

© 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

Lunes 3 de mayo 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. The Pie Store (TPS)

*The Pie Store (TPS)* cocina pasteles y los vende en sus tres tiendas minoristas. En la etapa de desarrollo de su marca, *TPS* utilizó el símbolo matemático pi ( $\pi$ ). En 2020, las tres tiendas obtuvieron ganancias.

**Tabla 1: Información financiera de las tres tiendas minoristas de *TPS* para 2020 (todas las cifras en \$)**

	Tienda 1	Tienda 2	Tienda 3
Ventas	180 000	223 000	170 000
Costo de los bienes vendidos	90 000	120 000	85 000
Ganancias brutas	90 000	103 000	85 000
Gastos	66 000	76 000	67 000
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	<b>X</b>	<b>Y</b>	<b>Z</b>

Al cierre de 2020, el balance de *TPS* (las tres tiendas combinadas) mostraba \$200 000 en activos y \$120 000 en pasivo. Del pasivo, \$50 000 correspondía a deuda a largo plazo.

- (a) Describa **un** paso en el desarrollo de una marca. [2]
- (b) Calcule:
- (i) qué tienda obtuvo las mayores ganancias netas antes de intereses e impuestos (*no se requiere el mecanismo*); [1]
- (ii) qué tienda tuvo la mayor rentabilidad (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Calcule:
- (i) el patrimonio neto de *TPS*; [1]
- (ii) el retorno sobre capital invertido (RCI) de *TPS* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (d) Explique **un** efecto que la deuda a largo plazo de \$50 000 podría tener sobre el estado de resultados de *TPS*. [2]

## 2. Sharon's Super Lunches (SSL)

Sharon's Super Lunches (SSL) es una cooperativa que provee almuerzos escolares sanos. Los almuerzos se entregan cada día a los alumnos, quienes hacen los pedidos en línea. SSL apunta a llegar a un pedido mínimo de 50 almuerzos para hacer entregas a un colegio.

**Tabla 2: Ventas y demás información financiera de SSL para una semana**

Pronóstico de ventas de almuerzos	3200
Máximo de ventas de almuerzos	4000
Precio del almuerzo	\$10,20
Costos variables por almuerzo	\$6,40
Costos fijos para SSL	\$7980

SSL está considerando una nueva estrategia promocional para los almuerzos escolares sanos: donará un almuerzo escolar gratis a un alumno de una zona de ingresos más bajos por cada almuerzo adquirido en una zona de ingresos más altos.

- (a) Describa **una** característica de una cooperativa. [2]
- (b) Utilizando la contribución total, calcule el pronóstico de ganancias totales de SSL **antes** de la introducción de la nueva estrategia promocional (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (c) Elabore un gráfico de punto de equilibrio con todos los rótulos correspondientes para SSL **antes** de la introducción de la nueva estrategia promocional (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]
- (d) Explique **una** ventaja para SSL de implementar la nueva estrategia promocional. [2]

## Sección B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

### 3. Soft Skin Cosmetics (SSC)

*Soft Skin Cosmetics (SSC)* es una sociedad limitada que produce una pequeña gama de jabones y cremas faciales. Sus productos se diseñan y producen en los Estados Unidos, y se fabrican con ingredientes seguros y naturales.

SSC tiene un enfoque de marketing orientado al producto. Tiffany Presley, una de las cofundadoras de la empresa, cree que los consumidores de SSC valoran más la salud que la moda. “El mercado del cuidado de la piel está lleno de productos tóxicos, pero los nuestros son sanos, aunque no tengan tan buen aspecto o perfume”, sostiene. Chelsea Presley, la otra cofundadora de SSC, quiere desarrollar el primer protector solar sin químicos sintéticos. Sin embargo, la innovación en productos es costosa y riesgosa. Si el nuevo protector solar fracasa, se habrán desperdiciado varios años de costos de investigación y desarrollo, algo que SSC no puede permitirse. Actualmente, SSC carece de la escala para innovar.

SSC no paga publicidad. Depende de las redes sociales y la promoción de boca en boca. Las mujeres jóvenes tienen una gran conciencia de la marca, y los comentarios de los clientes sobre la calidad y la efectividad de SSC son muy positivos. La empresa solo vende en línea, no en tiendas minoristas. Para satisfacer la demanda no satisfecha tanto nacional como internacional, SSC debería ampliar sus canales de distribución actuales.

SSC practica la responsabilidad social de la empresa. No realiza pruebas de sus productos en animales, y apoya a varias entidades benéficas que protegen a las especies en peligro de extinción. Los grupos de presión reconocen públicamente el compromiso de SSC con el bienestar animal.

En la actualidad, las empresas multinacionales dominan el mercado global del cuidado de la piel. Las pequeñas empresas emergentes rara vez sobreviven. Chelsea quiere convertir SSC en una sociedad anónima, pero Tiffany no está de acuerdo: ella aduce que la presión de los accionistas por una maximización de las ganancias podría poner en peligro la seguridad de los consumidores y los animales.

- (a) Indique **dos** características de la innovación en productos. [2]
- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para SSC de tener un enfoque de marketing orientado al producto. [4]
- (c) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para SSC de practicar la responsabilidad social de la empresa. [4]
- (d) Discuta la idea de Chelsea de convertir SSC en una sociedad anónima. [10]

#### 4. ReVolve Ltd (RV)

ReVolve Ltd (RV) fabrica y vende bicicletas de gran calidad y precio elevado a personas de altos ingresos. La empresa opera en un mercado nicho; su lema publicitario y su punto de venta único/proposición única de venta es “Hecho a mano a pedido en los EE. UU., con un plazo de entrega de siete días”. La lealtad de marca es fuerte, pero el reconocimiento de marca fuera de la base de clientes es bajo. El 98 % de las ventas se realiza a clientes que viven en un radio de 80 km de la empresa.



Antes de 2017, RV recibía un número cada vez mayor de quejas de los clientes, quienes sostenían que las líneas telefónicas a menudo estaban ocupadas y no se devolvían las llamadas. Por este motivo, la empresa adoptó el comercio electrónico. Su sitio web ahora permite a los clientes:

- Personalizar la bicicleta elegida
- Colocar pedidos
- Pagar las compras
- Obtener respuesta a sus preguntas.

RV emplea a 20 empleados bien pagados y cualificados, que trabajan con el método de producción a pedido. Para retener a estos trabajadores, RV les ha aumentado el salario considerablemente desde 2016.

El aumento de la competencia a causa de las importaciones de bicicletas hechas a mano de gran calidad ha forzado una baja de los precios en este mercado nicho. RV ha tenido pérdidas cada vez más grandes desde 2017. En 2020, las ventas cayeron un 15%. Se pronostica que, en los próximos tres años, la inflación será de entre el 2% y el 3%. Por esta causa, los directores de RV están considerando dos opciones que les permitirían reducir los precios de las bicicletas de la empresa.

**Opción 1:** Contratar la producción en el extranjero (*offshoring*); en este caso, la producción se contrataría en China, donde los costos de producción son significativamente menores. Las bicicletas se fabricarían mediante el método de producción por lotes. RV se centraría únicamente en el diseño y el marketing de sus bicicletas.

**Opción 2:** Invertir en técnicas nuevas de producción a pedido, que hagan posible el pegado en lugar del soldado de las piezas, pues el pegado requiere solo mano de obra no cualificada. La inversión requeriría \$3 500 000 y el flujo de caja neto anual pronosticado es de \$600 000.

- (a) Defina el término *mercado nicho*. [2]
- (b) Explique **dos** beneficios para RV de la decisión de adoptar el comercio electrónico. [4]
- (c) (i) Calcule el período de recuperación si RV elige la **Opción 2** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]
- (ii) Explique **una** desventaja para RV de utilizar el método del período de recuperación para la evaluación de inversiones. [2]
- (d) Recomiende si los directores de RV deberían elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]

## 5. KapTan (KT)

*KapTan (KT)*, que fabrica baterías recargables para productos de consumo inalámbricos —por ej., aspiradoras—, comenzó hace cinco años como una empresa orientada al producto. *KT* realiza venta entre empresas (*Business to Business*, o B2B). Las empresas multinacionales dominan la industria de las baterías recargables y, en su primer año de operaciones comerciales, *KT* sufrió problemas de flujo de caja. Las ganancias de la empresa son reducidas y, en los últimos años, han caído.

Ahora, *KT* ha desarrollado una batería innovadora, pequeña y liviana. Esta batería es una fuente de energía de emergencia que permite a los automóviles eléctricos llegar a una estación de carga. Sin embargo, la batería solo puede usarse diez veces antes de agotarse. *KT* no cuenta con financiamiento suficiente para crear una batería que pueda recargarse un número ilimitado de veces.

Gracias a su investigación de mercado, *KT* ha descubierto que:

- No existen otras baterías de emergencia para automóviles eléctricos.
- Los propietarios de automóviles eléctricos temen quedarse sin batería.
- La nueva batería de *KT* podría quedar obsoleta en cinco años.

*KT* tiene la capacidad de producir 90 000 de estas nuevas baterías cada año. El costo unitario promedio es de \$200. *KT* no tiene fondos suficientes para invertir en capacidad adicional.

*KT* está considerando dos opciones:

**Opción 1:** Comercializar y vender directamente a los propietarios actuales de automóviles mediante el sistema de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o B2C), a un precio minorista de \$400. Para financiar esta opción, *KT* necesitará tomar en préstamo una cantidad significativa de capital.

**Opción 2:** Aceptar una oferta de una alianza estratégica por cinco años con un fabricante de automóviles eléctricos. *KT* proveería su producto de forma exclusiva a \$250 por unidad. Las ventas están garantizadas.

**Tabla 3: Ventas unitarias mundiales pronosticadas y garantizadas de *KT* (en miles) para las dos opciones**

Año	Opción 1 Ventas pronosticadas	Opción 2 Ventas garantizadas
1	50	40
2	60	50
3	100	85
4	110	80
5	90	60
Ventas totales	410	315

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)

**(Pregunta 5: continuación)**

- (a) Defina el término *orientación al producto*. [2]
  - (b) Con referencia a la **Opción 1**, explique, para *KT*, la relación entre el ciclo de vida del producto, la inversión, las ganancias y el flujo de caja. [4]
  - (c) Con referencia a *KT*, explique **dos** problemas que una empresa nueva puede enfrentar. [4]
  - (d) Recomiende si *KT* debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]
- 

**Fuentes:**

- 4. [Bicicleta] Hall, E., (2006). My new bicycle. <https://www.flickr.com/photos/mulegirl/99132433> (CC BY-SA 2.0) <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/2.0/deed.es> [consultado el 29 de agosto de 2019].