

© International Baccalaureate Organization 2021

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 2021

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, 2021

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

Martes 26 de octubre de 2021 (mañana)

1 hora 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 una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[30 puntos]**.

Página en blanco

### Sección A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

#### 1. Jill's Gloves (JG)

*Jill's Gloves (JG)* es una empresa unipersonal propiedad de Jill McAloon. La empresa fabrica y vende guantes de esquí. *JG* vende cada par de guantes en \$20.

Jill ha pronosticado que las ventas llegarán en 2022 a las 20 000 unidades. También ha proyectado los costos fijos (**Tabla 1**) y los costos variables (**Tabla 2**) para ese año.

**Tabla 1: Proyección de costos fijos para 2022**

Alquiler	\$25 000
Seguro	\$10 000
Salarios	\$40 000

**Tabla 2: Proyección de costos variables por par de guantes para 2022**

Materiales	\$11
Empaque	\$1
Envío	\$3

Jill prevé un aumento del 10 % en sus costos fijos y un aumento del 5 % en sus costos variables para 2023.

- (a) Indique **dos** características de una empresa unipersonal. [2]
- (b) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *JG* para 2022, a escala y con todos los rótulos correspondientes. [4]
- (c) Calcule el nivel de ganancias de *JG* si las ventas ascienden a 20 000 unidades en 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Explique cómo se vería afectada la línea de costos totales del gráfico de punto de equilibrio (tomado de su respuesta al apartado (b)) por los cambios que prevé Jill en los costos fijos y variables para 2023. [2]

## 2. Wong Corporation (WC)

*Wong Corporation (WC)* fabrica secarropas. *WC* paga impuestos a una tasa del 20% y tiene una estructura organizacional jerárquica. En la **Tabla 3** se presenta una selección de información financiera de la empresa para 2022 y, en la **Tabla 4**, el pronóstico de flujo de caja anual para 2022.

**Tabla 3: Selección de información financiera pronosticada de WC para 2022 (todas las cifras en \$000)**

Costo de ventas	\$34 000
Deudores	\$4000
Gastos	\$10 000
Ganancias brutas	<b>X</b>
Intereses	\$2000
Ganancias netas después de intereses e impuestos	\$3200
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	\$6000
Ganancias netas antes de impuestos	\$4000
Ingresos por ventas	\$50 000
Préstamos a corto plazo	\$6000
Impuestos	<b>Y</b>

**Tabla 4: Pronóstico de flujo de caja anual de WC para 2022 (todas las cifras en \$000)**

Ingresos de deudores	\$48 000
Total de ingresos	\$48 000
Pagos a acreedores	\$28 000
Pagos por gastos	\$10 000
Devolución de deuda	\$2400
Gastos de capital	\$5000
Total de pagos/egresos	\$45 400
Flujo de caja neto	<b>Z</b>
Saldo de apertura	\$7400
Saldo de cierre	\$10 000

- (a) Indique **dos** características de una estructura organizacional jerárquica. [2]
- (b) Calcule **X** e **Y** en la **Tabla 3**, y prepare un estado de resultados de *WC* para 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]
- (c) Utilizando la **Tabla 4**, calcule el flujo de caja neto de *WC* para 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Explique la diferencia entre las ganancias de *WC* y su flujo de caja. [2]

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. High Plains PLC (HP)

*High Plains PLC (HP)* es propietaria de 600 hoteles económicos. La empresa opera en un mercado en rápido crecimiento y tiene una cuota de mercado del 60 % del mercado de los hoteles económicos.

Una investigación de mercado secundaria reciente sobre la industria hotelera reveló estos datos:

- Los huéspedes de hoteles de lujo son leales a la marca.
- El 80 % de los huéspedes de hoteles económicos responden positivamente a una reducción de precios.
- El mercado de los hoteles económicos está en rápido crecimiento.
- Estadísticas e información detallada sobre todas las cadenas hoteleras.

Los directores de *HP* se proponen aumentar las tasas de ocupación en los hoteles de *HP* del actual 65 % al 80 % para fines de 2024. Cada uno de los hoteles de *HP* tiene 400 habitaciones. Las personas en viaje de negocios representan solo el 15 % de las reservas de los hoteles.

*HP* está considerando dos opciones:

#### **Opción 1: Descuentos en los precios de 100 de las habitaciones de cada uno de los hoteles de *HP***

Los descuentos implicarían cotizar a precios inferiores en un 10 % a los del principal competidor, *Kampfort Inns (KI)*. *HP* también ofrecería la garantía de igualar el precio de sus competidores, lo que significa que bajaría el precio hasta un precio menor cobrado por *KI* por cualquier habitación.

#### **Opción 2: Modernización de 100 de las habitaciones estándar de cada uno de los hoteles de *HP***

Las habitaciones modernizadas, llamadas *HP+*, tendrían mejores equipos informáticos, nueva decoración, una cafetera y una ducha mejor. Las habitaciones *HP+* costarían por noche \$20 más que las estándar. Se estima que la modernización tendría un costo de \$1500 por habitación, y que se tardaría dos años en completarla. Las habitaciones *HP+* se orientarían tanto al segmento de mercado de los viajeros de negocios como a los clientes dispuestos a pagar algo más por una experiencia de alojamiento más placentera.

- (a) Defina el término *segmento de mercado*. [2]
- (b) Elabore una matriz de Boston Consulting Group (BCG) para *HP*, identificando los segmentos correctos para las habitaciones de *HP* estándar y las habitaciones modernizadas *HP+* si se elige la **Opción 2**. [4]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *HP* de utilizar investigación de mercado secundaria. [4]
- (d) Discuta si *HP* debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]

**4. Trestle Z PLC (TZ)**

*Trestle Z Plc (TZ)* es una tostadora de cafés de especialidad que opera en el sector secundario. Sus cafés instantáneos se venden en todo el mundo en un mercado muy competitivo. Los consumidores de este mercado mantienen una gran lealtad a la marca.



La demanda de café instantáneo no ha crecido en muchos de los países más ricos, pero sí está creciendo en los mercados emergentes y en Europa del Este. *TZ* no tiene control sobre el precio de su materia prima (el grano de café), pues los precios son determinados por los mercados mundiales.

Los directores de *TZ* desean aumentar el margen de ganancia bruta y el margen de ganancia neta de la empresa, y hacer crecer el negocio. En la **Tabla 5** se presenta información financiera seleccionada de la empresa para 2019 y 2020.

**Tabla 5: Selección de información financiera de TZ**

	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Margen de ganancia bruta (%)	25	23
Ganancia neta (\$ m)	2300	1500
Caja (\$ m)	600	400

Los directores de *TZ* están considerando dos opciones:

**Opción 1: Toma de control de una empresa de cafés de especialidad**

*TZ* está considerando una toma de control de *Green Glass (GG)*, de un valor de \$600 millones. *GG* es propietaria de 1000 cafeterías en los Estados Unidos que venden productos de especialidad a precios elevados. Además, tiene un servicio de suscripción por comercio electrónico que vende sus granos de café a los consumidores. En 2020, las ganancias netas de *GG* fueron de \$120 millones. *GG* tiene un canal de distribución bien organizado y goza de una fuerte conciencia de marca en los Estados Unidos. *TZ* operaría las cafeterías utilizando la gestión de marca de *GG*.

**Opción 2: Lanzamiento de su propia cadena de cafeterías**

Estas cafeterías competirían contra las cadenas de cafeterías bien establecidas que atienden al mercado masivo. En un principio, el lanzamiento tendría lugar en tres países de la Unión Europea, pero luego, en caso de tener éxito, se ampliaría el lanzamiento a todo el mundo. *TZ* produciría una gama de cafés recién molidos para vender en las cafeterías.

- (a) Defina el término *sector secundario*. [2]
- (b) Explique **dos** factores que podrían impedir a *TZ* aumentar su margen de ganancia bruta. [4]
- (c) Explique, utilizando la matriz de Ansoff, la toma de control de *GG* que se propone para *TZ*. [4]
- (d) Recomiende si los directores de *TZ* deberían elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]



## 5. Office Supplies (OS)

*Office Supplies (OS)* es una sociedad limitada familiar que, desde hace 40 años, opera tres tiendas minoristas de artículos de oficina en una pequeña ciudad. OS ofrece una amplia gama de productos para oficina (como papel para impresora y papelería en general) y máquinas para oficina (como computadoras e impresoras). Al abrir cada tienda, OS adquirió los edificios utilizando préstamos a largo plazo (pasivo no corriente). El objetivo de OS es tener ganancias suficientes para financiar el capital circulante de la empresa y pagar dividendos anuales.

OS no tiene una estrategia de marketing clara. Tradicionalmente, OS ha competido con varias otras tiendas de artículos de oficina que operan en la misma ciudad. Sin embargo, el mercado no era competitivo, y la mayoría de los clientes iba a la tienda más cercana. Los precios de OS eran comparables a los de otras tiendas del mismo ramo, y la empresa hacía poca promoción.

En el ámbito nacional, la industria de las tiendas de artículos de oficina está en declinación. Numerosas tiendas del ramo han tenido que cerrar, y han entrado al mercado nuevos competidores, muchos de los cuales se ven beneficiados por algunos de estos factores o todos:

- Especialización en algunos productos de oficina en particular
- Economías de escala que dan lugar a precios más competitivos
- Mayor comodidad, por ejemplo, gracias al comercio electrónico con entrega puerta a puerta

Al igual que otras tiendas minoristas físicas, OS ha visto disminuir sus ventas. Los márgenes de ganancia bruta y de ganancia neta han caído. El año pasado, para asegurarse de tener fondos suficientes para los gastos de capital y los gastos operativos, la junta directiva de OS decidió no pagar dividendos. OS también prevé necesitar financiamiento adicional el año próximo. La junta de OS está considerando cambios a la mezcla de marketing de la empresa en respuesta a la presencia de nuevos competidores.

- (a) Indique **dos** objetivos de marketing que una empresa podría tener. [2]
- (b) Con referencia a OS, explique **una** ventaja **y una** desventaja de operar como una sociedad limitada. [4]
- (c) Con referencia a OS, explique la diferencia entre gastos de capital y gastos operativos. [4]
- (d) Discuta posibles cambios a **dos** elementos cualesquiera de la mezcla de marketing de OS. [10]

### Fuentes:

4. Autor: Ciker-Free-Vector-Images (pixabay.com)