

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**

Viernes 15 de noviembre 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. Small-Scale Hobbies (SSH)

Scale Airplane Modeller, destinada a los aeromodelistas, es una revista producida por *Small-Scale Hobbies (SSH)*. La empresa vende la revista a través de tiendas minoristas independientes de los Estados Unidos.

El director financiero presentó un resumen de la información financiera para 2018. En el gráfico del punto de equilibrio del año anterior se indicaba que *SSH* había tenido un margen de seguridad de 20 000 unidades.

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

Costos fijos anuales	\$100 000
Costos variables por revista producida	\$2
Precio de la revista	\$4,50

Este año, para reducir los costos y aumentar las ventas, la empresa introducirá nuevos métodos de producción, que reducirán:

- Los costos variables unitarios en un 10 %
- Los costos fijos en \$5000 al año.

- (a) Defina el término *margen de seguridad*. [2]
- (b) Utilizando la información financiera de la **tabla 1**, calcule:
- (i) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (ii) el porcentaje de los costos totales que el año anterior correspondió a costos fijos (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (iii) el nivel de ganancias para *SSH* al nivel de producción de 2018 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Explique cómo la introducción de nuevos métodos de producción afectará la línea de costos totales del gráfico del punto de equilibrio de *SSH*. [2]

## 2. Daytona Go-Carts

En 2020, Ron James se propone abrir *Daytona Go-Carts*, una pista de carreras adonde pueden ir personas desde los 12 años a alquilar kartings y participar en carreras. Mediante actividades de investigación primaria, Ron ha descubierto que a muchos adolescentes les gustaría participar en carreras de kartings.



[Fuente: <https://www.pexels.com>]

Ron tiene dos opciones para la ubicación de la pista de carreras:

- **Opción 1:** El costo del predio sería de \$1,2 millones
- **Opción 2:** El costo del predio sería de \$1,8 millones.

Para la **opción 1** se pronostican las siguientes ganancias:

Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$200 000	\$300 000	\$300 000	\$300 000	\$300 000

Para la **opción 2** se pronostican ganancias de \$300 000 en el primer año, con un aumento en las ganancias del 20 % anual en los cuatro años siguientes.

- (a) Indique **dos** métodos de investigación de mercado primaria. [2]
- (b) Calcule, para la **opción 1**:
- (i) la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (ii) el período de recuperación (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Calcule, para la **opción 2**, la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Explique **un** motivo por el que la **opción 1** puede representar una inversión menos riesgosa que la **opción 2**. [2]

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. 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]

#### 4. Imperial Falls (IF)

*Imperial Falls (IF)* es un hotel de lujo en el centro de una ciudad. El hotel es un antiguo palacio, con mobiliario elegante y vista al puerto. *IF*, de la mayor calidad, ha sido desde hace décadas el hotel preferido por quienes viajan a la ciudad por negocios. Aprovechando su reputación y la divulgación de boca en boca, *IF* realiza pocas actividades de promoción. Entre sus instalaciones cuenta con una piscina y un restaurante de gran calidad. En la **tabla 1** se presenta información acerca de los principales hoteles del centro de esta ciudad en 2018.

**Tabla 1: Selección de información acerca de los principales hoteles del centro de la ciudad en 2018**

Hotel	Precio promedio por noche	Calificación del servicio
A. Imperial Falls	\$245	5 estrellas
B. Bellevue	\$179	3 estrellas
C. Welcome Rest	\$215	4 estrellas
D. Excalibur	\$155	3 estrellas

En 2019, las reservas en *IF* han comenzado a declinar debido a la presencia de un nuevo hotel, *Guest Rooms (GR)*, que forma parte de una cadena mundial. Muchas empresas tienen empleados que viajan a las grandes ciudades, donde se celebra la mayor parte de las reuniones de negocios. Los hoteles céntricos suelen ser lujosos y caros. *GR* es distinto. Ofrece habitaciones limpias y pequeñas con conexión wifi, un pequeño escritorio y cama doble. Los precios de las habitaciones de *GR* son considerablemente más bajos que la mayoría de los hoteles céntricos. El nuevo *GR* está situado cerca del aeropuerto, a 6 kilómetros (3,72 millas) del centro de la ciudad.

*GR* utiliza un modelo de afiliación con miembros que abonan una tasa; las empresas miembros requieren que sus empleados, para viajes de negocios, se alojen en hoteles *GR*. Los empleados también pueden alojarse allí cuando viajan por motivos personales. Los huéspedes utilizan máquinas de autoservicio para registrarse (similares a las que usan los pasajeros para registrarse en los aeropuertos); las máquinas emiten llaves electrónicas. *GR* factura directamente a la empresa por vía electrónica. El servicio es mínimo. *GR* hace un uso intensivo del marketing en los medios sociales. También emplea métodos de promoción convencional.

- (a) Indique **dos** tipos de promoción convencional. [2]
- (b) Utilizando la **tabla 1**, elabore un mapa de posición y mapa de percepción de los cuatro hoteles antes de la apertura de *GR*. [4]
- (c) Explique **dos** medios por los que *GR* es capaz de ofrecer habitaciones a un precio menor que *IF*. [4]
- (d) Discuta posibles cambios a la mezcla de marketing de *IF* para reducir la pérdida de clientes a manos de *GR*. [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]
-