

© International Baccalaureate Organization 2024

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 2024

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, 2024

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

26 de abril de 2024

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]**.

Before One PLC (BON)

En todo el mundo hay cada vez más festivales musicales, que se realizan en una variedad de lugares, son de distinto tamaño y presentan géneros musicales diversos. Los festivales incluyen eventos comerciales de varios días en fincas agrícolas y eventos comunitarios en parques públicos.

5 *Before One PLC (BON)*, una empresa europea, organiza festivales musicales desde 2001. En 2016, *BON* pasó de ser una sociedad limitada a ser una sociedad anónima, como forma de financiar su expansión. Tiene 60 empleados permanentes, pero también recurre a trabajadores temporales y a trabajadores independientes o por cuenta propia.

10 *BON* organiza cinco festivales musicales al año y ha celebrado contratos con cinco agricultores para usar sus fincas, a una tasa promedio de \$100 000. Después de cada festival, la empresa debe limpiar el predio (sitio), lo que conlleva un costo promedio de \$250 000 por festival. Los directores de *BON* consideran que la sostenibilidad ambiental es un desafío significativo.

La temporada de festivales de *BON* va de mayo a agosto. Cada festival dura de viernes a domingo. En cada predio donde se realiza un festival:

- 15 • Lleva dos semanas el armado y una semana el desarmado.
- Se requieren vallas de seguridad, 60 escenarios, espacio suficiente para acampar, 3000 baños y 25 000 cestos de residuos.

BON utiliza la subcontratación para ofrecer 300 puestos de venta de alimentos y bebidas dentro del predio. En 2023, la empresa tuvo ingresos por ventas por valor de \$250 millones y un margen de ganancia del 20%. Su cuota de mercado aumentó en 2023 cuando un competidor dejó de operar.

20 Los festivales de *BON* presentan a numerosos intérpretes musicales. La empresa firma contrato con estos intérpretes 12 meses antes del festival.

25 Cada festival se publicita en el sitio web y las redes sociales de *BON*. Muchos de los clientes de *BON* asisten a los festivales año tras año y consultan regularmente las redes sociales de la empresa. Cada día se pone a disposición un máximo de 100 000 entradas. En 2022 y 2023, se vendieron todas las entradas a \$100 cada una. Muchas fueron adquiridas mediante tarjetas de crédito que cobraban interés.

30 Después de un festival, el predio queda con una enorme cantidad de residuos y objetos descartados, entre ellos, equipos para acampar y calzado. Hay 70 trabajadores temporales que retiran los residuos y los objetos descartados para su transporte a un vertedero. *BON* asegura ser más sostenible que antes, pues este año generará el 20% de la electricidad para sus festivales mediante energía solar. La empresa también requiere que los puestos de venta de alimentos en el predio empleen platos y cubiertos de bambú, que son ecológicos.

35 Una entidad benéfica ofreció revender los objetos descartados si *BON* podía clasificarlos y transportarlos al almacén de la entidad. Sin embargo, *BON* rechazó la oferta, pues demoraría las operaciones de limpieza y aumentaría los costos. Un grupo de presión ambiental, *Friends of the Planet (FOTP)*, criticó a *BON* acusándola de ecoblanqueo (*greenwashing*) y de dar más prioridad a las ganancias que al planeta.

40 En 2020 y 2021, *BON* utilizó préstamos con respaldo gubernamental para proteger los puestos de trabajo cuando la pandemia de la COVID-19 obligó a cancelar los festivales musicales. *BON* usa un servicio de sobregiro para necesidades de financiación estacional. El mayor pico de sobregiro, en enero de 2024, llegó a \$6 millones. Las tasas de interés están en aumento.

Patrice Moon, gerente de predios, supervisa el armado en cada predio donde se realiza un festival. Tiene completo control sobre las decisiones durante el armado y el desarmado. Patrice toma todas las decisiones sin consultar a sus subordinados. Su área de control incluye a los jefes de departamento responsables de iluminación, sonido, construcción de escenarios y seguridad. Bajo el control de Patrice, todos los festivales de *BON* se inauguran a tiempo.

BON debe proveer agua apta para beber y para fines de higiene. En los predios hay reservorios de agua para satisfacer los picos de demanda. En julio de 2023, una bomba de agua defectuosa estuvo a punto de impedir la inauguración a tiempo de un festival. Sin consultar a su superior jerárquico (el director de operaciones), Patrice tomó la decisión de contratar un helicóptero y volar 300 millas para retirar una bomba de agua nueva suministrada por un proveedor. Volvió a medianoche. A primera hora de la mañana siguiente, un ingeniero reemplazó la bomba defectuosa. El festival se inauguró a tiempo. La contratación del helicóptero fue costosa, y no estaba presupuestada ni aprobada por el superior jerárquico de Patrice. Además, los informes recientes de los medios de comunicación habían difundido quejas de trabajadores de la construcción en los predios: indicaban que Patrice los maltrataba, les gritaba y los amenazaba si no completaban las tareas a tiempo o a satisfacción de ella.

La pandemia dejó sin trabajo a numerosos trabajadores temporales e independientes capacitados; desde entonces, muchos encontraron puestos de trabajo permanentes en otros sectores. En 2023, *BON* introdujo varios beneficios adicionales (*fringe benefits*) para trabajadores temporales capacitados, con el fin de mejorar la contratación y la retención.

El alcalde de una ciudad se acercó a *BON*. Su equipo está planeando para septiembre de 2025 un festival comunitario de tres días que se realizaría en el parque público principal de la ciudad. Miles de personas usan este parque. El parque cerraría cuatro semanas. El alcalde quiere que *BON* haga lo siguiente:

- Armar el predio del festival
- Realizar el festival
- Limpiar después que termine el festival

El alcalde ofreció a *BON* una tasa de \$5 millones y el 50 % de los ingresos por venta de entradas. La alcaldía organizará la venta de entradas y la subcontratación de los puestos de venta de alimentos y bebidas. Esperan vender 150 000 entradas (50 000 para cada día) a \$50 la entrada. *BON* está considerando esta oferta. El director de operaciones de *BON* estima que los costos de armado serán de \$6 millones y los de realización, de \$2 millones.

Otros alcaldes están analizando la posibilidad de realizar festivales similares en razón de los potenciales beneficios económicos para su localidad, por lo que quieren ver si este festival comunitario tiene éxito. Mientras tanto, *FOTP* destacó en las redes sociales los posibles impactos negativos para la comunidad local.

A principios de 2024, la junta directiva de *BON* empezó a considerar una expansión al mercado de los conciertos. Los conciertos se realizan a lo largo de todo el año en muchos pueblos y ciudades. Los intérpretes musicales dan conciertos en salas cerradas o abiertas y en estadios deportivos. *BON* debería:

- Recaudar financiación adicional
- Contratar las sedes
- Negociar los contratos con los intérpretes musicales
- Proveer los equipos de sonido e iluminación
- Organizar la seguridad de las sedes (lugar de reunión)
- Organizar la venta y el *marketing* de entradas

90 La directora financiera de *BON*, Dyna Zwiki, cree que, para 2027, *BON* podría llegar al 5 % de la cuota de mercado de los conciertos. No obstante, para lograrlo, la empresa debería cobrar precios más bajos que los de sus competidores. Dyna advirtió que esto reduciría los márgenes de ganancia de *BON* a entre el 8 % y el 10 %.

95 Los ingresos totales del mercado de los conciertos en 2023 fueron de \$3500 millones, y se prevé que para 2027 aumenten a \$4000 millones. *Concerts for All (CFA)*, con una cuota de mercado del 24 %, domina este mercado. El dominio de *CFA* se debe en parte a tomas de control hostiles de empresas más pequeñas. *CFA* tiene contratos exclusivos con numerosos intérpretes musicales de fama mundial, y contratos quinquenales con muchas sedes famosas. En 2023, el margen de ganancia de *CFA* fue del 20 %.

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 *área de control* (línea 44). [2]
2. Defina el término *beneficios adicionales* (línea 60). [2]
3. Describa **dos** fuentes de financiación externas utilizadas por *BON* (líneas 4–6 y 38–42). [4]
4. Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *BON* del estilo de liderazgo de Patrice Moon (líneas 42–57). [4]
5. Explique **un** motivo por el que *BON* usa las redes sociales para publicitar sus festivales (línea 22). [2]
6. Analice **una** forma en que *BON* está trabajando para proteger el medio ambiente **y dos** formas en que no lo está haciendo (líneas 27–37). [6]

Sección B

Responda **una** pregunta de esta sección.

7. Discuta si *BON* debería aceptar la oferta del alcalde de armar y realizar el festival comunitario. [10]
 8. Discuta si *BON* debería expandirse al mercado de los conciertos. [10]
-