

© International Baccalaureate Organization 2021

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 2021

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, 2021

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 Superior

### Prueba 2

Martes 26 de octubre de 2021 (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 dos preguntas.
- 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. PB Ltd

Phoebe Bowen, una joven emprendedora, inauguró su propia empresa de ropa, *PB Ltd*, el 1 de enero de 2019. El mismo día, *PB Ltd* adquirió activos fijos por valor de \$20 000. La vida útil estimada de los activos es de seis años.

A fines de 2020, el contador recién designado por Phoebe dijo que Phoebe había omitido la depreciación de los activos fijos en las cuentas de la empresa. En la **Tabla 1** se presenta una selección de información financiera de los estados financieros de *PB Ltd* al cierre de los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2019 y el 31 de diciembre de 2020.

**Tabla 1: Selección de información financiera de los estados financieros de *PB Ltd* al cierre de los ejercicios finalizados el 31 de diciembre de 2019 y el 31 de diciembre de 2020 (todas las cifras en \$000)**

	2019	2020
Gastos	7	9
Caja	1	1,5
Capital accionario	6	6
Ingresos por ventas	40	45
Préstamos a corto plazo	–	0,65
Préstamos a largo plazo	1	2
Activo fijo	20	20
Impuestos pagados	1,5	1,7
Reservas acumuladas	6	12,9
Existencias y deudores	3	2
Dividendos pagados	1	1,4
Costo de los bienes vendidos	24	25
Intereses pagados	0,5	1

- (a) Describa **una** desventaja de utilizar el método de saldo decreciente para el cálculo de la depreciación. [2]
- (b) (i) Utilizando el método de saldo decreciente para el cálculo de la depreciación, calcule la depreciación anual de los activos fijos de *PB Ltd* para 2019 y 2020. Aplique una tasa de depreciación del 5% (*muestre la totalidad del mecanismo*). [3]
- (ii) Utilizando la selección de información financiera de la **Tabla 1** y su respuesta de (b)(i), prepare un balance de *PB Ltd* al 31 de diciembre de 2020. [5]

## 2. Sock Paradise (SP)

Luego de realizar investigación de mercado primaria, Pam abrió *Sock Paradise (SP)*, que vende medias coloridas. *SP* opera un puesto minorista en una tienda departamental grande y vende en línea desde su propio sitio web.

En la **Tabla 2** se presenta una selección de información financiera de *SP* para 2020.

**Tabla 2: Selección de información financiera de *SP* para 2020**

Costos fijos anuales de alquiler y operación del puesto minorista	\$50 000
Costos fijos anuales de operación del sitio de comercio electrónico	\$10 000
Costos variables por par de medias	\$4,00
Precio de venta promedio por par de medias	\$9,00
Ventas totales	15 000 pares de medias

A fines de 2020, la tienda departamental dijo a Pam que aumentaría el alquiler en \$14 000 al año a partir del 1 de enero de 2021. Pam tiene un pronóstico de ventas totales para 2021 de 18 000 pares de medias; se pronostica que los demás costos y precios no sufrirán cambios.

- (a) Indique **dos** métodos de investigación de mercado primaria. [2]
- (b) Utilizando la selección de información financiera de la **Tabla 2**, calcule para *SP* para 2020:
- (i) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (ii) el margen de seguridad (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
  - (iii) la ganancia neta (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Explique cómo podría verse afectada la rentabilidad de *SP* por el impacto del aumento del alquiler y el aumento pronosticado de las ventas en 2021. [2]

Véase al dorso

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. Healthy Nation (HN)

*Healthy Nation (HN)* es una organización farmacéutica que solía operar en el sector público, vendiendo sus medicamentos (drogas) a los hospitales a precios muy bajos.

Gracias al financiamiento gubernamental creciente durante varios años, *HN* aumentó el número de empleados de su Departamento de Investigación y Desarrollo, integrado por científicos, y de su Departamento de Fabricación. Sin embargo, ambos departamentos eran inflexibles e ineficientes. Se subutilizaban en gran medida los recursos, y la innovación era limitada.

La estructura de *HN* solía ser jerárquica, con una cadena de mando muy larga y canales de comunicación también extensos. La gerencia superior tomaba las decisiones y establecía los niveles de producción. En consecuencia, los científicos del Departamento de Investigación y Desarrollo nunca adquirieron habilidades para la toma de decisiones, y el desarrollo de nuevas drogas era lento. En 2021, después de muchos años de pérdidas, el gobierno vendió *HN* a una empresa global fabricante de productos farmacéuticos, *Global Pharma (GP)*, abocada a la maximización de las ganancias.

Para mejorar la productividad, la eficiencia y la flexibilidad, la gerencia de *GP* reorganizó *HN* como una organización en forma de trébol, del siguiente modo:

- Contratación de servicios externos (*outsourcing*) para la función de producción a un fabricante muy conocido
- Conservación del Departamento de Investigación y Desarrollo, junto con sus científicos y el personal de apoyo, y empleo de personal adicional cuando fuese necesario

Además, se anunciaron dos grandes cambios:

- Establecer para los científicos una remuneración basada en el desempeño, con un nuevo sistema de evaluación, tendiente a aumentar los niveles de productividad
- Utilizar una empresa externa costosa para brindar capacitación cognitiva a los científicos, con el fin de desarrollar una toma de decisiones innovadora y mejorar el trabajo en equipo

Estos cambios han sido muy mal recibidos; los científicos, en particular, se resisten a los cambios y a los plazos cortos que se prevén para la implementación.

- (a) Defina el término *sector público*. [2]
- (b) Explique **un** beneficio **y una** limitación para *GP* resultantes de la implementación de la estructura organizacional en forma de trébol para *HN*. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *GP* resultantes de la introducción de capacitación cognitiva para los científicos de *HN*. [4]
- (d) Discuta **dos** estrategias de recursos humanos que *GP* podría utilizar para reducir la resistencia de los científicos a los cambios. [10]

#### 4. Smith's Foods Ltd (SF)

Charles Smith y siete amigos crearon una sociedad limitada, *Smith's Foods Ltd (SF)*, con el objeto de producir comidas sanas listas para consumir destinadas a personas con diabetes\*. Con una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio), *SF* tiene la misión de fabricar comidas baratas, de gran disponibilidad, que ayuden a los diabéticos a administrar correctamente su ingesta de carbohidratos.

Pese a haber confiado en el marketing en las redes sociales, de bajo costo, *SF* creció con rapidez. No obstante, a causa de este rápido crecimiento, la calidad de los productos de la empresa se deterioró, y se encontró que varias de sus comidas contenían cantidades de carbohidratos distintas de las indicadas en el envase. En la página de *SF* en Instagram aparecieron comentarios negativos. Charles respondió rápido, buscando llevar seguridad a los clientes, y ofreció reembolsos. La respuesta de *SF* llevó a que la empresa recibiera un premio de la industria por su conducta ética.

Charles incorporó la producción en flujo para reducir el costo de las comidas de *SF*; así, se modificó la escala de operaciones de *SF* y aumentó su índice de endeudamiento/apalancamiento. Sin embargo, Charles tenía poca experiencia empresarial en el uso de la producción en flujo, y surgieron problemas.

Los grupos de interés externos empezaron a analizar las operaciones de *SF*. Una cadena de supermercados, *Good Foods (GF)*, se puso en contacto con Charles y ofreció una toma de control de *SF*, manteniendo a Charles en la junta directiva. La toma de control permitiría producir las comidas de *SF* a costo más bajo, y llegar a un mercado objetivo más amplio. *GF* también financiaría la investigación y el desarrollo de comidas nuevas, con un control más minucioso de los niveles de carbohidratos.

Sin embargo, *SF* cerraría. La publicidad negativa sería considerable. Los accionistas remanentes han amenazado con abrir una nueva empresa y crear su propia marca de comidas para diabéticos, en directa competencia con *GF*.

---

\* diabetes: una enfermedad que provoca un aumento excesivo en los niveles de azúcar en sangre. Las personas con diabetes deben estar atentas a la cantidad de carbohidratos (entre ellos, el azúcar) que incorporan a su dieta.

- (a) Defina el término *estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio)*. [2]
- (b) Explique **dos** beneficios para *SF* del uso del marketing en las redes sociales. [4]
- (c) Explique **un** beneficio **y un** costo para *SF* de utilizar un método de producción en flujo. [4]
- (d) Discuta si Charles debería aceptar la oferta de toma de control de *GF*. [10]

## 5. Office Supplies (OS)

*Office Supplies (OS)* es una sociedad limitada familiar que, desde hace 40 años, opera tres tiendas minoristas de artículos de oficina en una pequeña ciudad. OS ofrece una amplia gama de productos para oficina (como papel para impresora y papelería en general) y máquinas para oficina (como computadoras e impresoras). Al abrir cada tienda, OS adquiría los edificios utilizando préstamos a largo plazo (pasivo no corriente). El objetivo de OS es tener ganancias suficientes para financiar el capital circulante de la empresa y pagar dividendos anuales.

OS no tiene una estrategia de marketing clara. Tradicionalmente, OS ha competido con varias otras tiendas de artículos de oficina que operan en la misma ciudad. Sin embargo, el mercado no era competitivo, y la mayoría de los clientes iba a la tienda más cercana. Los precios de OS eran comparables a los de otras tiendas del mismo ramo, y la empresa hacía poca promoción.

En el ámbito nacional, la industria de las tiendas de artículos de oficina está en declinación. Numerosas tiendas del ramo han tenido que cerrar, y han entrado al mercado nuevos competidores, muchos de los cuales se ven beneficiados por algunos de estos factores o todos:

- Especialización en algunos productos de oficina en particular
- Economías de escala que dan lugar a precios más competitivos
- Mayor comodidad, por ejemplo, gracias al comercio electrónico con entrega puerta a puerta

Al igual que otras tiendas minoristas físicas, OS ha visto disminuir sus ventas. Los márgenes de ganancia bruta y de ganancia neta han caído. El año pasado, para asegurarse de tener fondos suficientes para los gastos de capital y los gastos operativos, la junta directiva de OS decidió no pagar dividendos. OS también prevé necesitar financiamiento adicional el año próximo. La junta de OS está considerando cambios a la mezcla de marketing de la empresa en respuesta a la presencia de nuevos competidores.

- (a) Indique **dos** objetivos de marketing que una empresa podría tener. [2]
- (b) Con referencia a OS, explique **una** ventaja **y una** desventaja de operar como una sociedad limitada. [4]
- (c) Con referencia a OS, explique la diferencia entre gastos de capital y gastos operativos. [4]
- (d) Discuta posibles cambios a **dos** elementos cualesquiera de la mezcla de marketing de OS. [10]

Fuentes:

© Organización del Bachillerato Internacional, 2021