



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 superior
Prueba 2

Lunes 6 de mayo de 2019 (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. 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. Enjuice

Enjuice produce jugos enlatados. El mercado de los jugos enlatados es muy competitivo. Cada lata se vende a \$8. Los márgenes de ganancia de *Enjuice* están en caída. El gerente de marketing ha realizado investigación de mercado primaria y ha sugerido aumentar la publicidad para lograr un aumento de las ventas. En 2018, *Enjuice* vendió 360 000 latas.

**Tabla 1: Selección de información financiera para 2018
(todas las cifras en \$000)**

Gastos de administración	226
Costo de los bienes vendidos	2440
Activo corriente	500
Pasivo corriente	400
Deudores	300
Dividendos	120
Intereses	40
Gastos de marketing	14
Ingresos por ventas	X
Impuestos 10%	Y

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2019]

- (a) Indique **dos** métodos de investigación de mercado primaria. [2]
- (b) Utilizando la información presentada arriba y la incluida en la **Tabla 1**:
- (i) calculando **X** e **Y**, elabore un estado de resultados para *Enjuice*; [5]
- (ii) calcule el margen de ganancia bruta (*no se requiere el mecanismo*). [1]
- (c) Explique **una** estrategia que *Enjuice* podría utilizar para aumentar su margen de ganancia bruta. [2]

Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. JP

JP produce guitarras eléctricas. Se trata de una cooperativa cuya propiedad pertenece a una dotación de personal comprometida, que comparte tanto la gestión como el éxito (o el fracaso) de la empresa y sus ganancias. Los trabajadores disfrutan el tener control del lugar de trabajo, y son productivos. Sin embargo, el éxito sostenido de *JP* se ve amenazado por un financiamiento insuficiente, que le impide gastar más en métodos de promoción tradicionales.

Las guitarras de *JP* son caras en relación con las de los competidores, pero son conocidas por su calidad. Los clientes de la empresa son muy leales a la marca. El uso del marketing en las redes sociales que hacen muchos músicos famosos influye sobre la lealtad de marca y la conciencia de marca de que goza *JP*. Lamentablemente para *JP*, un músico especialmente famoso que usa una guitarra *JP* en las redes sociales recibió hace poco publicidad negativa relacionada con su vida privada.

JP sigue procedimientos de calidad estrictos que incluyen círculos de calidad. La gerencia de *JP* considera que los equipos de trabajadores empleados en la línea de producción son los que mejor conocen el proceso de producción y están en la mejor posición para hacer cualquier mejora que sea necesaria. La rotación de personal en *JP* es muy baja.

XYZ, una empresa grande conocida por sus artefactos de cocina, está considerando ingresar al mercado de los instrumentos musicales como parte de una estrategia de crecimiento: quiere obtener los elevados márgenes de ganancia bruta que tienen las guitarras (en comparación con los bajos márgenes de ganancia de los artefactos de cocina). *XYZ* quiere realizar una toma de control de *JP*. *XYZ* tiene un balance sólido y grandes reservas de efectivo; además, la empresa es experta en marketing.

La cooperativa ha rehusado considerar la oferta de toma de control de *XYZ*. La cooperativa ha argumentado que la cultura de *XYZ* es demasiado distinta de la de *JP*. Opina que la gerencia de *XYZ* es demasiado controladora. No obstante, el aumento de la competencia en precios ha provocado una caída de las ventas, lo que ha forzado a *JP* a aplicar reducciones de plantilla. Algunos miembros de la cooperativa plantean que, excepto que *JP* acepte la oferta de *XYZ*, se perderán más puestos de trabajo.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2019]

- (a) Defina el término *cooperativa*. [2]
- (b) Explique **un** impacto positivo **y un** impacto negativo del marketing en las redes sociales en la estrategia promocional de *JP*. [4]
- (c) Explique **dos** beneficios para *JP* de utilizar círculos de calidad. [4]
- (d) Discuta si *JP* debería aceptar la oferta de toma de control de *XYZ*. [10]

4. The Warriors

The Warriors es un club de fútbol* que se desempeña bien pero no ha ganado ningún trofeo. Recientemente, *The Warriors* ha experimentado una rotación de gerentes superior al promedio, con lo que ha aumentado el tiempo dedicado a la contratación. La rotación de jugadores también ha sido más alta que la de otros clubes.

Dave Atkinson, propietario y exjugador, es un líder autocrático que niega ser culpable de la elevada rotación de gerentes y jugadores. Él critica públicamente a los jugadores. Sin embargo, los seguidores del equipo adoran a Dave. Fue un jugador exitoso, apoya a los seguidores y está comprometido con la responsabilidad social de la empresa. Dave ha hecho lo siguiente:

- ha reducido los precios de las entradas hasta hacer que fueran los más bajos de la liga.
- ha entregado refrigerios gratuitos y saludables para los seguidores más jóvenes.
- ha donado el 20% de las ganancias de *The Warriors* a escuelas locales para alentar a los jóvenes a hacer deporte.

Hace poco, tras una mala actuación, Dave exigió que todos los jugadores donaran el 50% de su remuneración por ese partido a buenas causas. Dos jugadores nuevos se quejaron a través de las redes sociales. En respuesta, Dave amenazó con cancelar sus contratos. Como gesto solidario, los otros jugadores se negaron a presentarse al entrenamiento. Dave, entonces, cerró el estadio para impedir a los jugadores entrar.

Esta controversia llega en un momento crucial para *The Warriors*. Con un gerente nuevo y dinámico, el equipo tiene su primera oportunidad de ganar una final importante y, con ese triunfo, de obtener ganancias financieras significativas, que se necesitan para respaldar la responsabilidad social de la empresa y modernizar las instalaciones que usan los espectadores. En las redes sociales, los seguidores han pedido a Dave que no aplique el cierre patronal.

Dave quiere resolver el conflicto, y en privado lamenta el cierre patronal. Está enojado con el equipo pero quiere aumentar en *The Warriors* la responsabilidad social de la empresa. Dado que no desea aparecer como un líder débil, pidió consejo a otro exjugador favorito del público.

[Fuente: © Organización del Bachillerato Internacional, 2019]

* fútbol: balompié

- (a) Resuma **dos** características de un liderazgo autocrático. [2]
- (b) Explique **un** costo **y un** beneficio de una elevada rotación de personal en cuanto a gerentes de *The Warriors*. [4]
- (c) Explique **un** costo **y un** beneficio para *The Warriors* de comprometerse con la responsabilidad social de la empresa. [4]
- (d) Discuta **dos** métodos para resolver conflictos que podría emplear *The Warriors*, **distintos de** un cierre patronal. [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]
-