

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 <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-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 suivante : <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-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: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

## Gestión Empresarial

### Nivel Superior

### Prueba 2

Martes 27 de octubre de 2020 (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. Jill's Jeans (JJ)

Jill creó *Jill's Jeans*, que funciona como una empresa unipersonal. *JJ* fabrica *jeans* con diseño personalizado. Jill diseña todos los *jeans* y los vende en línea y en mercados locales.

Debido al aumento de la demanda en 2020, *JJ* se ha visto beneficiada por las economías de escala.

**Tabla 1: Cifras presupuestadas y reales para el ejercicio con cierre al 31 de octubre de 2020**

	Cifra presupuestada (\$)	Cifra real (\$)
Costo de los bienes vendidos	3000	2500
Gastos	1000	800
Ingresos por ventas	5000	4000

- (a) Indique **dos** características de una empresa unipersonal. [2]
- (b) Usando información de la **Tabla 1**, prepare, para *JJ*:
  - (i) un estado de resultados con las cifras presupuestadas **y** las cifras reales (*muestre la totalidad del mecanismo*); [3]
  - (ii) un análisis de varianzas (*muestre la totalidad del mecanismo*). [3]
- (c) Explique **una** posible economía de escala gracias a la cual *JJ* se haya visto beneficiada. [2]

## 2. Beautiful Benches (BB)

Dan, un joven emprendedor, está planeando abrir su propia pequeña empresa de bancos de jardín de madera fabricados a mano; la empresa se llamará *Beautiful Benches (BB)*.

**Tabla 2: Pronóstico de ingresos por ventas de BB para los primeros cuatro meses de operaciones, a partir del 1 de enero de 2021 (todas las cifras en \$)**

Enero	2000
Febrero	1000
Marzo	2500
Abril	3000



Para ser competitiva, *BB* ofrece crédito a sus clientes. Los clientes pagan el 50 % cuando compran el banco y el 50 %, un mes más tarde.

**Tabla 3: Selección de datos financieros pronosticados para BB para 2021 (todas las cifras en \$ y por mes a menos que se indique lo contrario)**

Alquiler	400 por mes, pagadero por adelantado cada 3 meses, a partir del 1 de enero de 2021
Administración/salario de Dan	1500
Marketing	200
Costo de ventas	60 % de los ingresos por ventas del mismo mes. <i>BB</i> recibirá un mes de crédito de los proveedores
Apoyo a jóvenes emprendedores suministrado por el gobierno local	150
Servicios públicos	180
Préstamo acordado	3000 en el cuarto mes de operaciones únicamente
Herramientas/maquinaria	1000 en el primer mes de operaciones únicamente

A Dan le aconsejaron prestar mucha atención al ciclo del capital circulante de *BB*.

- (a) Defina el término *ciclo del capital circulante*. [2]
- (b) Prepare un pronóstico de flujo de caja mensual de *BB* para los primeros cuatro meses de operaciones. [6]
- (c) Explique **una** estrategia que *BB* podría utilizar para mejorar significativamente su pronóstico de flujo de caja para enero de 2021. [2]

Véase al dorso

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. MusiCology

*MusiCology (MC)* es una sociedad limitada. Rob, el director ejecutivo (CEO), la fundó para alentar a los jóvenes a tocar instrumentos musicales; Rob está convencido de que hay demasiados jóvenes que prefieren solo escuchar música, o que están abandonando los métodos de creación musical tradicionales y en su lugar generan la música por computadora. La declaración de la misión de *MC* dice así: “*MusiCology* respalda la ejecución de música real por músicos reales en instrumentos reales”. La empresa hace un uso intensivo de las redes sociales.

*MC* ofrece clases en línea y demostraciones para descargar, preparadas por músicos profesionales. Algunas de las clases y demostraciones son gratuitas y otras, pagadas.

Dado que *MC* no ha sido rentable, Rob pidió apoyo financiero a Abbi, una especialista tecnológica y exitosa proveedora de capital de riesgo. Abbi estuvo de acuerdo, pero insistió en que *MC* organizara en seis meses un concierto de música en vivo que se transmitiría a todo el mundo. Abbi también piensa que la declaración de la misión de *MC* necesita ser actualizada.

Abbi confía en que, dadas sus conexiones e influencia en las redes sociales, el concierto tendría éxito. Se puso en contacto con varios artistas, les pidió que tocaran y recibió respuestas positivas. El concierto además se transmitirá con el sistema de pago por visión\*. Algunos artistas han aceptado tocar gratis y varios fabricantes de instrumentos musicales patrocinarán el evento. Abbi prevé ganancias significativas.

A Rob le gusta la idea del concierto, pero duda que *MC* tenga la capacidad y los recursos para organizar un evento de tal envergadura. También le preocupa que algunos artistas tocarán música generada por computadora, y teme una reacción negativa en las redes sociales.

**Tabla 4: Selección de datos financieros de *MC* al 31 de octubre de 2020**

Índice de liquidez corriente	0,8
Pérdidas netas pronosticadas para el ejercicio con cierre a mayo de 2021	\$8 millones
Índice de endeudamiento/apalancamiento	75 %
Ganancias pronosticadas para <i>MusiCology</i> si se concreta el concierto en mayo de 2021	\$24 millones

\* pago por visión: un sistema que permite a las empresas cobrar por contenido especial que, de lo contrario, se podría transmitir gratis

- (a) Describa **una** característica de una sociedad limitada. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *MC* de tener una declaración de la misión. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *MC* de utilizar capital de riesgo como apoyo financiero. [4]
- (d) Discuta si *MC* debería organizar el concierto en vivo. [10]

#### 4. Exotlce

*Exotlce (EI)* es una sociedad limitada que produce y vende helado en una heladería ubicada en el centro de una gran ciudad capital. Lena, fundadora y directora ejecutiva (CEO), posee el 80% de las acciones. Sus dos hijas viajan por todo el mundo buscando ingredientes novedosos y exóticos para crear nuevos sabores; cada una posee el 10% de las acciones. La familia valora su libertad en el proceso de toma de decisiones, como también la cultura de colaboración y apoyo que reina en *EI*.

El punto de venta único/la proposición única de venta de *EI* se basa en lo siguiente:

- Calidad sobresaliente y variedad de sabores exóticos preparados a partir de ingredientes naturales libres de grasas
- Servicio excelente ofrecido por empleados sumamente capacitados, comprometidos y eficientes
- Participación de los clientes, quienes gracias a una tecnología de avanzada y al apoyo del personal pueden experimentar para crear sus propios sabores de helado.

La cuota de mercado de *EI* ha tenido un rápido crecimiento gracias a una marca fuerte y una gran lealtad a la marca. Sin embargo, se están formando largas colas (filas) y crece el número de quejas de los clientes. A Lena le preocupa el impacto negativo en *EI*.

Lena está considerando dos opciones de crecimiento estratégico:

- **Opción 1:** Abrir ocho nuevas heladerías, algunas locales y otras en el ámbito nacional, a lo largo de los próximos cuatro años. Para financiar este crecimiento interno, *EI* vendería nuevas acciones. Después de la venta, Lena poseería el 51% de las acciones.
- **Opción 2:** Otorgar franquicias de *EI* en el ámbito nacional. A través de un pequeño grupo de discusión conducido por una de las hijas de Lena y conformado por emprendedores locales, se supo de la existencia de un marcado interés en el punto de venta único/la proposición única de venta de *EI*. Se abrirían 10 franquicias por año en todo el país a lo largo de los próximos 5 años.

- (a) Defina el término *punto de venta único/proposición única de venta*. [2]
- (b) Explique la importancia de las personas y los procesos en la mezcla ampliada de marketing de *EI*. [4]
- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *EI* de utilizar un grupo de discusión. [4]
- (d) Recomiende cuál de las dos opciones de crecimiento estratégico debe implementar *EI*, la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]

Véase al dorso

## 5. Fort Industries (FI)

*Fort Industries (FI)* fabrica aeronaves. Jacques Fort fundó la empresa en 1957 bajo la figura de una sociedad limitada. Jacques poseía el 100% de las acciones y llevaba adelante una gestión rigurosa de la empresa, en la que él mismo tomaba la mayoría de las decisiones. *FI* creció, mostrando tanto crecimiento interno como crecimiento externo. Luego, empezó a fabricar partes de aeronaves para otros fabricantes.

Jacques conducía a su dotación de personal aplicando la teoría de la motivación de Taylor. Periódicamente fijaba objetivos claros y hacía un seguimiento cercano de sus empleados. Los empleados tenían que cumplir con normas internacionales de calidad y seguridad. Aunque Jacques era controlador, los empleados tenían seguridad laboral y consideraban que Jacques quería lo mejor para ellos.

En 1988, *FI* pasó a ser una sociedad anónima y creció todavía más. A Jacques esta transición le resultó difícil. Le gustaba la privacidad y rara vez hablaba con los medios. Esto tuvo que cambiar. Los empleados también empezaron a pedir menos supervisión, una mayor área de control y más control sobre las normas de calidad. En el año 2000, Jacques se retiró y su hijo Henri asumió el cargo de director ejecutivo (CEO). Henri consulta ampliamente a su equipo ejecutivo y los gerentes de área para todas las decisiones.

Recientemente, *FI* ha tenido problemas de liquidez. Henri implementó estrictos controles de costos y analizó los siguientes índices (véase la **Tabla 5**).

**Tabla 5: Índices de liquidez de *FI* para 2019 y 2020 y promedios de la industria para 2020**

Índice	<i>FI</i>		Promedios de la industria
	2019	2020	2020
Índice de liquidez corriente	1,2	0,9	1,5
Índice de liquidez inmediata o razón ácida	0,9	0,5	1,2

A menudo, *FI* tiene que demorar el pago a los acreedores. A los empleados les preocupa que, por ahorrar dinero, en *FI* se hayan relajado las normas de seguridad.

Henri está considerando dos opciones para resolver el problema de liquidez:

- **Opción 1:** Un préstamo a largo plazo
- **Opción 2:** Emitir y vender acciones adicionales de *FI*.

- (a) Indique **dos** tipos de crecimiento externo. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *FI* de motivar a los empleados aplicando la teoría de la motivación de Taylor. [4]
- (c) Explique **dos** motivos por los que a Jacques le puede haber resultado difícil la transición cuando *FI* pasó a ser una sociedad anónima. [4]
- (d) Recomiende si Henri debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [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 **cultura** en la **ética** organizacional. [20]
  
  7. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **innovación** puede influir sobre el **cambio** organizacional. [20]
  
  8. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** en la **estrategia** de marketing. [20]
-

**References:**

2. Emporioconceito, n.d. [Wooden bench]. [online] Available at: <https://pixabay.com/photos/emporium-bank-rustic-concept-1061889/> [Accessed 30 April 2020].