

© 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 Prueba 2

2 de mayo de 2025

Zona A mañana | **Zona B** mañana | **Zona C** mañana

Número de convocatoria del alumno

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

1 hora 45 minutos

Instrucciones para los alumnos

- Escriba su número de convocatoria en las casillas de arriba.
- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de la **hoja de fórmulas de Gestión Empresarial** para esta prueba.
- Sección A: responda todas las preguntas.
- Sección B: responda una pregunta.
- Escriba sus respuestas en las casillas provistas a tal efecto.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[50 puntos]**.



Sección A

Responda **todas** las preguntas de esta sección. Escriba sus respuestas en las casillas provistas a tal efecto.

1. Summer Perfumes (SP)

Summer Perfumes (SP), una empresa de capital abierto fabricante de perfumes, lanzó recientemente un nuevo producto, Yasmina, que amplió su base de clientes.

El mercado de los perfumes es muy competitivo. *SP* desarrolló un programa de fidelización de clientes, lo que también ayudó a introducir a Yasmina mediante la oferta de un descuento exclusivo del 20 % en su primer frasco de Yasmina a los miembros del programa de fidelización. Alrededor del 75 % de los compradores de Yasmina son miembros del programa de fidelización de clientes. *SP* emplea la promoción directa para posicionar sus perfumes como productos de primera categoría.

El gerente financiero de *SP* necesita preparar el estado de resultados para 2024 utilizando la información financiera de la **Tabla 1**.

Tabla 1: Selección de información financiera de *SP* para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2024

Alquiler del predio por mes	\$2000
Costo de ventas	\$1 080 000
Deudores	\$600 000
Existencias	\$220 000
Gastos de patrocinio de eventos	\$20 000
Gastos de publicidad trimestrales	\$5000
Impuestos	25 % de las ganancias
Intereses	5 % del préstamo existente de \$100 000
Número de perfumes vendidos	90 000
Otros gastos de administración	\$30 000
Precio promedio de cada perfume vendido	\$20

(a) Describa **una** característica de la promoción directa.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 1: continuación)

(b) Utilizando información de la **Tabla 1**:

- (i) calcule el período de cobro (número de días) de *SP* para 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (ii) elabore un estado de resultados de *SP* para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página 5)



No escriba en esta página.

Las respuestas que se escriban en
esta página no serán corregidas.



(Pregunta 1: continuación)

(c) Explique **un** beneficio para *SP* de tener un programa de fidelización de clientes.

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....



20EP05

Véase al dorso

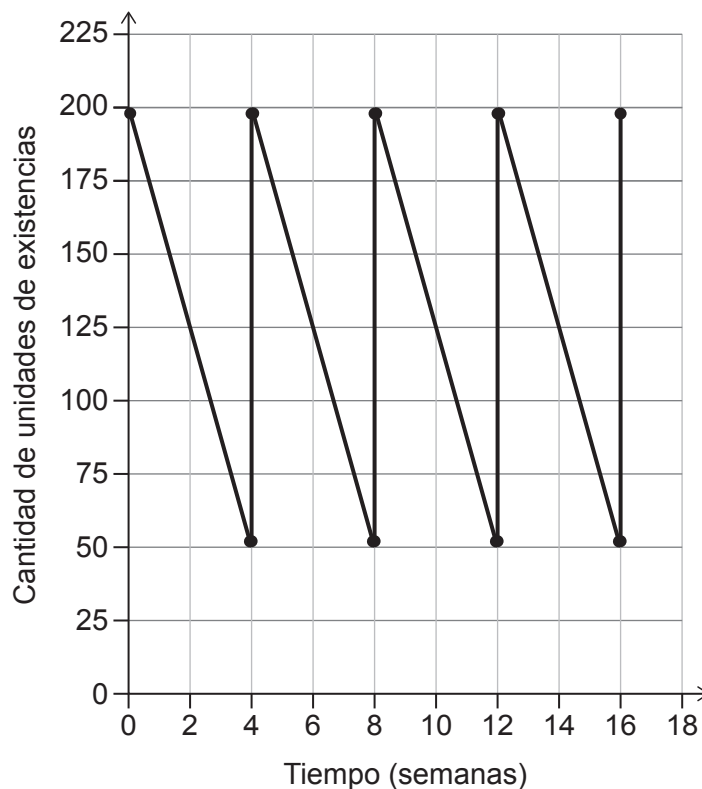
2. Fashion Clothing (FC)

Fashion Clothing (FC), una empresa minorista que vende *jeans* de diseño, usa el método de determinación de precios conocido como precio de prestigio y el método de control de existencias “por si acaso”. En los últimos tiempos la demanda de *jeans* se incrementó. Sin embargo, un proveedor no entregó los *jeans* a tiempo, por lo que *FC* cambió por otro proveedor, *Relay Jeans (RJ)*, que abastece a dos minoristas más. *RJ* será el proveedor principal de *FC*.

En la actualidad, *RJ* tiene una capacidad máxima mensual de 250 unidades y produce 200 unidades al mes, 10 de ellas defectuosas. La tasa promedio de defectos en la industria es del 2%.

En la **Figura 1** se presenta el gráfico de control de existencias de los *jeans* de *FC*.

Figura 1: Gráfico de control de existencias de los *jeans* de FC



- (a) Indique **dos** características del método de determinación de precios conocido como precio de prestigio.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 2: continuación)

(b) Utilizando la **Figura 1**:

(i) determine las existencias de reserva de *FC*; [1]

.....

.....

(ii) calcule la cantidad de reposición para *FC* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

(c) Calcule la tasa de utilización de la capacidad de *RJ* (*no se requiere el mecanismo*). [1]

.....

.....

(d) Calcule la tasa de defectos de *RJ* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

(e) Explique **una** desventaja de la decisión de *FC* de tomar a *RJ* como su proveedor principal. [2]

.....

.....

.....

.....

.....



3. Veggie Beef (VB)

Veggie Beef (VB) produce hamburguesas vegetarianas para pequeños mercados y tiendas minoristas. Desea vender sus hamburguesas a *Circus*, una cadena de supermercados que opera en todo el país. *Circus* hará pedidos por 35 000 hamburguesas vegetarianas al mes.

VB utiliza la producción por lotes y el método de depreciación constante, y su tasa de utilización de la capacidad es del 90 %. Los trabajadores se han quejado de que la fábrica está sobrecargada.

VB tiene dos opciones para aumentar la capacidad de producción:

- **Opción A:** Alquilar un predio más grande, lo que aumentaría un 10 % los costos fijos.
- **Opción B:** Adquirir nueva maquinaria, lo que reduciría los costos unitarios. VB carece de fuentes de financiación internas suficientes para la maquinaria. Recientemente las tasas de interés han bajado.

En la **Tabla 2** y la **Tabla 3** se presenta una selección de información financiera para cada opción.

Tabla 2: Selección de información financiera pronosticada para la Opción A (alquilar un predio más grande)

Costos fijos	\$20 000
Capacidad de producción máxima	40 000 unidades
Contribución unitaria	\$1
Costos variables con la producción máxima	\$80 000

Tabla 3: Selección de información financiera pronosticada para la Opción B (adquirir nueva maquinaria)

Capacidad de producción máxima	35 000 unidades
Contribución total	\$52 500
Costos totales	\$67 500
Costo variable unitario	\$1,50

(a) Indique **dos** características de la producción por lotes.

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

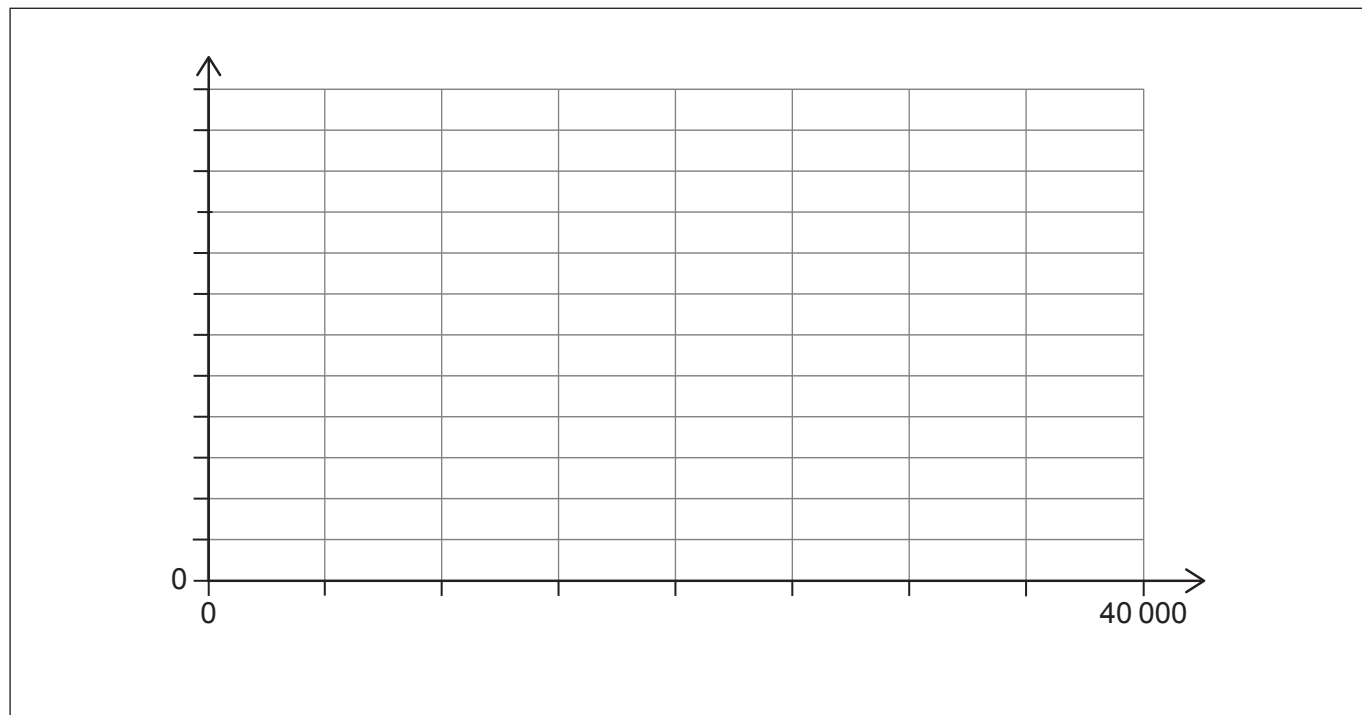
(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 3: continuación)

- (b) Utilizando la información de la **Tabla 2**, elabore un gráfico de punto de equilibrio para la **Opción A**, a escala y con todos los rótulos correspondientes.

[4]



- (c) Utilizando la información de la **Tabla 3**, calcule las ganancias de VB con 35 000 unidades para la **Opción B** (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (d) Explique **un** desafío para VB de operar al 90 % de la tasa de utilización de la capacidad.

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Sección B

Responda **una** pregunta de esta sección. Escriba sus respuestas en las casillas provistas a tal efecto.

4. Camera Action (CA)

Camera Action! (CA) es una empresa de *marketing* que produce plantillas de videos* para publicidad en las redes sociales. Los principales clientes de CA son minoristas. Estas empresas minoristas pueden descargar las plantillas, agregar el logotipo de su marca y personalizar el contenido. Entre los productos de CA, las plantillas de videos para las fiestas de fin de año gozan de la mayor preferencia. La empresa tiene una sólida cultura organizativa y una estructura de matriz. Cuenta con 100 empleados que trabajan en equipos.

- (a) Indique **dos** beneficios de tener una cultura organizacionativa sólida (fuerte). [2]

.....

.....

.....

.....

En 2020, durante la pandemia de COVID-19, el comercio electrónico y la publicidad en redes sociales alcanzaron su punto máximo. Sin embargo, en 2023, las ventas de CA cayeron a niveles prepandémicos. CA reclutó externamente a 20 diseñadores videográficos experimentados para diseñar una nueva aplicación de vídeo para teléfonos móviles, utilizando inteligencia artificial (IA). La calidad del diseño de vídeo de CA mejoró.

- (b) Explique **dos** ventajas para CA de contratar de forma externa a los diseñadores videográficos. [4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

* plantillas de videos: son vídeos ya preparados que se pueden personalizar insertando imágenes, música, texto y otros elementos multimedia

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 4: continuación)

A Rowna Givens, gerente de *marketing* de CA, le preocupan las ventas de 2024 de la empresa. Rowna sabe que los ingresos por ventas estables son esenciales para mantener la salud financiera de CA. La gerente ha preparado un informe con datos financieros y estadísticos, que se presentan en la **Tabla 4**.

Tabla 4: Datos estadísticos y ventas anuales de CA

Año	Ventas de CA (en miles de \$)
2019	600
2020	1100
2021	1000
2022	800
2023	600
2024	550
Desviación típica de ventas	232

- (c) (i) Utilizando la **Tabla 4**, calcule la media de las ventas de CA a lo largo del período de 2019 a 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

- (ii) Utilizando la **Tabla 4** y su respuesta al apartado (c)(i), comente los datos de ventas de CA y la desviación típica. [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 4: continuación)

Luego de analizar los datos de ventas, la directora ejecutiva (CEO) de CA, Ruby Smith, declaró que la empresa ahora enfrenta tres desafíos importantes: debe reducir costos, aumentar la productividad de los empleados y mejorar la motivación de los empleados. Ruby propuso una serie de medidas para hacer frente a estos desafíos:

- Recortar los gastos en todas las celebraciones de la organización, entre ellas, las celebraciones de reconocimiento a los empleados.
- Aumentar en un 10 % el actual apoyo financiero a los empleados por desarrollo profesional.
- Limitar el trabajo remoto (en el hogar) a un máximo de cinco días mensuales.
- Volver a instaurar para todos los empleados el horario de trabajo inflexible de ocho horas diarias y cinco días semanales.
- Empoderar a los equipos de trabajo para establecer sus metas y objetivos propios.
- Dar a los diseñadores videográficos y a los desarrolladores de *software* tiempo libre remunerado para explorar nuevas ideas que puedan conducir al desarrollo de nuevos productos.

Ruby también anunció un nuevo paquete de incentivos a los empleados, que se presenta en la **Tabla 5**.

Tabla 5: Nuevo paquete de incentivos a los empleados

Incentivos económicos	Beneficios adicionales
Al terminar un proyecto: gratificación conforme al programa de remuneración basada en el desempeño	Seguro médico y seguro de vida completamente financiados por CA para todos los empleados
Plan de participación en el capital accionario	Por nacimiento o adopción de un niño, permiso de ausencia remunerada adicional

- (d) Con referencia a la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, a la información del estímulo y a la **Tabla 5**, discuta el impacto de las medidas de Ruby en la motivación de los empleados de CA.

[10]

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)





Véase al dorso

5. Bling Denim (BD)

Bling Denim (BD) comercializa una marca muy conocida de chaquetas de *jean* que originalmente se elaboraban en fábricas de los Estados Unidos (EE. UU.). En la década de 1980, *BD* subcontrataba y deslocalizaba sus operaciones de fabricación en el exterior. En 2024, *BD* deslocalizó la fabricación trasladándola a los EE.UU.

(a) Defina el término *subcontratación*.

[2]

.....

.....

.....

.....

La fabricación deslocalizada de *BD* tiene lugar en los EE.UU. en una fábrica recién construida que sigue los principios de la fabricación y el diseño de economía circular. Esta nueva fábrica:

- Se alimenta en un 100 % de fuentes de energía renovables
- Elimina la mitad de sus desechos en un vertedero local
- Gestiona con prudencia el uso que hace del agua y emplea apenas una pequeña fracción del agua que se suele usar en una fábrica de ropa
- Ha reducido su uso de productos químicos tóxicos en un 35 % en comparación con fábricas anteriores
- Les paga sueldos justos a sus trabajadores

BD también produce chaquetas de *jean* en su antigua fábrica existente.

(b) Explique **dos** beneficios para *BD* de seguir los principios de la fabricación y el diseño de economía circular.

[4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 5: continuación)

En la **Tabla 6** se presenta una selección de información financiera de *BD* para 2023 y 2024.

Tabla 6: Selección de información financiera de *BD* para 2023 y 2024

Precios de las chaquetas de <i>jean</i> de <i>BD</i> de 2023	\$72
Precios de las chaquetas de <i>jean</i> de <i>BD</i> de 2024	\$79
Ingresos por ventas de <i>BD</i> de 2023	\$29 000 000
Ingresos por ventas de <i>BD</i> de 2024	\$28 130 000

(c) Comente los datos de la **Tabla 6**.

[2]

.....

.....

.....

.....

BD está siendo objeto de presión cada vez mayor de algunas partes interesadas que reclaman que siga plenamente los principios de la fabricación y el diseño de economía circular. En las redes sociales ha habido quejas y críticas a los procesos de diseño y fabricación de la empresa, por lo que algunos clientes dejaron de comprar las chaquetas de *jean* de *BD*. En 2024, las ventas cayeron en un 3 %. Muchos accionistas estuvieron descontentos con el traslado de las operaciones de fabricación a los EE.UU., donde los costos son altos y abundan las reglamentaciones.

(d) Explique **una** forma en que las partes interesadas ejercieron presión sobre *BD*.

[2]

[illegible]

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 5: continuación)

Los resultados de los grupos de discusión alertaron a la dirección de *BD* de que necesitaba hacer algo. El director de marketing (CMO) argumentó que *BD* había dado a conocer al público su nueva fábrica en EE. UU., pero las expectativas de los consumidores eran demasiado altas. Sin embargo, el director de operaciones (COO) argumentó que, dadas las limitaciones financieras, llegar a ser 100 % sostenible desde el punto de vista medioambiental era imposible. El COO afirmó que una campaña promocional en las redes sociales con el famoso cantante y ambientalista Lenn Cruz era la forma más rentable de superar las percepciones negativas de los consumidores y mejorar la imagen de marca. Sólo a través de costosos cambios en las operaciones hacia principios de diseño y fabricación de principio a fin, en ambas fábricas, *BD* podría llegar a ser 100 % ambientalmente sostenible.

Tanto el CMO como el COO coincidieron en que los consumidores dicen que quieren productos ambientalmente sostenibles; pero a menudo no están dispuestos a pagar más por las chaquetas de *jean* sostenibles de *BD*. Por otro lado, los consumidores son conscientes de que muchos de los competidores de *BD* afirman que son ambientalmente sostenibles cuando, de hecho, siguen teniendo muchos procesos no ambientalmente sostenibles en sus operaciones. Las regulaciones gubernamentales están aumentando, sin embargo, ser 100 % ambientalmente sostenible aún no es un requisito legal para las empresas. Las investigaciones han demostrado que sólo si una empresa es 100 % sostenible desde el punto de vista medioambiental puede mejorar su reputación y diferenciarse a sí misma y a sus productos de la competencia.

- (e) Utilizando la información del estímulo, analice si *BD* debería centrarse más en promover los procesos sostenibles de su nueva fábrica o centrarse en volverse 100 % ambientalmente sostenible en ambas fábricas, para diferenciarse de sus competidores. [10]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)





No escriba en esta página.

Las respuestas que se escriban en
esta página no serán corregidas.



20EP18

No escriba en esta página.

Las respuestas que se escriban en
esta página no serán corregidas.



20EP19

No escriba en esta página.

Las respuestas que se escriban en
esta página no serán corregidas.



20EP20