



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 written permission from the IB.

Additionally, the license tied with this product prohibits commercial 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, is not permitted and is subject to the IB's prior written consent via a license. More information on how to request a license can be obtained from <http://www.ibo.org/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

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 de l'IB.

De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation commerciale 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, n'est pas autorisée et est soumise au consentement écrit préalable de l'IB par l'intermédiaire d'une licence. Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour demander une licence, rendez-vous à l'adresse <http://www.ibo.org/fr/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

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 que medie la autorización escrita del IB.

Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso con fines comerciales 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— no está permitido y estará sujeto al otorgamiento previo de una licencia escrita por parte del IB. En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una licencia: <http://www.ibo.org/es/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

**Gestión empresarial**  
**Nivel medio**  
**Prueba 2**

Lunes 6 de mayo de 2019 (mañana)

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. Las Migas

Carolina planea abrir una panadería, *Las Migas*, en una ciudad pequeña. La competencia de las panaderías establecidas es fuerte. Carolina ha solicitado un préstamo bancario porque sus ahorros personales son insuficientes. El gerente del banco solicitó la siguiente información:

- un plan de negocio
- un pronóstico de flujo de caja para los primeros cuatro meses de operaciones.

Carolina no tiene experiencia alguna con pronósticos financieros, pero estimó las cifras de *Las Migas* para los primeros cuatro meses de operaciones. Estas cifras se presentan en la **Tabla 1**.

**Tabla 1: Estimación de cifras de *Las Migas* para los primeros cuatro meses de operaciones**

Estimación de ventas mensuales	Para los primeros dos meses de operaciones: \$1500 Desde el tercer mes de operaciones en adelante: \$3500
Alquiler mensual	\$1000
Intereses	\$45 pagaderos cada dos meses a partir del primer mes de operaciones
Saldo de apertura	\$100
Ingredientes y suministros	30 % de las ventas
Electricidad mensual	1 % de las ventas
Salario mensual de Carolina	\$390

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2019]

- (a) Indique **dos** elementos de un plan de negocio **distintos de** un pronóstico de flujo de caja. [2]
- (b) Prepare un pronóstico de flujo de caja de *Las Migas* para los primeros cuatro meses de operaciones. [6]
- (c) Explique **un** problema que puede experimentar *Las Migas* como empresa nueva. [2]

## 2. DuffJD

*DuffJD* presta servicios de lavandería de toallas y sábanas a tres cadenas hoteleras de una gran ciudad, Hoyluk. La empresa provee crédito comercial a cada una de las cadenas hoteleras.

La competencia en este mercado está en aumento, pues hay dos rivales que planean ofrecer servicios de lavandería a las cadenas hoteleras de Hoyluk.

**Tabla 1: Selección de información financiera de *DuffJD* para 2018**

Costos fijos anuales	\$75 000
Costos variables por artículo	\$0,50
Precio cobrado por cada artículo lavado	\$2,00
Número de artículos lavados	200 000

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2019]

- (a) Defina el término *crédito comercial*. [2]
- (b) Utilizando la información financiera de *DuffJD* para 2018, calcule:
- (i) la contribución unitaria por artículo lavado (*no se requiere el mecanismo*); [1]
- (ii) el margen de seguridad (*no se requiere el mecanismo*). [1]
- (c) Utilizando la información suministrada, dibuje con precisión un gráfico de punto de equilibrio para *DuffJD* para 2018 que incluya todos los rótulos correspondientes. [4]
- (d) Explique cómo un aumento en la competencia puede afectar el margen de seguridad de *DuffJD*. [2]

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. Ace Industries (AI)

*Ace Industries (AI)* fabrica envases de plástico, principalmente para las industrias de las bebidas sin alcohol y los jugos de fruta. El departamento de gestión de operaciones utiliza la producción en flujo para sus productos de tamaño estándar y la producción por lotes para sus productos personalizados.

Las ventas de *AI* están en rápido crecimiento. En la actualidad, la empresa tiene una cuota del 6 % del mercado de los envases de plástico. Sin embargo, en los últimos tiempos ha encontrado dificultades para satisfacer a tiempo los pedidos personalizados. Algunos clientes se han quejado de la calidad de los productos. Actualmente, *AI* se organiza por región; esto permite a la empresa tener sólidas relaciones con los clientes, que sienten que *AI* los conoce y se preocupa por sus intereses. El departamento de recursos humanos está proponiendo reestructurar la organización por funciones. En *AI*, no todo el mundo está de acuerdo con este cambio. Muchos piensan que los problemas de entregas retrasadas y mala calidad podrían resolverse mediante una mayor delegación.

Lloyd Rinnegrat, director financiero, ha sugerido que la gerencia de *AI* debería reflexionar más profundamente sobre su rápido crecimiento. A excepción de Lloyd, la mayor parte de las personas que integran *AI* creen que el crecimiento rápido de las ventas es algo bueno: que aumentando su cuota de mercado, *AI*, a largo plazo, se beneficiará de llegar a ser una organización grande. No obstante, Lloyd sostiene que ser una organización pequeña tiene muchos méritos, como ilustran los cambios en los márgenes de ganancia bruta y los márgenes de ganancia neta recientes de *AI*.

**Tabla 1: Selección de información financiera de AI**

	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>
<b>Crecimiento de ventas</b>	14 %	15 %	12 %
<b>Ventas</b>	\$327 000 000	\$376 000 000	\$421 000 000
<b>Margen de ganancia bruta</b>	57 %	55,3 %	53,2 %
<b>Margen de ganancia neta</b>	9 %	8 %	7 %

El departamento de marketing ha señalado que las industrias de las bebidas sin alcohol y los jugos de fruta se están apartando de las bebidas producidas en gran escala y orientándose a los productos nicho, como las bebidas de frutas exóticas y las bebidas de especialidad para mercados muy particulares.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2019]

**(This question continues on the following page)**

**(Question 3 continued)**

- (a) Resuma **dos** características de la producción por lotes. [2]
- (b) Dibuje con precisión un posible organigrama de una empresa fabricante como *AI* si está organizada por funciones. [2]
- (c) Calcule:
- (i) el tamaño total del mercado de los envases de plástico en 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (ii) la diferencia entre las ganancias netas de *AI* antes de intereses e impuestos en 2018 y 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Explique cómo podría ayudar la delegación a *AI* a mejorar sus tiempos de entrega. [2]
- (e) Con referencia a *AI*, discuta el punto de vista de Lloyd de que ser una organización pequeña tiene méritos. [10]

#### 4. Willow Enterprises (WE)

*Willow Enterprises (WE)* fue fundada en 1989, originalmente como pequeña empresa fabricante de alfombras para espacios comerciales e institucionales de alto nivel. En 1997, la gerencia tomó varias decisiones estratégicas:

- Cambio del uso de materiales baratos fabricados por el hombre a fibras naturales más costosas para las alfombras
- Cambio de la condición jurídica, de sociedad limitada a sociedad anónima
- Uso de las ganancias para aumentar la capacidad de producción y ampliar la fuerza de ventas
- Diversificación mediante la toma de control de otras empresas regionales —entre ellas, una cadena minorista— y su transformación en empresas ecológicas.

A causa de su atractivo para los clientes preocupados por el medio ambiente, *WE* llegó a ser líder en el mercado regional y, para 2008, era una importante fabricante de alfombras a nivel nacional.

En ese momento, el director ejecutivo (CEO) Simon Dee decidió que *WE* adoptaría un programa de responsabilidad social de la empresa de gran alcance. Cada año, *WE* comprometía más recursos para diversas formas de responsabilidad social de la empresa, como contribuciones benéficas y pagos justos a empleados y proveedores. Para 2018, *WE* tenía varias fuentes de ingresos y una identidad de marca fuertemente asociada a la responsabilidad social de la empresa.

En los últimos años, los márgenes de ganancia bruta y de ganancia neta de *WE* han caído, de a poco pero sin pausa. Simon ha atribuido la caída de la rentabilidad a las deseconomías de escala y a los gastos por única vez asociados a cada toma de control. La directora financiera, Ruth Croft, se manifestó en desacuerdo. Entregó a Simon una copia de un artículo de 1970 del economista Milton Friedman titulado “La responsabilidad social de la empresa es aumentar sus ganancias”.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2019]

- (a) Defina el término *fuentes de ingresos*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de que *WE* cambie su condición jurídica y pase a ser una sociedad anónima. [4]
- (c) Con referencia a *WE*, distinga entre crecimiento interno y crecimiento externo. [4]
- (d) Discuta si *WE* debería conservar su programa de responsabilidad social de la empresa. [10]

## 5. Copper Health (CH)

*Copper Health (CH)* era el líder de mercado en la producción de antídotos\* destinados a tratar la mordedura de serpientes venenosas. La misión de *CH* —con gran influencia de la responsabilidad social de la empresa— es poner a los clientes en primer lugar y las ganancias en segundo lugar en el tratamiento de las mordeduras de serpiente.

Pese a que cada año se informa de 100 000 muertes y 400 000 lesiones graves por mordedura de serpiente en todo el mundo, *CH* anunció poco tiempo atrás que dejaría de producir antídotos. Varias empresas farmacéuticas grandes de México, el Brasil y la India han ingresado al mercado vendiendo antídotos a un precio mucho más bajo que el de *CH*.

Un vocero de *CH* afirmó: “Seguiremos siendo una sociedad limitada con la responsabilidad social de la empresa como fuerza impulsora fundamental de nuestra misión. Nuestra investigación médica se financia únicamente a través de reservas. Con la llegada de competidores con precios más bajos, nuestras ventas y ganancias provenientes de los antídotos disminuyeron considerablemente. Tratar mordeduras de serpiente ya no tiene sentido en términos financieros. La tecnología utilizada para producir los antídotos se usará, en cambio, para hacer investigación y desarrollo de otros medicamentos capaces de salvar vidas”.

Una organización no gubernamental (ONG) ha exigido una acción concreta. “*CH* es la mayor fabricante de antídotos del mundo. Aunque los competidores de *CH* están aumentando la producción de antídotos, no podrán producir lo suficiente para satisfacer la demanda en los próximos dos años. Habrá una pronunciada escasez. Esto dará como resultado muchas lesiones con riesgo de vida y fallecimientos”.

La organización no gubernamental (ONG) ha instado enérgicamente a *CH* a buscar nuevas fuentes de financiamiento para continuar con la producción del antídoto.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2019]

---

\* antídoto: una medicación fabricada a partir de anticuerpos que se utiliza para tratar mordeduras y picaduras venenosas

- (a) Defina el término *reservas*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *CH* de tener una declaración de la misión. [4]
- (c) Explique **dos** posibles fuentes de financiamiento externas que *CH* podría utilizar para continuar con la producción de antídotos. [4]
- (d) Discuta la decisión de *CH* de dejar de producir antídotos. [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 **ética** puede influir en la **innovación** en una organización. [20]
  
  7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **cultura** en la **estrategia** organizacional. [20]
  
  8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **globalización** puede influir en el **cambio** organizacional. [20]
-