

© International Baccalaureate Organization 2022

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 2022

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, 2022

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

Viernes 29 de abril de 2022 (mañana)

1 hora 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 una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[30 puntos]**.

## Sección A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 1. AXL

AXL tiene dos fábricas en las que produce latas de aluminio para la industria de las bebidas sin alcohol. AXL tiene una capacidad de producción máxima de 80 millones de latas al año.

**Tabla 1: Pronóstico de ingresos por ventas y costos de AXL para 2023**

Producción (en millones)	Costos fijos totales (millones de \$)	Costos variables totales (millones de \$)	Ingresos totales (millones de \$)
0	5,0	0	0
10	5,0	0,5	1,5
20	5,0	1,0	3,0
30	5,0	1,5	4,5
40	5,0	2,0	6,0
50	5,0	2,5	7,5
60	5,0	3,0	9,0
70	5,0	3,5	10,5
80	5,0	4,0	12,0

AXL tiene planeado cerrar sus dos fábricas, y trasladar la producción a una fábrica nueva y más grande para lograr economías de escala.

En los primeros seis meses de 2022, un aumento de la competencia condujo a una caída de las ventas de AXL. Para los últimos dos meses de 2022, AXL planea extender el plazo del crédito comercial que ofrece a sus clientes de 30 a 60 días.

- (a) Defina el término *economías de escala*. [2]
- (b) Utilizando la **Tabla 1**, calcule:
- (i) la contribución unitaria (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]
- (ii) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio (*no se requiere el mecanismo*). [1]
- (c) Si AXL produce 75 millones de latas en 2023, utilizando la **Tabla 1**, calcule:
- (i) el margen de seguridad (*no se requiere el mecanismo*); [1]
- (ii) las ganancias (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Explique las potenciales repercusiones para AXL si la empresa implementa la propuesta de extensión del plazo del crédito comercial. [2]

**2. Ritev Enterprises (RE)**

*Ritev Enterprises (RE)* es una sociedad anónima propietaria de una cadena de 20 gasolineras (estaciones de servicio). El año próximo, *RE* planea modernizar sus gasolineras instalando surtidores de autoservicio.

En la **Tabla 2** se presenta una selección de datos financieros de *RE*, tomados de estas fuentes:

- El estado de resultados para el ejercicio con cierre al 31 de mayo de 2021
- El balance al 31 de diciembre de 2021

**Tabla 2: Selección de datos financieros de RE**

	<b>\$m</b>
Reservas acumuladas	5
Caja	1
Costo de los bienes vendidos	80 000
Acreedores	6
Dividendos	1
Gastos	185
Activo fijo (neto)	50
Pasivo a largo plazo	15
Sobregiros	1
Ingresos por ventas	100 000
Capital accionario	29
Existencias	5

Al director financiero le preocupa la tendencia en las preferencias de los consumidores que apunta a un vuelco hacia los autos eléctricos, y el posible impacto para *RE* del mayor número de estos autos.

- (a) Indique **dos** fuentes de financiamiento externas apropiadas que *RE* podría utilizar para modernizar sus gasolineras. [2]
- (b) (i) Elabore un balance para *RE* con todos los rótulos correspondientes al 31 de diciembre de 2021. [5]
- (ii) Calcule el margen de ganancia bruta de *RE* (*no se requiere el mecanismo*). [1]
- (c) Explique el potencial impacto de la creciente popularidad de los autos eléctricos para los costos y los ingresos de *RE*. [2]

**Véase al dorso**

## Sección B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

### 3. Hums Athletics (HA)

*Hums Athletics (HA)* fabrica pantalones cortos de correr, camisetas y corpiños deportivos. *HA*, que opera solo en el sector secundario, tiene oficinas centrales y tres plantas de fabricación, una para cada producto. Las instalaciones están ubicadas en el país de origen de la empresa, en Europa. Los costos de mano de obra son altos. La calidad de la mano de obra es excelente.

Bajo su propia marca *HA*, la empresa elabora artículos que vende a mayoristas. *HA* también fabrica para otras empresas de indumentaria deportiva. *HA* pone el logotipo de las otras empresas de indumentaria deportiva en los pantalones cortos, las camisetas y los corpiños. Las ventas a otras empresas de indumentaria deportiva son una fuente de ingresos importante para *HA*.

*HA* tiene muchos niveles jerárquicos. Los gerentes de cada nivel tienen un área de control reducida, y la empresa se organiza por productos. La gerencia de *HA* considera que estas características de la estructura organizacional garantizan la calidad del producto, y que esta a su vez es esencial para la lealtad a la marca.

La industria de la fabricación de indumentaria deportiva se está tornando más competitiva. Algunos fabricantes del extranjero han empezado a utilizar precios de penetración para aumentar su cuota de mercado. En tres años no ha aumentado ninguna de las fuentes de ingresos de *HA*, pese al incremento de las ventas unitarias. Los márgenes de ganancia bruta y de ganancia neta de *HA* muestran una declinación. No obstante, las ventas de la empresa han aumentado en los últimos tres años. *HA* ha tenido que reunir financiamiento externo adicional para aumentar la producción.

En respuesta al aumento de la competencia, *HA* está considerando dos opciones:

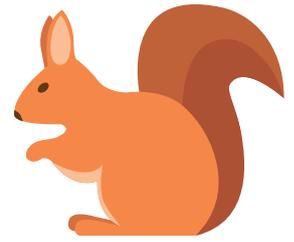
- **Opción 1:** Contratar servicios externos (*outsourcing*) en el exterior para parte de su fabricación
- **Opción 2:** Ingresar al mercado minorista en línea de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o B2C), que está en rápido crecimiento

Los estudios de mercado revelan que los consumidores cada vez más esperan comprar en línea.

- (a) Indique **dos** formas en que se puede medir la cuota de mercado. [2]
- (b) Dibuje con precisión un organigrama para *HA*. [4]
- (c) Explique:
- (i) el efecto de los cambios en los precios por parte de los competidores del exterior en el punto de equilibrio de *HA*; [2]
  - (ii) por qué *HA* ha tenido que reunir financiamiento externo adicional para aumentar la producción. [2]
- (d) Recomiende si *HA* debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]

#### 4. Red Squirrel Apple Juice (RS)

*Red Squirrel Apple Juice (RS)* es una cooperativa de agricultores que se dedican al cultivo de manzanas. *RS* fue bautizada así en honor a la ardilla roja, animal cuya población está en declinación debido al número creciente de ardillas grises. Originaria de América del Norte, la ardilla gris es agresiva y se apodera del hábitat de la ardilla roja. Los fundadores de *RS* pensaron que la ardilla roja sería un símbolo apropiado para revertir la caída en la popularidad del jugo de manzana tradicional, causada por la preferencia de los consumidores por las bebidas de estilo norteamericano, con alto contenido de azúcar. Con este símbolo, *RS* se proponía atraer a los consumidores con conciencia ecológica y preocupados por la salud.



Originalmente, *RS* solo vendía jugo de manzana a granel a las empresas fabricantes de bebidas. Esas empresas embotellan el jugo y lo venden bajo su propia etiqueta. *RS* requiere que las empresas incluyan en su etiqueta el logotipo de *RS*, con una ardilla roja. Aunque *RS* solo vende a un número pequeño de empresas de bebidas, su logotipo está presente en las botellas de jugo de las tiendas de todo el país.

La conciencia de la marca *RS* creció. Hace poco, los gerentes de la cooperativa abrieron otro canal de distribución: ventas directas de jugo embotellado a los consumidores en la planta de procesamiento de la cooperativa. *RS* cobra precios más bajos que las tiendas. El nuevo canal de distribución requirió gastos de capital en equipos de embotellado y gastos operativos adicionales. *RS* experimentó un aumento en los costos de mano de obra y de promoción, y algunos agricultores se quejaron.

En las últimas décadas, el país de origen de *RS* sufrió un aumento de los sentimientos de rechazo a los inmigrantes. Algunas organizaciones con motivación política han empezado a usar imágenes de ardillas rojas como símbolo de estos sentimientos; por eso, algunas empresas de bebidas no quieren seguir usando en su etiqueta el logotipo de *RS*.

Algunos de los grupos de interés de *RS* están preocupados.

- (a) Indique **dos** características de una cooperativa. [2]
- (b) Con referencia a *RS*, explique la importancia de la gestión de marcas. [4]
- (c) Con referencia a *RS*, explique la diferencia entre gastos de capital **y** gastos operativos. [4]
- (d) Discuta **dos** posibles áreas de conflicto entre los intereses de los diversos grupos de interés de *RS*. [10]

Véase al dorso

## 5. Frez PLC (FR)

*Frez PLC (FR)* tiene 6000 empleados en sus 100 supermercados y 250, en sus oficinas centrales. *FR* aplica un sistema de evaluación con retroalimentación de 360 grados para los empleados de las oficinas centrales. Los directores de *FR* consideran que este sistema ha mejorado la retención y la moral de esos empleados. Este año, para reducir los costos de las oficinas centrales, *FR* ofreció a los empleados de las oficinas la opción del teletrabajo, que un 60% aceptó. Esos empleados trabajarán en las oficinas centrales solo un día al mes.

Cada supermercado de *FR* tiene 10 departamentos. A los gerentes de departamento les preocupa la carga de trabajo que les acarrea tener un área de control grande. En los supermercados de *FR* la rotación de personal aumenta año con año, porque los gerentes de departamento están dejando la empresa. En enero, *FR* amplió el horario de atención de los supermercados y contrató a otros 1000 empleados a tiempo parcial. *FR* está considerando ampliar su sistema de evaluación con retroalimentación de 360 grados, y hacer que abarque a todos los empleados de los supermercados.

En los últimos tiempos, los clientes de los supermercados empezaron a pedir cada vez más un servicio de entrega a domicilio, aunque los expertos de la industria no coinciden en cuanto a si esta demanda se mantendrá o no. Los principales competidores de *FR* ya ofrecen servicios de entrega.

*FR* decidió poner en marcha un servicio de entrega a domicilio. Se requerirán 500 camionetas, que habría que reemplazar cada cinco años. *FR* está considerando dos opciones:

- **Opción 1:** Adquirir las camionetas a un costo unitario de \$34 000 cada una, con el financiamiento de un préstamo bancario a cinco años con un 3% de interés.
- **Opción 2:** Arrendar las camionetas a un costo unitario de \$13 000 anuales por camioneta. El plazo mínimo del arrendamiento sería de 24 meses.

*FR* ya tomó préstamos por \$50 millones en 2019 para financiar la modernización de sus supermercados.

- (a) Indique **dos** características de una sociedad anónima. [2]
- (b) (i) Con referencia a la teoría de la motivación de Maslow, explique cómo el teletrabajo puede dañar la motivación de los empleados de las oficinas centrales de *FR*. [2]
- (ii) Explique **una** desventaja para *FR*, **distinta** del efecto en la motivación de los empleados, de introducir el teletrabajo. [2]
- (c) Explique **dos** desventajas para *FR* si amplía su sistema de evaluación con retroalimentación de 360 grados y hace que abarque a los empleados de los supermercados. [4]
- (d) Recomiende si *FR* debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]

---

### Referencias :

© Organización del Bachillerato Internacional, 2022