

© International Baccalaureate Organization 2025

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 2025

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, 2025

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 y Nivel Medio

Prueba 1

30 de abril de 2025

Zona A tarde | **Zona B** tarde | **Zona C** tarde

1 hora 30 minutos

Instrucciones para los alumnos

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Sección A: responda todas las preguntas.
- Sección B: responda una pregunta.
- En esta prueba está permitido utilizar la calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[30 puntos]**.

Myt PLC (Myt)

Myt PLC (Myt) es una empresa multinacional de capital abierto que fabrica bebidas sin alcohol. Las oficinas centrales de *Myt* están en los Estados Unidos (EE. UU.). *Myt* posee fábricas en seis continentes.

5 El tamaño de la empresa aumentó gracias al crecimiento interno y externo. Inicialmente, *Myt* fabricaba solo una bebida: una cerveza sin alcohol, dulce y gasificada. Para 2020, *Myt* había desarrollado su propia cartera extensa de más de 30 bebidas, que vende en botella y lata. *Myt* usa a *influencers* de redes sociales como parte de su estrategia promocional.

10 La obesidad y la diabetes son dos problemas de salud que han sido vinculados con las bebidas, muchas de las cuales contienen, en una sola lata, la ingesta total diaria de azúcar recomendada para un adulto. Sin embargo, los reemplazos del azúcar usados en las bebidas dietéticas también se han vinculado a diversos temas de salud. Muchas de las bebidas de *Myt* tienen un alto contenido de cafeína y azúcar.

En 2023, la junta directiva de *Myt* inició un proceso de diversificación y realizó una toma de control de:

- 15
- *Lotssa Coffee (LC)*, una cadena de cafeterías con más de 4000 tiendas en 35 países
 - *Honest Water (HW)*, fabricante que produce agua potable embotellada

Myt anunció planes para lo siguiente:

- 20
- Modernizar y hacer ecológicas sus fábricas
 - Explorar la posibilidad de ingresar en el mercado de los refrigerios saludables
 - Utilizar avatares generados por computadora al crear anuncios publicitarios
 - Reducir los niveles de cafeína y azúcar en sus productos
 - Mejorar la responsabilidad social de la empresa

25 La toma de control de *LC* no fue tan sencilla como había previsto la gerencia de *Myt*. *Myt* siempre había actuado en el sector secundario y operaba con jerarquías limitadas. Sin embargo, luego de la toma de control de *LC*, *Myt* pasó a operar también en el sector terciario y a requerir un organigrama más vertical.

30 La gerencia de *LC* tenía un estilo de liderazgo democrático. La gerencia de *Myt* siempre había utilizado un estilo de liderazgo autocrático. Cada organización funcionaba bien con el estilo de liderazgo elegido. No obstante, después de la toma de control, muchos de los empleados de *LC* advirtieron un alejamiento del anterior estilo de liderazgo democrático. *Myt* también descubrió más barreras a la comunicación que antes.

Todas las empresas de bebidas, *Myt* incluida, promueven agresivamente su responsabilidad social debido a las críticas de los grupos de presión. Las críticas incluyen el uso excesivo de recursos hídricos limitados en algunas partes del mundo y la fabricación de bebidas con demasiada azúcar.

35 Tanto *LC* como *HW* retuvieron su identidad separada de la de *Myt*. *Myt* era propietaria del 100 % de las acciones de cada empresa. Tanto *LC* como *HW* estaban creciendo rápidamente, y tenían una cuota de mercado en aumento en mercados en crecimiento.

Cuando *Myt* adquirió *LC* y *HW*, la junta directiva de *Myt* decidió que los fondos para adquirir ambas empresas provendrían de:

- 40
- Efectivo
 - Préstamos
 - La venta de nuevas acciones de *Myt*

45 *Myt* también afrontaba considerables gastos en diversos programas; por ejemplo, el pago de los costos de empleados que seguían estudios universitarios y la adquisición de botellas de plástico reciclado más caras para sus bebidas. Estas botellas más caras son biodegradables.

50 En la asamblea anual de accionistas de 2024, el director ejecutivo (CEO) de *Myt* anunció que la junta directiva estaba considerando una toma de control de *TevenDejo* (*TD*), una cadena de casas de té con más de 500 tiendas en los mismos países en que *LC* opera. Las tiendas solo servían té caliente y no té en hebras sin preparar; esto implicaba que no necesitaban exhibidores costosos llenos de distintos té.

Al igual que *LC*, *TD* goza de una fuerte conciencia de marca. La marca de *TD* tiene gran aceptación entre las personas de menos de 30 años, y *TD* está creciendo rápidamente. En cambio, *LC* en general atrae a las personas de más de 45 años y, en términos de crecimiento interno, *LC* se encuentra en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto.

55 Un porcentaje elevado de los costos totales de *TD* corresponden a los pagos de alquiler de sus 500 tiendas y a los salarios y sueldos que paga a sus empleados. El alquiler del 80 % de las tiendas de *TD* deberá renovarse en los próximos dos años.

60 En los últimos cuatro años, *TD* ha experimentado un rápido crecimiento en las ventas. Durante este período, hizo amplio uso de ofertas especiales para cobrar menos que sus principales competidores. Las ofertas especiales de *TD* cambian cada mes, y se les da mucha publicidad en radio, televisión y periódicos. Los gastos de *marketing* de *TD* han aumentado en promedio un 10 % anual desde 2021.

En la **Tabla 1** se presentan los ingresos por ventas y el margen de ganancia bruta de *TD*.

Tabla 1: Ingresos por ventas y margen de ganancia bruta de *TD*, 2021–2024

	Ingresos por ventas (millones de \$)	Margen de ganancia bruta (%)
2021	500	50
2022	550	46
2023	580	43
2024	610	40

65 Para reducir los costos de mano de obra, *TD* hizo la prueba de cambiar el cargo de los empleados que cobraban por hora por cargos de subgerentes, con sueldo fijo, en 200 de sus casas de té. Sin embargo, un periodista descubrió que estos nuevos “subgerentes” seguían limpiando mesas y vaciando cubos de basura, y que ahora tenían que trabajar ocho horas más por semana, sin paga, por encima de las horas de trabajo contratadas. En muchos informes periodísticos se habló del maltrato a estos “subgerentes”.

70 A muchas partes interesadas les preocupaba la posibilidad de que *Myt* realizara una toma de control de *TD*. Con un debilitamiento de la liquidez a causa de las primeras dos tomas de control (de *LC* y *HW*), *Myt* no estaba en posición de abordar otra toma de control utilizando solo efectivo. Los accionistas también expresaron su preocupación acerca de la explotación de los empleados de *TD*.

- 75 Después que el CEO de *Myt* anunció la posible toma de control de *TD*, una accionista poderosa, Afa Kibet, propietaria del 12 % de las acciones de *Myt*, argumentó a favor de la toma de control. Afirmó que adquirir una cuota de mercado mayor en el mercado existente era un enfoque no tan riesgoso. También sostuvo que, juntas, las ubicaciones de las cafeterías y las casas de té de *LC* y *TD* componían un mercado perfecto para una penetración de mercado. Afa señaló que todos
- 80 los países de su mercado tenían una clase media grande o en crecimiento, que disfrutaba y podía permitirse ir a una cafetería o una casa de té para tomar algo caliente, y que muchos jóvenes prefieren tomar té antes que café.

- Una segunda accionista, Amina Hamisi, quería que la empresa meditara detenidamente esta decisión. Amina argumentó que *Myt* tenía opciones y que la junta directiva debería considerar
- 85 otras estrategias. Al igual que otros accionistas, Amina se manifestó preocupada porque *Myt* tenía una liquidez muy limitada y demasiada deuda por préstamos como para realizar una toma de control de otra empresa.

Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.

Sección A

Responda **todas** las preguntas de esta sección.

1. Defina el término *niveles de jerarquía*. [2]
2. Indique **dos** formas en que se puede medir la cuota de mercado. [2]
3. Con referencia a *Myt* y *LC*, explique la diferencia entre el sector secundario y el sector terciario (líneas 23–26). [4]
4. Con referencia a *Myt*, distinga entre crecimiento interno y crecimiento externo. [4]
5. Explique **una** acción que está realizando *Myt* para mejorar la responsabilidad social de la empresa. [2]
6. Explique **dos** posibles barreras a la comunicación en *Myt* y *LC* (líneas 30–31). [6]

Sección B

Responda **una** pregunta de esta sección.

7. Discuta si *Myt* debería realizar la toma de control de *TD*. [10]
 8. Utilizando la matriz de Ansoff, recomiende a *Myt* una estrategia de crecimiento **distinta del** desarrollo de mercado. [10]
-