

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 Medio

### Prueba 2

Martes 27 de octubre de 2020 (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. MiniVS (MV)

*MiniVS (MV)* importa bombillas de luz, que vende a clientes del Reino Unido mediante el sistema entre empresas (*Business to Business*, o B2B). En 2020, *MV* empezó a tener problemas de flujo de caja y tuvo que recurrir al factoraje de deuda.

Actualmente, *MV* ha resuelto sus problemas de flujo de caja. Opera con una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) y aplica un margen del 100 % a las bombillas que compra a sus proveedores.

Para enero de 2021, se pronostica un saldo de apertura de £20 000.

**Tabla 1: Pronóstico de datos mensuales para los primeros seis meses de 2021 para *MV* (todas las cifras en £)**

	Meses 1–3	Meses 4–6
Ventas en efectivo mensuales	75 000	70 000
Costos indirectos/de estructura del almacén	5 000	5 000
Salarios de la oficina	30 000	30 000
Costos de marketing	1 000	1 000

A la directora financiera le preocupa que el mercado en línea de las bombillas de luz en el Reino Unido se está volviendo cada vez más competitivo en precios. Ella cree que, si los proveedores aumentan los precios en la segunda mitad de 2021, *MV* deberá abandonar su estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) para poder ser competitiva en precios.

- (a) Indique **dos** características del factoraje de deuda. [2]
- (b) Utilizando la información de la **Tabla 1**, elabore un pronóstico de flujo de caja para *MV* con todos los rótulos correspondientes para los primeros seis meses de 2021. [6]
- (c) Explique el impacto potencial en el margen de ganancia bruta de *MV* si los precios que cobran los proveedores aumentan en la segunda mitad de 2021. [2]

2. KPJ

KPJ opera un cine en una ciudad pequeña. Para las entradas de cine aplica una estrategia de discriminación de precios.

**Tabla 2: Selección de datos financieros de KPJ para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2019, al 31 de diciembre de 2019 (todas las cifras en \$)**

Costo de los bienes vendidos	122 000
Pasivo a largo plazo (deuda)	2800
Intereses e impuestos	9500
Ganancias brutas	<b>X</b>
Total activo corriente	8330
Ingresos por ventas	175 000
Activo fijo neto	63 000
Gastos	81 000
Total pasivo corriente	6800
Capital accionario	60 000
Reservas acumuladas	1730

- (a) Defina el término *discriminación de precios*. [2]
- (b) Utilizando la **Tabla 2**, calcule:
  - (i) **X** (*no se requiere el mecanismo*); [1]
  - (ii) el índice de liquidez corriente para 2019 (*no se requiere el mecanismo*). [1]
- (c) Utilizando la **Tabla 2**, prepare un balance para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2019. [4]
- (d) Explique los posibles cambios al balance de KPJ para 2019 si KPJ gasta \$30 000 en un nuevo proyector digital. [2]

Véase al dorso

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. The Burnt Tomato (BTO)

En 2003, Ben abrió un puesto ambulante de venta de comida vegana. El puesto tuvo éxito. Ben gastó poco en marketing: principalmente hizo publicidad en el puesto mismo y lo trasladó a lugares o eventos por los que pasarían muchos consumidores.

En 2008, Ben utilizó las ganancias del puesto de comida para abrir un restaurante, *The Burnt Tomato (BTO)*, que inicialmente empleó a 16 personas. En los años siguientes, la rotación de personal fue baja. Los empleados recibían una gratificación anual que aumentaba con cada año de empleo.

En 2015, Ben creó un sitio web y empezó a usar el marketing en las redes sociales. Se alentó a los clientes a calificar su experiencia con *BTO* en línea. En los comentarios siempre se daba una elevada calificación al personal experimentado de *BTO*, y se decía que la comida ofrecía un valor excepcional. Ben respondía a todos los comentarios. Muchos clientes de *BTO* también se sumaron a un grupo de *BTO* en las redes sociales, y se comunicaban regularmente entre sí y con *BTO*. Para muchos clientes, la experiencia total de *BTO*, que implicaba el consumo de comida vegana y el intercambio en las redes sociales, era como pertenecer a un club.

Lamentablemente, a causa de los elevados costos de mano de obra, las ganancias razonables y el uso de ingredientes de gran calidad, los márgenes de ganancia bruta y de ganancia neta de *BTO* estaban por debajo del promedio de la industria.

Consciente de la demanda cada vez mayor de comida vegana, en 2018 Ben pidió un préstamo a un miembro de su familia y abrió dos *BTO* más en distintas ciudades; para ello, contrató a 32 empleados nuevos. Sin embargo, en enero de 2019, un cliente de larga data del *BTO* original comió en uno de los restaurantes nuevos y escribió un comentario negativo. El comentario se hizo viral y cayeron las ventas en los tres *BTO*.

- (a) Indique **dos** fuentes de financiamiento apropiadas que Ben pueda haber usado cuando abrió en un principio su puesto de comida vegana. [2]
- (b) Explique **un** impacto positivo **y un** impacto negativo para *BTO* como resultado de tener una baja rotación de personal. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *BTO* como resultado de su uso de las redes sociales. [4]
- (d) Discuta la decisión de Ben de ampliar la escala de *BTO* de un restaurante a tres restaurantes. [10]

**4. Nigris & Speroni (NS)**

*Nigris & Speroni (NS)* es una cadena nacional de tiendas de comestibles. En el sector terciario, se beneficia gracias a las economías de escala, que incluyen las economías de escala en la adquisición. Las tiendas utilizan sistemas computarizados sofisticados para gestionar las existencias y hacer un seguimiento de los hábitos de compra de los clientes. En la actualidad, *NS* está experimentando con una ubicación inteligente de los productos y con promociones a corto plazo para incrementar las compras por impulso, las cuales ocurren cuando un cliente hace compras no planificadas. Algo que hay en la tienda —un aroma, una exhibición llamativa, una muestra de productos— despierta el deseo del cliente por artículos.

*NS* tiene precios superiores al promedio de la industria, pero hay al menos otra cadena más cara. La industria de las tiendas de comestibles es competitiva, y estas tiendas usan muchas estrategias de determinación de precios distintas. *NS* está considerando adoptar para sus clientes un servicio en línea de pedidos y entregas a domicilio, que operaría desde sus tiendas.

A cada una de las tiendas de *NS* se da un número de identificación. La tienda número 507 se denomina *NS 507*.

**Tabla 3: Selección de datos financieros de *NS 507* para 2019**

Ganancias brutas	\$5 300 000
Margen de ganancia neta	3 %
Ingresos por ventas	\$20 000 000

El 1 de enero de 2020, abrió cerca de *NS 507* una tienda de comestibles orgánicos llamada *U-Foods*. *U-Foods* vende comestibles de gran calidad, como frutas y verduras de producción orgánica, carnes de cría orgánica y mariscos adquiridos de fuentes sustentables (no de granjas piscícolas). La empresa cobra precios superiores a los de *NS 507* y tiene márgenes más altos. Los pocos alimentos procesados que vende son orgánicos y tienen bajo contenido en sal. A diferencia de *NS 507*, *U-Foods* no vende cigarrillos, ni bebidas o cereales con alto contenido de azúcar. Por otra parte, *U-Foods* no está considerando incorporar un servicio en línea de pedidos y entregas a domicilio, como sí lo está considerando *NS*.

Sin embargo, en los primeros seis meses de 2020, *NS 507* perdió cuota de mercado. Los ingresos por ventas fueron un 12 % inferiores a los de los primeros seis meses de 2019, aun cuando no hubo cambios en el número de clientes ni en el de transacciones.

- (a) Indique **dos** tipos de empresas, **distintas de** las tiendas de comestibles, que operen en el sector terciario. [2]
- (b) Explique **dos** elementos de la mezcla de marketing de *U-Foods* **distintos del** precio. [4]
- (c) Calcule, para 2019:
  - (i) el margen de ganancia bruta de *NS 507* (*no se requiere el mecanismo*); [1]
  - (ii) las ganancias netas antes de intereses e impuestos de *NS 507* (*no se requiere el mecanismo*). [1]
- (d) Explique **una** economía de escala, **distinta de** las economías de escala en la adquisición, que podría beneficiar a *NS*. [2]
- (e) Discuta **dos** posibles métodos que *NS 507* podría utilizar para recuperar cuota de mercado perdida. [10]

**Véase al dorso**

## 5. Pablo’s Peanuts (PP)

Pablo emigró hace poco de la Argentina a Miami (Florida), que tiene una gran cantidad de población hispana\*. Pese a esto, no logró encontrar *garrapiñadas* (maníes caramelizados) en ninguno de los mercados latinoamericanos de Miami. Esta sabrosa golosina, que se vende en la calle, es muy popular en los países de América Latina. Pablo empezó a probar distintas recetas para fabricarla él mismo. Cuando estuvo convencido de haber logrado el producto perfecto, realizó investigación de mercado primaria en varios vecindarios hispanos. La respuesta positiva fue abrumadora.

En consecuencia, Pablo creó *Pablo’s Peanuts (PP)*, bajo la figura de una sociedad limitada. Luego, compró un camión de comidas (un vehículo grande equipado para cocinar y vender comidas). De martes a domingo, Pablo iba a distintos mercados latinoamericanos del área de Miami para cocinar y vender su producto. *PP* pronto fue rentable, pero era difícil satisfacer la demanda.

Pablo quiere que *PP* crezca. Para lograrlo, necesita un segundo camión de comidas y un empleado. El segundo camión requeriría una inversión de \$100 000. El análisis del punto de equilibrio que ha realizado Pablo muestra que el aumento esperado en la producción llevaría las ganancias de *PP* a más del doble, si es que el costo del combustible de los camiones se mantiene constante.

Pablo está considerando dos opciones para financiar el segundo camión:

- **Opción 1:** Un banco local de Miami, claramente impresionado por los datos del análisis del punto de equilibrio, está dispuesto a prestarle a Pablo \$100 000 a una tasa de interés del 10 %.
- **Opción 2:** Una inversora privada (*business angel*), Ana Pérez, con una importante cartera de productos alimentarios latinoamericanos, se ha acercado a Pablo. Le ofrece \$100 000 a cambio del 35 % de las acciones de *PP*.

**Tabla 4: Datos financieros relacionados con ambas opciones**

	<b>Opción 1: Préstamo bancario</b>	<b>Opción 2: Inversora privada (<i>business angel</i>)</b>
Inversión	\$100 000 con el 10 % de interés	\$100 000 a cambio del 35 % de las acciones de <i>PP</i>
Ganancias operativas esperadas	\$210 000	\$210 000
Dividendos anuales esperados para Pablo	\$10 000	\$13 000
Dividendos anuales esperados para la inversora privada ( <i>business angel</i> )	\$0	\$7 000
Índice de endeudamiento	50 %	0 %

\* Hispano: relacionado con España o con países de habla hispana, en especial los de América Central y del Sur

- (a) Indique **dos** características de un inversor privado (*business angel*). [2]
- (b) Explique **dos** motivos por los que Pablo realizó investigación de mercado primaria. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja de utilizar un análisis del punto de equilibrio para *PP*. [4]
- (d) Recomiende si Pablo 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]
-