

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

Viernes 15 de noviembre 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. Sassy

Sassy, una sociedad de diseñadores de moda, produce ropa para adolescentes. La utilización de la capacidad es muy elevada.

Los socios están considerando algunos cambios estratégicos. Después de llevar a cabo actividades de investigación, presentaron tres opciones y resumieron los costos y los ingresos esperados. También predijeron que la economía o mejoraría o seguiría igual. La probabilidad de que la economía siga igual es de 0,3.

A continuación se presentan las opciones, los costos y los ingresos esperados:

**Tabla 1: Información relativa a las tres opciones estratégicas de cambio**

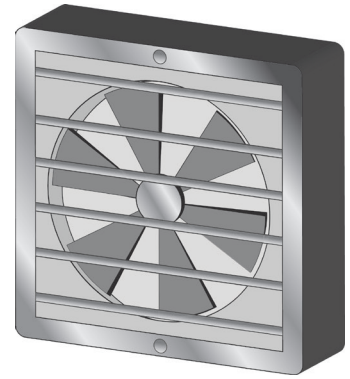
Opciones	Costos	Ingresos esperados
<b>Opción 1:</b> Aumentar la capacidad productiva	\$200 000	\$300 000 (la economía mejora) \$250 000 (la economía sigue igual)
<b>Opción 2:</b> Disolver la sociedad y vender la marca Sassy a un competidor	No corresponde	\$150 000
<b>Opción 3:</b> Transformarse en una sociedad limitada y:	\$150 000 (costos legales)	No corresponde
(a) conservar la gama de productos y el nivel de producción actuales;	Sin costos adicionales	\$220 000 (la economía mejora) \$170 000 (la economía sigue igual)
<b>O BIEN</b>		
(b) desarrollar una nueva gama de productos de ropa para niños.	\$170 000 de costo adicional	\$550 000 (la economía mejora) \$450 000 (la economía sigue igual)

- (a) Describa **una** desventaja para una organización de operar a una alta tasa de utilización de la capacidad. [2]
- (b) Elabore un árbol de decisiones con todos los rótulos correspondientes e identifique la mejor opción para Sassy (*muestre la totalidad del mecanismo*). [6]
- (c) Explique **una** limitación para Sassy de utilizar un árbol de decisiones como herramienta de planificación. [2]

**2. Mutombo Window Fans (MWF)**

*Mutombo Window Fans (MWF)* fabrica y vende ventiladores de ventana a mayoristas de toda el África oriental. Aunque comenzó como una empresa pequeña, experimentó un rápido crecimiento interno gracias a una política de ventas audaces y basadas en comisiones.

En la actualidad, *MWF* vende 300 ventiladores de ventana al mes. Cada ventilador se vende a un precio promedio de \$100.



**Tabla 1: Costos fijos anuales pronosticados para 2020 (todas las cifras en \$)**

Alquiler	36 000
Seguro	9 000
Salarios	19 000
Arrendamiento de equipos	48 000
Servicio de limpieza	18 000

**Tabla 2: Costos variables por ventilador para 2020 (todas las cifras en \$)**

Materiales	55
Entrega	5

- (a) Defina el término *crecimiento interno*. [2]
- (b) (i) Calcule, para *MWF*, el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio para el año 2020. [2]
- (ii) Para *MWF* y para el año 2020, elabore un gráfico del punto de equilibrio a escala y con todos los rótulos correspondientes. [4]
- (iii) Calcule las ganancias si *MWF* vende 3600 ventiladores de ventana en 2020. [2]

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. Cool Meals (CM)

*Cool Meals (CM)* produce comidas congeladas orgánicas y listas para usar que se venden a minoristas de alimentos de todo el país.

*CM* adquiere grandes cantidades de ingredientes orgánicos de agricultores locales para su gestión del control de existencias del tipo *just-in-case* (“por si acaso”). Utiliza una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio).

*CM* es conocida por:

- Sus comidas congeladas orgánicas de buena calidad, que se perciben como de buena relación precio-calidad.
- Su flexibilidad con los minoristas en términos de la cantidad de comidas suministradas, el crédito otorgado y la entrega eficiente en fechas previamente acordadas.
- La responsabilidad social de la empresa, basada en un compromiso a largo plazo con los agricultores de adquirir grandes cantidades de ingredientes orgánicos, cada cuatro meses, y pagar sin demoras un precio justo.
- *CM* tiene una excelente relación de trabajo con los agricultores, quienes siempre dan prioridad a los pedidos de *CM* en términos de cantidad y entregas.

En los últimos tiempos, a causa de una contracción económica y de un aumento de la competencia, en especial de parte de los proveedores de comidas congeladas no orgánicas, la demanda de comidas congeladas orgánicas ha disminuido.

La gerente financiera de *CM*, Kayleigh, ha suministrado la siguiente información.

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

	2017	2018
Ingresos totales	\$6 000 000	\$3 500 000
Margen de ganancia bruta	16%	14%
Margen de ganancia neta	6%	3%
Período de pago	10	5
Período de cobro	50	70
Rotación de inventario (días)	20	40
Índice de liquidez corriente	2,1	2,4
Índice de liquidez inmediata o razón ácida	0,8	0,6

**(Esta pregunta continúa en la página siguiente)**

**(Pregunta 3: continuación)**

A Kayleigh le preocupa el flujo de caja de *CM*, y ha sugerido que la empresa cambie el método de control de existencias, de *just-in-case* (“por si acaso”) a *just-in-time* (“justo a tiempo”). También está considerando otras estrategias para mejorar la posición financiera de *CM*.

- (a) Defina el término *responsabilidad social de la empresa*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *CM* de usar una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio). [4]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *CM* de cambiar su método de control de existencias, de *just-in-case* (“por si acaso”) a *just-in-time* (“justo a tiempo”). [4]
- (d) Utilizando la información financiera de la **tabla 1**, evalúe **dos** estrategias que *CM* podría emplear para mejorar su posición financiera **distintas del** cambio a un método de control de existencias *just-in-time* (“justo a tiempo”). [10]

#### 4. Top Star (TS)

*Top Star (TS)* fabrica calzado deportivo. Sus productos se venden en tiendas minoristas y en línea. Las ventas del calzado de *TS* en las tiendas minoristas están en baja. En cambio, con el rápido crecimiento del comercio electrónico, las ventas en línea están en aumento. En 2018, el total de las ventas nacionales de *TS* fue de \$5 000 000, y el total de las ventas en el mercado nacional para el mismo período fue de \$50 000 000.

*TS* debe considerar varios desafíos:

- Algunas empresas de la industria del calzado deportivo están descubriendo que las ventas en línea generan muchos problemas y costos más elevados.
- El sitio web de *TS* no es fácil de usar. Están en aumento tanto las quejas de los clientes sobre el sitio web como los problemas para hacer pedidos.
- La presencia de *TS* en los mercados internacionales es escasa y su gama de productos es limitada. Los directores de *TS* desean desarrollar una nueva línea de zapatillas deportivas, pero la empresa no cuenta con financiamiento suficiente para investigación, desarrollo y creación de conciencia de marca.

Los directores piensan que *TS* debería adoptar una estrategia de crecimiento externo. Se están considerando dos opciones:

- **Opción 1:** Algunos directores proponen una fusión con una empresa fabricante de calzado, la multinacional *All Champion*, lo que permitiría a *TS* volverse más competitiva.
- **Opción 2:** Otros directores proponen una fusión con un minorista de calzado con fuerte presencia en los mercados nacional e internacional.

El gerente financiero cree que una fusión con *All Champion* podría dañar la reputación de *TS*. Las fábricas de *TS* podrían tener que cerrar, lo que sería mal visto por la población local.

- (a) Describa **una** característica de una empresa multinacional. [2]
- (b) Calcule la cuota de mercado de *TS* en 2018 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Explique **dos** desventajas **y una** ventaja para *TS* de vender sus productos en línea. [6]
- (d) Con referencia a *TS*, evalúe las dos opciones de fusión. [10]

## 5. FrioAire Appliances (FA)

*FrioAire Appliances (FA)* fabrica refrigeradores de precio medio y calidad media. Se trata de una sociedad anónima multinacional. La fábrica de *FA* está ubicada en un país menos desarrollado económicamente, con un alto nivel de desempleo, una tradición de liderazgo autocrático y costos de mano de obra más bajos que los del país donde tiene su sede *FA*. La fábrica es rentable, y *FA* paga siempre buenos dividendos. El crecimiento del mercado de los refrigeradores de precio medio y calidad media es limitado.

Como parte del objetivo estratégico de aumentar la productividad e ingresar al mercado en rápido crecimiento de los refrigeradores de precio alto y calidad alta, *FA* está considerando construir una nueva fábrica en Alemania y trasladar la producción allí. Esto requeriría cerrar la fábrica en el país menos desarrollado económicamente. La nueva fábrica:

- Usará tecnologías innovadoras, entre ellas, robótica de avanzada y procesos 3D.
- Requerirá menos empleados, pero con mejores habilidades y cualificaciones.

Alemania tiene una fuerza de trabajo con un gran nivel de habilidades, cualificaciones y productividad. La nueva fábrica permitiría a *FA* reposicionar sus productos. Sin embargo, *FA* debería obtener un financiamiento significativo para construir y equipar la nueva fábrica.

El estilo de liderazgo de *FA* en la fábrica ubicada en el país menos desarrollado económicamente es autocrático. Los miembros de la junta directiva de *FA* se preguntan si este estilo sería apropiado para la nueva fábrica en Alemania, donde los trabajadores tienen mayor poder de negociación por su alto nivel de cualificación y por las tradiciones culturales favorables a la mano de obra. En Alemania, *FA* tendría que cumplir más normas relativas al medio ambiente, la salud y la seguridad, y los derechos de los empleados.

Los trabajadores de *FA* en el país menos desarrollado económicamente son muy leales a *FA*, que ha seguido operando durante una guerra civil a un costo considerable para la empresa misma (por cuestiones de seguridad). Si *FA* cerrase en el país menos desarrollado económicamente, los trabajadores no encontrarían tan buenos puestos de trabajo.

- (a) Describa **una** desventaja de operar como una sociedad anónima. [2]
- (b) Explique **un** beneficio **y un** costo para *FA* de utilizar un estilo de liderazgo autocrático. [4]
- (c) Explique **un** impacto positivo **y un** impacto negativo de *FA* en el país en desarrollo. [4]
- (d) Evalúe la opción de construir una fábrica en Alemania y trasladar la producción allí. [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, examine el impacto de la **globalización** en la **ética** empresarial. [20]
  
  7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **innovación** en la **estrategia** de distribución. [20]
  
  8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **cultura** puede promover o inhibir el **cambio**. [20]
-