto que da pérdidas. El marketing social del gobierno redujo la demanda.
2018	Patatas orgánicas asadas	Producto actualmente muy rentable, con una elevada cuota de mercado. El crecimiento del mercado es bajo.
2019	Hamburguesas con bajo contenido de grasas, 100% de carne orgánica	Fue un producto muy exitoso. Tiene una elevada cuota de mercado, pero el mercado está madurando/se está saturando rápidamente. El producto alcanza el punto de equilibrio.
2020	Hamburguesas veganas*	Un producto de éxito comercial. Tiene una elevada cuota de mercado en un mercado maduro/saturado. Las ganancias se están estabilizando.
2021	Panqueques veganos	El producto tiene una cuota de mercado muy baja en un mercado sumamente maduro/saturado. No ha tenido éxito comercial.

En líneas generales, *ME* ha sido rentable, pero las ganancias empezaron a caer en 2020. El director ejecutivo (CEO) está preocupado por el futuro.

En la industria de las comidas rápidas veganas, la competencia es intensa. Los consumidores y consumidoras ven a los productos como carentes de diferenciación, y exigen valor a cambio de su dinero. El año pasado, *ME* incrementó su promoción convencional para atraer más clientes.

En 2024, *ME* lanzará una bebida 100% vegana dirigida a la clientela preocupada por la salud. Se utilizará una estrategia de determinación de precios de líder con pérdidas.

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

- (a) Defina el término *marketing social*. [2]
- (b) Utilizando la matriz de Ansoff, explique **dos** de las estrategias de crecimiento de *ME*. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *ME* de usar una estrategia de determinación de precios de líder con pérdidas para el nuevo producto que se lanzará en 2024. [4]
- (d) Utilizando la matriz de Boston Consulting Group (BCG), evalúe la gama de productos centrales de *ME*. [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