

© 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
 - 20 • 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

Como parte de su proceso de modernización y diversificación, *Myt* da prioridad a su responsabilidad social como empresa, lo que se refleja en su nueva declaración de principios:

25 “Proveer al mundo bebidas y alimentos saludables y deliciosos”. El compromiso de producir bebidas y alimentos saludables sería el punto de venta único o la proposición única de venta de *Myt*. La responsabilidad social de *Myt* como empresa incluye el uso de material reciclado en el envasado de sus productos. *Myt* también demuestra preocuparse por su responsabilidad social en el modo en que trata a sus empleados, a quienes les paga salarios por encima del promedio y
30 les ofrece incentivos no económicos. Sin embargo, muchos empleados de las fábricas de *Myt* se quejan de que su trabajo es monótono, y de que trabajan solos en la misma parte del proceso de producción todos los días.

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

Los gerentes de *Myt* tienen un estilo de liderazgo democrático. *Myt* considera que lo ideal es que sus gerentes sean empleados que fueron promovidos a causa de su compromiso con la organización y experiencia en ella.

40 *Myt* está considerando ingresar en el mercado de los refrigerios saludables para mantener el proceso de diversificación que inició en 2023 con la toma de control de *LC* y *HW*. La toma de control de *LC* y *HW* fue un éxito. Tanto *LC* como *HW* estaban creciendo con rapidez, con una cuota de mercado cada vez mayor en mercados en crecimiento.

Los gustos y la demanda de refrigerios saludables varían de una región a otra. Según investigaciones médicas, el consumo de refrigerios puede ser una forma sana de controlar el apetito y, por lo tanto, ayudar a las personas a bajar de peso si los refrigerios son saludables.

Los principales competidores de *Myt* no solo venden bebidas, sino que además tienen una fuerte presencia en el mercado de los refrigerios. No obstante, la mayoría de los competidores solo venden refrigerios no saludables, con elevados niveles de grasa, sal o azúcar, y en ocasiones también con cantidades de cafeína agregada perjudiciales para la salud. Los grupos de presión han criticado estos refrigerios no saludables.

El director de *marketing* de *Myt* hizo investigación del mercado secundario en los EE.UU. Los siguientes son algunos de los hallazgos de esta investigación:

- El pronóstico de que el mercado de los refrigerios saludables tendrá una tasa de crecimiento anual de alrededor del 6,5 % a partir de 2024
- La predicción de que, para 2033, el mercado de los refrigerios saludables llegará a tener un valor de aproximadamente \$57 000 millones
- El hecho de que los refrigerios saludables ya no son un mercado nicho, pues grandes números de consumidores desean adquirir productos alimenticios nutritivos
- El hecho de que los refrigerios saludables tienen precios altos debido a los elevados costos de producción

Las fuentes empleadas para esta investigación de mercado correspondieron principalmente a 2023 y eran de acceso gratuito en línea.

La diversificación al mercado de refrigerios saludables crea un potencial de nuevas fuentes de ingresos para *Myt* pero también representa un desafío importante, pues la empresa no tiene experiencia ni en la industria ni en el mercado de fabricación de refrigerios. En consecuencia, *Myt* está considerando integrar una empresa conjunta con *ABC*, una empresa de capital abierto que es líder en la fabricación de refrigerios saludables.

ABC fabrica refrigerios saludables y golosinas y dulces de fruta nutritivos en los EE.UU. La fábrica de *ABC* en los EE.UU. utiliza la producción en serie y la adaptación masiva para sus productos, que se fabrican a partir de ingredientes caros y de gran calidad. Los productos se elaboran para cuatro mercados objetivo:

1. Clientes a quienes les encantan los Bocados Irresistibles de *ABC*, un refrigerio sabroso y de gran aceptación entre muchos grupos de personas.
2. Clientes con requisitos de salud o estilos de vida específicos y que consumen una gran variedad de refrigerios saludables. Estos clientes a menudo están dispuestos a pagar más por los refrigerios saludables que por los comunes.
3. Niños que consumen regularmente golosinas y dulces de fruta nutritivos.
4. Clientes veganos. Hace poco, *ABC* ingresó en el mercado de los refrigerios saludables veganos, libres de todo producto animal. En este mercado hay muchos competidores.

ABC tiene como objetivo maximizar las ganancias. Ejerce enorme presión sobre sus empleados para aumentar la producción. Los gerentes de *ABC* tienen un estilo de liderazgo autocrático.

ABC ofrece sueldos por encima del promedio y garantiza que todos los empleados de los siete países donde opera tengan los mismos beneficios de seguro médico, la misma cantidad de vacaciones y los mismos beneficios de cuidado infantil. Los empleados de *ABC* trabajan en grupos.

Una empresa conjunta de *Myt* y *ABC* tendría las siguientes características:

- *Myt* cubriría el 75 % del costo de inversión de la empresa conjunta.
- Los costos de operación se compartirían por partes iguales.
- *Myt* y *ABC* compartirían por partes iguales las ganancias y pérdidas.
- 90 • *Myt* y *ABC* aportarían igual número de gerentes y empleados cada una.
- *ABC* compartiría su conocimiento y experiencia de fabricación y *marketing* de los productos.

Los directores ejecutivos (CEO) de ambas empresas consideran que, si la empresa conjunta tiene éxito, esto podría conducir a una fusión de *Myt* y *ABC*.

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. Indique **dos** ejemplos de responsabilidad social de las empresas que una empresa podría implementar. [2]
2. Indique **dos** tipos de fuentes de ingresos de una empresa. [2]
3. (a) Describa **un** incentivo no económico que *Myt* podría ofrecer a sus empleados (líneas 28–30). [2]
(b) Describa **un** incentivo económico, **distinto de** los sueldos, que *ABC* ofrece a sus empleados. [2]
4. Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *Myt* de realizar investigación del mercado secundario (línea 51). [4]
5. Explique **una** ventaja para *ABC* de utilizar la adaptación masiva (líneas 68–70). [2]
6. “*Myt* está considerando ingresar en el mercado de los refrigerios saludables” (línea 39). Explique **dos** métodos de determinación de precios adecuados que *Myt* podría utilizar para vender sus refrigerios saludables. [6]

Sección B

Responda **una** pregunta de esta sección.

7. Discuta si *Myt* debería ingresar en el mercado de los refrigerios saludables. [10]
 8. Discuta si *Myt* debería formar una empresa conjunta con *ABC*. [10]
-