

© 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

21 de octubre de 2024

Zona A tarde | Zona B tarde | Zona C tarde

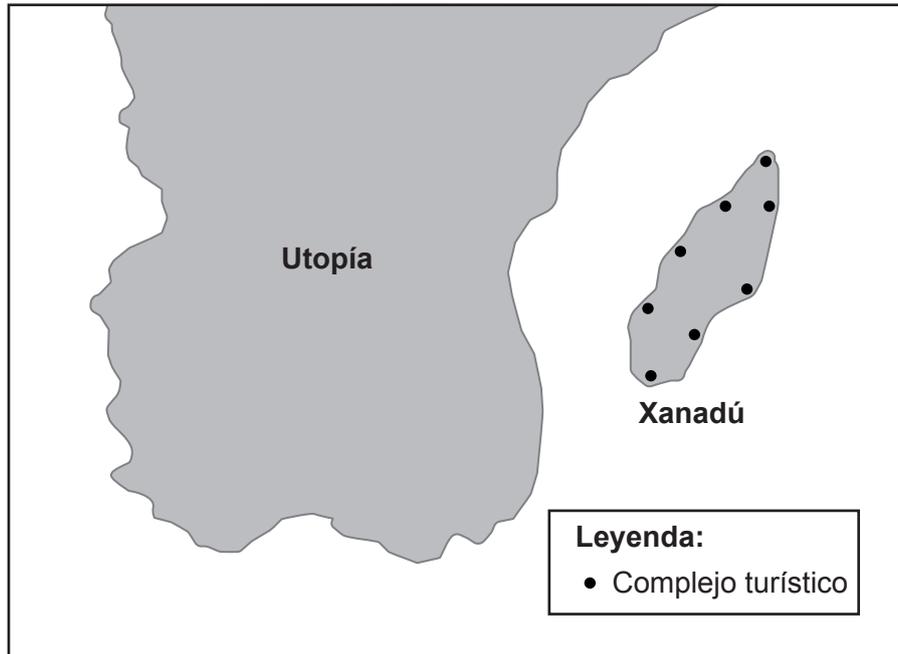
1 hora 30 minutos

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]**.

OneWay Ltd (OWL)

Figura 1: La isla de Xanadú, frente a la costa de Utopía



5 *OneWay Ltd. (OWL)* es una cadena hotelera familiar situada en la isla de Xanadú, frente a la costa de Utopía. *OWL* tiene un hotel en cada uno de los ocho complejos turísticos situados en las playas de Xanadú. Cada hotel de *OWL* tiene empleados de tiempo completo y tiempo parcial con contratos permanentes. *OWL* también contrata empleados temporales en los meses de verano, de gran actividad. La mayoría de los empleados de *OWL* son trabajadores migrantes de Utopía. Cada hotel de *OWL* tiene capacidad para 450 huéspedes en sus 125 habitaciones dobles y sus 50 habitaciones familiares. Entre 2010 y 2020, *OWL* enfrentó una competencia cada vez mayor, lo que impidió que las ganancias aumentaran.

10 La pandemia de la COVID-19 redujo considerablemente el turismo. En abril de 2020, *OWL* cerró temporalmente siete hoteles y la mayoría de los empleados de Utopía regresaron a sus hogares. Los hoteles reabrieron en enero de 2022. En 2020 y 2021 *OWL* tuvo pérdidas, pero en 2022 volvió a tener ganancias.

15 En 2023, Xanadú atrajo a 4,2 millones de turistas. Las cifras de turistas están en aumento, pero muy despacio. El nivel de crecimiento previsto para los próximos años sigue siendo bajo. La junta directiva de *OWL* está considerando cerrar un hotel y construir un parque temático. En 2023, tres directores de *OWL* visitaron Alton Towers, en el Reino Unido, y PortAventura World, en España. Xanadú no tiene ningún parque temático.

OWL opera en el sector terciario. La empresa ha estado perdiendo cuota de mercado desde 2018. Durante la pandemia, los problemas de flujo de caja forzaron a *OWL* a recurrir a un sobregiro.

20 *OWL* provee a todos los empleados permanentes:

- Beneficios adicionales, los cuales incluyen comidas y uniforme gratis
- Rotación de puestos de trabajo
- Una remuneración basada en el desempeño; en 2023, los empleados recibieron en promedio \$500

25 La pandemia transformó la situación laboral en Xanadú y Utopía. La expansión de lo que se
conoce como “economía *gig*” o economía de los pequeños encargos —una economía que gira en
torno a las actividades libres o esporádicas— resultó apropiada para los empleados que debían
ocuparse del cuidado de los niños. Muchos de los antiguos gerentes de *OWL* habían encontrado
30 trabajos que ofrecían flexibilidad laboral y la oportunidad de trabajar desde su casa algunos días
por semana.

Antes de reabrir sus hoteles en enero de 2022, *OWL* ofreció puestos de trabajo a sus antiguos
empleados. Sin embargo, muchos rechazaron la oferta porque habían encontrado trabajo en otra
parte. Los antiguos empleados que sí aceptaron la oferta señalaron la seguridad laboral y los
beneficios adicionales como factores determinantes en su decisión de volver a trabajar a *OWL*.

35 Muchos hoteles competidores también sufren escasez de empleados. Sandeep Kumar, el director
de recursos humanos, introdujo la flexibilidad laboral para los gerentes de hoteles y un día a la
semana de trabajo desde la casa. Se cubrieron las vacantes, pero Sandeep tuvo que contratar a
algunos postulantes con experiencia limitada. *OWL* decidió subcontratar personal para las tareas
de limpieza. Antes, la empresa tenía 30 empleados de limpieza a tiempo parcial en cada hotel.

40 Todos los empleados nuevos de *OWL* reciben una capacitación de siete días, que consiste en
lo siguiente:

- Tres días en un hotel de *OWL*, donde imparten la capacitación los empleados ya en funciones
- Cuatro días en un centro especializado en capacitación en hostelería

45 En 2022 y 2023 hubo un aumento de las quejas de clientes. Las quejas se referían a la falta de
limpieza de las habitaciones y a errores de facturación. Los clientes se quejaban también de
que los gerentes a menudo no estaban disponibles hasta el día siguiente para dar respuesta a
sus quejas.

50 Empeñada en mejorar la responsabilidad social de la empresa, *OWL* se fijó la meta de reducir el
desperdicio de alimentos en un 50 %. Hace poco, *OWL* lanzó una aplicación telefónica llamada
“Sin Desechos”. Los residentes de Xanadú pueden descargar la aplicación y recoger, pagando \$2,
una caja de alimentos por valor de al menos \$10 en el hotel de *OWL* más cercano. Los alimentos
que se hubieran tirado a la basura ahora se conservan en cajas plásticas y en refrigeradores,
hasta que los retiren los usuarios de la aplicación. *OWL* ha tenido que ampliar su capacidad de
refrigeración para prestar este servicio.

55 En 2022, el 65 % de los huéspedes de *OWL* eran clientes recurrentes. La mayoría, que prefería
cenar en otros restaurantes de la isla, elegía la opción de alojamiento y desayuno. En 2023, *OWL*
cambió el sistema en uno de sus hoteles, el Ryen, que pasó al modelo de todo incluido. A cambio
de una tarifa más alta por la habitación, los huéspedes no pagan las comidas ni las bebidas, sino
que solo toman lo que desean de un bufé con autoservicio. La conversión a un modelo con todo
60 incluido permitió al Ryen operar con menos empleados de restaurante y cocina.

Las que siguen son las cifras del Ryen en 2023 en comparación con 2022:

- Los costos salariales se redujeron en un 15 %.
- El desperdicio de alimentos aumentó en un 25 %.
- Las reservas de habitaciones aumentaron en un 30 %.
- 65 • Las ganancias aumentaron en un 25 %, a \$12 millones.

Sin embargo, durante la temporada veraniega de 2023, muchos huéspedes tuvieron que esperar
hasta dos horas a que se liberara una mesa a la hora de la cena. Algunos acudieron a las redes
sociales, donde se quejaron diciendo que no volverían a reservar en un hotel de *OWL*.

70 OWL tiene planeado pasar todos sus hoteles al modelo con todo incluido en 2025. En la actualidad, muy pocos competidores ofrecen vacaciones con todo incluido. Hoy, cada restaurante de OWL tiene capacidad para 200 comensales. La ampliación de los restaurantes se realizaría en los primeros tres meses de 2025 y costaría \$0,5 millones por hotel. Con estas ampliaciones, la capacidad de los restaurantes aumentaría en un 50 %.

75 El proyecto del parque temático, de ponerse en práctica, tendría un costo de \$78 millones y contaría con financiación externa. Actualmente, las tasas de interés son del 5 %. El director de *marketing* ha hecho un pronóstico de cifras de visitantes al parque temático y otras cifras financieras, que se presentan en la **Tabla 1**.

Tabla 1: Pronóstico de cifras de visitantes y otras cifras financieras para el nuevo parque temático de OWL

	Visitantes (en miles)	Ganancias (en millones de \$)	Ganancia acumulada (en millones de \$)
Año 1	250	6,40	6,40
Año 2	350	13,45	19,85
Año 3	500	24,00	43,85
Año 4	530	26,15	70,00
Año 5	540	26,80	96,80

80 Para mantener la popularidad del parque, después de cinco años, OWL reemplazaría los juegos menos atractivos para el público por otros nuevos. Esto requeriría una inversión adicional significativa en el año 6.

85 El director financiero ha calculado que el período de recuperación de la inversión en el proyecto del parque temático finalizaría durante el quinto año de operaciones, con una tasa de rendimiento promedio (TRP) del 4,82 %. Sin embargo, le preocupa que, con el éxito del proyecto, ingrese un nuevo competidor al mercado; en este caso, las cifras de visitantes se reducirían en un 50 % en los años 4 y 5.

OWL subcontrataría la comida y la bebida del parque temático, que quedarían en manos de empresas dedicadas a servicios de comidas; estas empresas pagarían a OWL un total de \$2 millones al año para operar en el parque.

90 Para el funcionamiento del parque temático, OWL contrataría 250 empleados, principalmente de Utopía. OWL planea cerrar uno de sus hoteles, el Zube, y usarlo para alojar a los empleados. El Zube es el hotel más antiguo y menos rentable de OWL, y requeriría grandes obras de modernización para seguir atrayendo reservas de los turistas.

95 A Sandeep le preocupa el alquiler mensual que OWL prevé cobrar a los empleados por alojarse en el Zube: el alquiler equivaldría al 40 % del salario. OWL podría ser acusada de explotar a sus empleados.

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** tipos de empresas, **distintas de** hoteles, que operen en el sector terciario (línea 18). [2]
2. Defina el término *sobregiro* (línea 19). [2]
3. Describa los **dos** tipos de **incentivos económicos**, **distintos de** salarios y sueldos, que usa OWL (líneas 20–24). [4]
4. Explique **una** ventaja **y una** desventaja para OWL de dar a sus gerentes flexibilidad laboral (líneas 25–30 y líneas 35–37). [4]
5. Explique **una** ventaja para OWL de subcontratar las tareas de limpieza de sus hoteles (líneas 38–39). [2]
6. Explique **una** forma en que OWL está mejorando la responsabilidad social de la empresa **y dos** formas en que no lo está haciendo. [6]

Sección B

Responda **una** pregunta de esta sección.

7. Discuta si OWL debería pasar la operación de todos sus hoteles al modelo con todo incluido. [10]
 8. Recomiende a la junta directiva de OWL si debe abrir o no un parque temático. [10]
-

Referencias: