

© International Baccalaureate Organization 2023

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 2023

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, 2023

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

1 de mayo de 2023

**Zona A** tarde | **Zona B** mañana | **Zona C** 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. Lusanka Company (LC)

*Lusanka Company (LC)* fabrica ventiladores de techo aplicando un proceso de producción en gran escala. En la **Tabla 1** se presenta una selección de información financiera de *LC*.

**Tabla 1: Selección de información financiera de *LC* para el ejercicio con cierre el 31 de diciembre de 2022 y al 31 de diciembre de 2022 (cifras en miles de \$)**

Acreedores	1300
Activo fijo neto	3000
Caja	100
Capital accionario	1000
Costo de los bienes vendidos	6000
Deudores	900
Existencias	1000
Gastos	3000
Impuestos	370
Ingresos por ventas	11 000
Intereses	150
Pasivo a largo plazo (deuda)	1500
Reservas acumuladas	1000
Sobregiros	200

Actualmente, *LC* fabrica los ventiladores de techo en un edificio financiado con deuda a largo plazo. *LC* está considerando vender el edificio para pagar la deuda a largo plazo y trasladar la producción a otro edificio, que *LC* arrendaría.

- (a) Indique **dos** características de un proceso de producción en gran escala. [2]
- (b) Utilizando información pertinente de la **Tabla 1**:
  - (i) calcule las ganancias netas después de intereses e impuestos de *LC* para el ejercicio con cierre el 31 de diciembre de 2022 (*no se requiere el mecanismo*); [1]
  - (ii) elabore un balance de *LC* con todos los rótulos correspondientes al 31 de diciembre de 2022. [5]
- (c) Explique el impacto en el estado de resultados de *LC* de la venta de su edificio actual y el arrendamiento de otro. [2]

## 2. Alfombras Horizonte (AH)

*Alfombras Horizonte (AH)* elabora alfombras de henequén\* natural en Yucatán (México) y las vende en línea. Las alfombras de *AH* tienen gran aceptación entre los jóvenes por sus materiales ecológicos y la declaración de la misión de *AH*: “Somos responsables ante la Madre Tierra por nuestro medio ambiente y por nosotros mismos”.



En 2022, los costos de *AH* aumentaron, pero la empresa no modificó los precios. Para 2023, *AH* decidió cambiar su estrategia de determinación de precios y trasladar todos los aumentos de costos a los clientes.

**Tabla 2: Selección de información financiera de *AH* para 2022 y pronóstico de información financiera para 2023**

	2022	2023
Costos fijos	\$2000	\$2000
Costos variables por alfombra	\$65	\$70
Precio por alfombra	\$105	\$120

\* henequén: fibra vegetal extraída de una planta de México y Guatemala. Las telas fabricadas a partir de fibra de henequén se usan para elaborar una variedad de productos, como bolsos, alfombras y hamacas.

- (a) Indique **dos** beneficios para una empresa de tener una declaración de la misión. [2]
- (b) Utilizando información pertinente de la **Tabla 2**, calcule:
  - (i) la cantidad de alfombras necesaria para alcanzar el punto de equilibrio en 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (ii) las ganancias o pérdidas de *AH* si se venden 500 alfombras en 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (iii) el margen de seguridad en 2023 si *AH* vende 750 alfombras (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Explique si el cambio en la estrategia de determinación de precios que *AH* prevé para 2023 repercutirá en su contribución unitaria. [2]

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. EkoLogiczne Ltd. (EL)

*EkoLogiczne Ltd. (EL)* es una empresa dedicada al empaquetado de mercadería, de propiedad en un 60 % de Marek Kowalski y en un 40 % de su padre. *EL* es una sociedad limitada. Marek fundó la empresa cuando advirtió que el aumento del comercio electrónico implicaría un crecimiento constante en la demanda de empaquetado.

Originalmente, Marek imaginó que el punto de venta único/la proposición única de venta de *EL* consistiría en ofrecer empaques reciclables. Sin embargo, el mercado ecológico estaba dominado por una empresa grande, *Big Boxes (BB)*, que gozaba de economías de escala. Marek reimaginó su punto de venta único/proposición única de venta: *EL* tendría fábricas pequeñas que permitirían cumplir rápidamente con los pedidos personalizados.

Con el tiempo, *EL* abrió cuatro fábricas en Polonia y la República Checa. Sus clientes, entre ellos minoristas en línea y pequeñas empresas de fabricación, colocaban los pedidos en línea; si la fábrica más cercana al cliente estaba demasiado ocupada con otros pedidos, el pedido se derivaba a otra fábrica. Muchos clientes preferían *EL* a *BB* por este motivo. No obstante, con su crecimiento, *EL* empezó a experimentar diseconomías de escala y, cada vez más, a no cumplir con los pedidos a tiempo.

Ahora, Marek está considerando ofertar en una licitación por un importante contrato a cinco años para proveer todo el empaquetado para *WszystkoMart (WM)*, un minorista tradicional enorme que intenta expandir su presencia en el comercio electrónico. El contrato requeriría construir una inmensa fábrica y centrarse casi exclusivamente en mantener bajos los costos. En términos de escala, *EL* sería casi tan grande como *BB*, la gran empresa que domina el mercado del empaquetado ecológico.

Para financiar la nueva fábrica, Marek tendría que vender muchas acciones y reducir la propiedad combinada suya y de su padre al 40 %, o bien tomar un préstamo a 30 años de un banco.

- (a) Indique **dos** características del comercio electrónico. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *EL* de tener un punto de venta único/una proposición única de venta. [4]
- (c) Explique **dos** diseconomías de escala que *EL* puede haber experimentado. [4]
- (d) Discuta si *EL* debe celebrar el contrato con *WM* si presenta la oferta ganadora. [10]

#### 4. Les Amis PLC (LA)

*Les Amis PLC (LA)* es una sociedad anónima que vende ropa informal para hombres. Su mercado objetivo está compuesto por profesionales de altos ingresos que valoran un servicio de ventas personalizado. *LA* ha desarrollado una conciencia de marca y opera 42 tiendas en todo el país. Es propietaria de 10 de estas tiendas y arrienda las 32 restantes. *LA* emplea a 950 personas, que reciben un salario más alto que el promedio de la industria. *LA* también paga comisiones al personal de ventas que trabaja en las tiendas. La cultura organizativa de *LA* valora el bienestar y las necesidades de sus empleados. La rotación de personal es muy baja.

Recientemente, *LA* puso en funcionamiento una tienda en línea. Desde entonces, las ventas en línea han aumentado considerablemente, mientras que han caído las ventas en las tiendas físicas de *LA*. Los accionistas quieren que *LA* cierre todas sus tiendas físicas y venda solamente en línea. Sin embargo, si se cierran las tiendas físicas, muchos empleados se verán afectados por una reducción de plantilla.

La actual directora ejecutiva (CEO) de *LA*, Marie Brossard, tiene un estilo de liderazgo democrático, se reúne regularmente con los empleados y los estimula a dar retroalimentación. Los gerentes y representantes de los empleados de *LA* nunca han tenido un conflicto. Marie planea conversar con todos los gerentes de tiendas sobre el deseo de los accionistas de cerrar las tiendas físicas de *LA*.

Ha habido un aumento sustancial en la devolución de los pedidos de ropa hechos por los clientes a *LA*. En la mayoría de los casos corresponden a clientes en línea que no conocen las tallas de la ropa de *LA*. Marie ha consultado al departamento de comercio electrónico sobre la forma de reducir el costo cada vez mayor de las devoluciones, y el departamento le ha sugerido invertir en un software costoso que les permitirá a los clientes en línea identificar el talle que necesitan.

- (a) Defina el término *mercado objetivo*. [2]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *LA* de pagar una comisión al personal de ventas que trabaja en sus tiendas. [4]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *LA* del estilo de liderazgo democrático de Marie. [4]
- (d) Discuta si *LA* debería cerrar todas sus tiendas físicas y vender solo en línea. [10]

## 5. Justin Price Clothing Ltd. (JP)

*Justin Price Clothing Ltd. (JP)* es una sociedad limitada que fabrica ropa. Su punto de venta único/proposición única de venta es su proceso innovador. Los clientes envían imágenes de ellos mismos y algunas medidas a *JP* por Internet, y *JP* usa esto para determinar las medidas exactas del cliente. Luego, un consultor de estilo se pone en contacto con el cliente por videoconferencia para hablar de las preferencias del cliente en materia de moda. Después, el consultor diseña ropa para ese cliente. Utilizando la producción a pedido/personalizada, *JP* fabrica la ropa y se la envía al cliente. La mayor parte de los materiales (existencias) se piden cuando el cliente acepta los diseños. En total, el 84 % de los clientes de *JP* han comprado artículos a *JP* más de cinco veces.

**Tabla 3: Selección de información financiera para el ejercicio o al cierre del ejercicio de 2020, 2021 y 2022**

	2020	2021	2022
Margen de ganancia neta	5,0 %	4,0 %	3,2 %
Índice de liquidez corriente	1,3	1,1	0,9
Pasivo no corriente	\$1 400 000	\$1 200 000	\$1 000 000

Justin Price, propietario de *JP*, le pidió a su equipo de gestión que considerara dos opciones y decidiera cuál sería más apropiada para aumentar la rentabilidad.

- **Option 1:** Cambiar el modelo de diseño y producción de *JP*. Cuando trabajaran con los clientes en línea, los consultores recomendarían a partir de una serie de opciones preconfeccionadas. La empresa pasaría a utilizar la producción por lotes y tendría disponibilidad de existencias (inventario). Los consultores de estilo seguirían siendo esenciales para el proceso, pero la ropa ya no se haría de forma personalizada.
- **Option 2:** Aumentar la base de clientes de *JP*. Los clientes de *JP* tienen una gran lealtad a la marca. Sin embargo, la marca no es muy famosa. *JP* abriría varias tiendas minoristas ubicadas estratégicamente en unas pocas ciudades importantes, para incrementar la conciencia de marca. En la tienda, se les podrían tomar las medidas a los clientes, quienes recibirían en persona consejos sobre moda de un consultor de moda; después de eso, podrían comprar ropa exclusiva. *JP* continuaría con sus servicios en línea.

- Indique **dos** características del pasivo no corriente. [2]
- Con referencia a *JP*, explique las diferencias entre la producción a pedido/personalizada y la producción por lotes. [4]
- Con referencia a *JP*, explique el estilo de liderazgo de Justin. [2]
- Con referencia a *JP*, explique el término *lealtad a una marca*. [2]
- Discuta las dos opciones que Justin ha sugerido. [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 **globalización** puede influir sobre la **estrategia** de marketing. [20]
7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** y la **innovación** en la gestión de operaciones. [20]
8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **cultura** y el **cambio** pueden influir sobre la gestión de recursos humanos. [20]

*Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estímulo son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.*

---

### Referencias:

© Organización del Bachillerato Internacional, 2023