

© 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 Medio
Prueba 2

2 de mayo de 2025

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

Número de convocatoria del alumno

1 hora 30 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 **[40 puntos]**.



Sección A

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

1. MS Cars (MSC)

Migrieve Shah es propietaria de una empresa, *MS Cars (MSC)*, que vende automóviles usados (de segunda mano).

En los primeros cuatro meses de 2025, las ventas de *MSC* se redujeron en un 20 % en comparación con los mismos meses de 2024.

El 1 de mayo de 2025, Migrieve acordó un sobregiro con su banco, pues la caída en las ventas le ocasionaba a su empresa problemas de liquidez. Migrieve pronosticó las cifras que se presentan en la **Tabla 1** para los próximos cuatro meses (de junio a septiembre de 2025) de *MSC*.

Tabla 1: Cifras pronosticadas para *MSC* (junio a septiembre de 2025)

Alquiler mensual	\$10 000
Sueldo mensual	\$8000
Electricidad cada tres meses (a partir de junio)	\$800
Gastos mensuales en publicidad	\$3000
Ingresos mensuales por ventas (junio)	\$50 000
Ingresos mensuales por ventas (julio)	\$51 000
Ingresos mensuales por ventas (agosto)	\$48 000
Ingresos mensuales por ventas (septiembre)	\$46 000
Saldo de apertura de <i>MSC</i> (junio)	\$5000
Las compras de automóviles usados equivalen al 50 % de los ingresos por ventas mensuales.	

La mayoría de los clientes de *MSC* utilizan préstamos bancarios para financiar la compra de sus automóviles.

(a) Indique **dos** características de un sobregiro.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 1: continuación)

- (b) Utilizando información de la **Tabla 1**, prepare un pronóstico de flujo de caja de *MSC* para junio a septiembre de 2025.

[6]

(Esta pregunta continúa en la página 5)



24EP03

Véase al dorso

No escriba en esta página.

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



(Pregunta 1: continuación)

- (c) Desde la elaboración del pronóstico de la **Tabla 1**, Migrieve tomó conocimiento de que se pronostica un aumento de las tasas de interés para julio de 2025.

Comente **una** posible repercusión en el flujo de caja de *MSC* si las tasas de interés aumentan en julio de 2025, como se pronostica.

[2]

.....

.....

.....

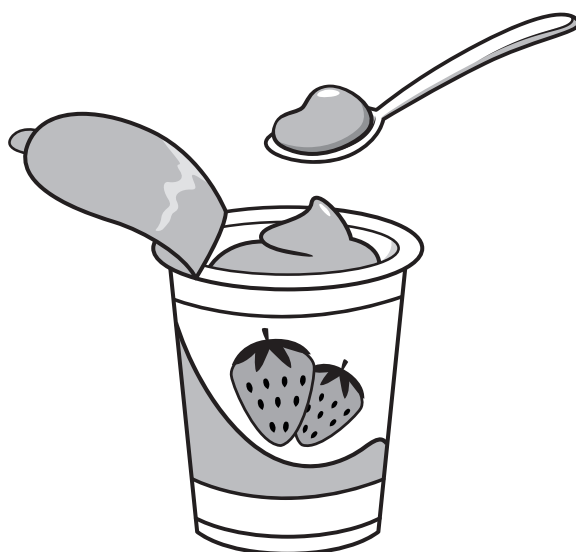
.....

.....

.....



2. Fru-Yo (FY)



Fru-Yo (FY) produce yogures que se venden a precios de prestigio. La empresa goza de una gran lealtad a la marca y utiliza únicamente la promoción de boca en boca. Su mercado objetivo está compuesto por consumidores que pueden tener problemas de salud.

FY creó dos nuevos yogures de fruta sin contenido de azúcar. No hizo ningún estudio de mercado para los nuevos yogures pero confía en que la lealtad a la marca de *FY* garantizará el éxito. El mercado está en constante cambio porque los competidores introducen regularmente nuevos yogures saludables.

En la **Tabla 2** se presenta información financiera pronosticada para los dos nuevos yogures de fruta sin azúcar, el Yogur A y el Yogur B.

Tabla 2: Información financiera pronosticada para los nuevos yogures de fruta sin azúcar de *FY*

	Yogur A	Yogur B
Costo de llevar al mercado (en millones de \$)	(5)	(7)
Período de recuperación de la inversión	2 años y 6 meses	X
Tasa de rendimiento promedio	Y	21,4 %
Rendimiento pronosticado de los nuevos yogures (en millones de \$)		
	Yogur A	Yogur B
Año 1	1	5
Año 2	2	4
Año 3	4	2
Año 4	6	2

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 2: continuación)

- (a) Indique **dos** características de la lealtad a la marca.

[2]

.....

.....

.....

.....

- (b) Utilizando la **Tabla 2**:

- (i) calcule el período de recuperación pronosticado para el costo de llevar el Yogur B al mercado, **X** (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (ii) calcule la tasa de rendimiento promedio pronosticada para el Yogur A, **Y** (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 2: continuación)

- (iii) calcule la media del rendimiento pronosticado del Yogur A una vez introducido en el mercado (años 1–4) (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....
.....
.....
.....

- (c) Explique **un** motivo por el que *FY* debería realizar estudios de mercado para el Yogur B. [2]

.....
.....
.....
.....
.....
.....



Sección B

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

3. Alexa's Apparel Ltd. (AA)



Alexa y Antonio Pérez fundaron *Alexa's Apparel Ltd. (AA)* en 2020. AA está ubicada en Arizona, Estados Unidos de América (EE.UU.). Alexa diseña vestidos mexicanos tradicionales y deslocaliza la fabricación, que está en manos de mujeres pertenecientes a comunidades indígenas de México. Los vestidos son realizados a mano individualmente por artesanas que trabajan en sus hogares; las artesanas cortan los vestidos a mano, los cosen a mano y los bordan a mano con puntos decorativos. Los clientes hacen los pedidos de estos vestidos personalizados en mercados de diseño de todo el territorio de Arizona. En promedio, terminar un vestido lleva 10 días; las artesanas en general elaboran dos vestidos al mes.

(a) Indique **dos** características de la deslocalización.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



24EP09

Véase al dorso

(Pregunta 3: continuación)

Para 2024, la demanda de los diseños de Alexa había aumentado. Alexa reunió capital de amigos para ampliar la empresa. En la **Figura 1** y la **Figura 2** se presenta la participación en el capital accionario de AA en 2023 y 2024 (en número de acciones).

Figura 1: Participación en el capital accionario de AA en 2023

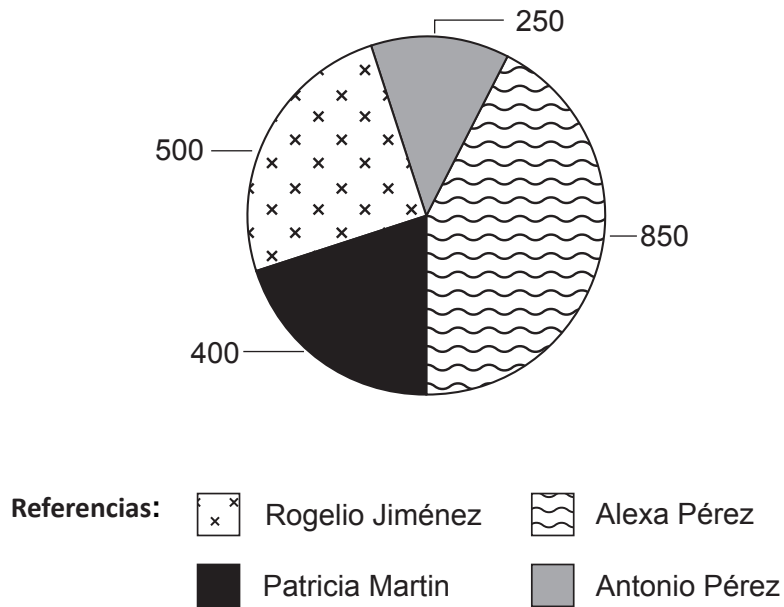
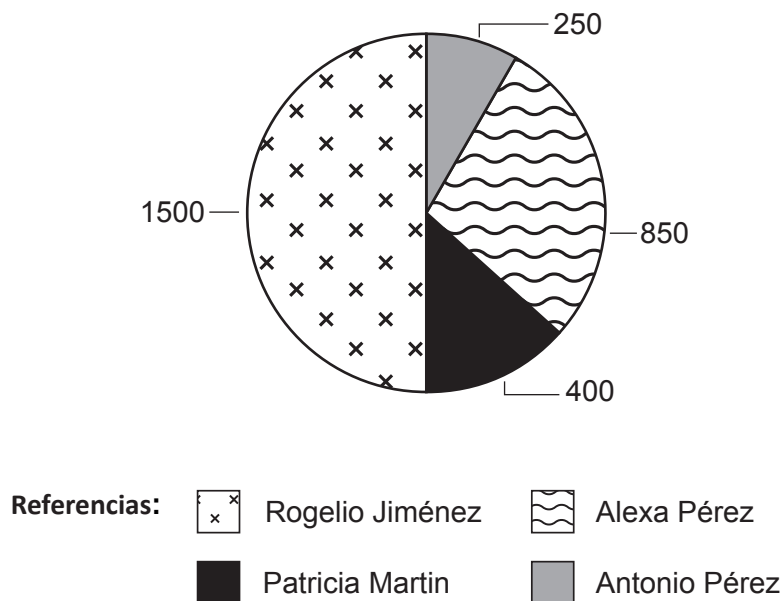


Figura 2: Participación en el capital accionario de AA en 2024



(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 3: continuación)

(b) Utilizando la **Figura 1** y la **Figura 2**:

- (i) calcule el porcentaje **combinado** de las acciones de propiedad de Alexa y Antonio en 2023 (*no se requiere el mecanismo*);

[1]

.....

.....

- (ii) comente las implicaciones de los cambios en la participación en el capital accionario de AA entre 2023 y 2024;

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (iii) explique cuántas más acciones necesitaría Rogelio para obtener el control mayoritario de AA en 2024.

[1]

.....

.....

.....

Dado que la demanda y los costos variables estaban en aumento, en 2025 AA aumentó los precios de los vestidos.

En la **Tabla 3** se presenta una selección de información financiera de AA para 2024 y un pronóstico de información financiera para 2025.

Tabla 3: Selección de información financiera de AA para 2024 y pronóstico de información financiera para 2025

	2024	2025
Costos fijos	\$6000	\$6000
Costos variables por vestido	\$85	\$90
Precio por vestido	\$325	\$340

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



24EP11

Véase al dorso

(Pregunta 3: continuación)

(c) Utilizando la **Tabla 3**:

- (i) calcule la cantidad del punto de equilibrio de AA en 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (ii) calcule las ganancias o pérdidas de AA en 2024 si se venden 150 vestidos (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Para 2025, Alexa pronosticó la venta de 600 vestidos. A Rogelio le gustaría hacer crecer a AA más allá de Arizona mediante la venta en línea. Rogelio cree que en 2026 es necesario hacer un cambio, que consistiría en pasar de la producción por encargo (el método de producción actual de AA) a la producción por lotes para ahorrar tiempo y reducir los costos unitarios. Rogelio pronostica que la producción por lotes aumentaría los costos fijos en un 100 % y reduciría los costos variables en un 50 %. AA no aumentaría el precio de venta.

Rogelio advirtió que los clientes preferían cinco estilos de vestido. Los talles iban del extrapequeño al extragrande. En cuanto al crecimiento de ventas, de las 600 pronosticadas para 2025, Rogelio estima pasar a un crecimiento del 10 % anual durante cinco años. Rogelio teme que, si AA no modifica su método de producción, no llegará a satisfacer la demanda a tiempo. Con el cambio a la producción por lotes se podría terminar cada vestido en 2 días en lugar de 10.

Sin embargo, a Alexa le preocupa cómo encontrar espacio de trabajo y almacenamiento. Alexa también teme que AA pierda su punto de venta único/su proposición única de venta. Los diseños de AA apuntan a un mercado nicho de personas dispuestas a pagar un precio de prestigio por vestidos de diseño exclusivo. Otro aspecto de la atracción que ejerce AA sobre los clientes es que crea trabajo en comunidades indígenas de México.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



[10]



No escriba en esta página.

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





Véase al dorso

4. HSM Bakery Ltd. (HSM)

HSM Bakery Ltd. (HSM), una empresa de capital cerrado, fabrica productos de panadería (panes, tartas y galletas) que se venden a las tiendas.

En los últimos años, *HSM* ha ampliado su mercado objetivo el elaborar una variedad de tartas libres de gluten.

(a) Defina el término *mercado objetivo*.

[2]

.....

En la **Tabla 4** se presenta la producción de tartas de *HSM* durante seis meses en 2023.

Tabla 4: Número de tartas producidas por *HSM*, junio–noviembre de 2023 (en millones)

	Número de tartas producidas
Junio	1,6
Julio	1,5
Agosto	1,6
Septiembre	1,45
Octubre	1,6
Noviembre	1,7

(b) Utilizando la **Tabla 4**, determine la moda de la producción de tartas de *HSM* (*no se requiere el mecanismo*).

[1]

.....

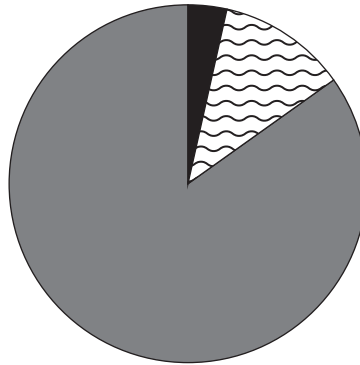
(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 4: continuación)

En la **Figura 3** y la **Figura 4** se presentan los ingresos por ventas de *HSM* por todos sus productos de panadería (panes, tartas y galletas) en 2023 y 2024.

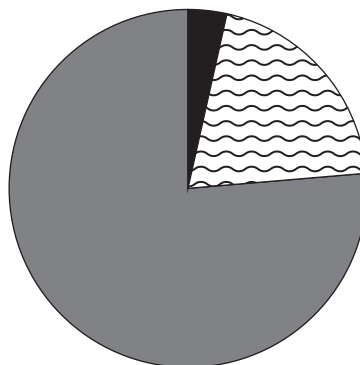
Figura 3: Ingresos por ventas de *HSM* por sus panes, tartas y galletas en 2023 (en millones de \$)



Leyenda:



Figura 4: Ingresos por ventas de *HSM* por sus panes, tartas y galletas en 2024 (en millones de \$)



Leyenda:



(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



24EP17

Véase al dorso

(Pregunta 4: continuación)

- (c) Utilizando la **Figura 3** y la **Figura 4**, comente el cambio en los ingresos por ventas de *HSM* de 2023 a 2024.

[2]

En la **Tabla 5** se presenta una selección de rubros de los estados financieros de *HSM* al cierre de 2024.

Tabla 5: Selección de rubros de los estados financieros de *HSM* al cierre de 2024 (en millones de \$)

Caja	12
Capital accionario	20
Costos de estructura	205
Costo de ventas	340
Deudores	4
Existencias	16
Ganancias antes de intereses e impuestos	80
Ingresos por ventas	625
Pasivo corriente	8
Patrimonio neto	275
Pasivo no corriente	125
Total activo	408

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 4: continuación)

(d) Utilizando la **Tabla 5**:

- (i) calcule el margen de ganancia bruta de *HSM* para 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (ii) calcule el índice de liquidez corriente de *HSM* para 2024 (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (iii) calcule el retorno sobre capital invertido (RCI) de *HSM* para 2024 (*no se requiere el mecanismo*).

[1]

.....

.....

Los 150 empleados de la fábrica (planta) de *HSM* cobran remuneraciones que están por encima del promedio de la industria. La gerente de fábrica, Davina Coulthard, tiene un estilo de liderazgo autocrático. Este estilo de liderazgo ha influido en la selección y la designación de gerentes de departamento.

En 2022, sin consultar al personal, Davina redujo el receso para el almuerzo de los empleados de la fábrica de 60 a 35 minutos. Muchos empleados consideran que las condiciones de trabajo son un problema. Las averías frecuentes de los sistemas de aire acondicionado y calefacción de la fábrica forzaron a los empleados a trabajar en temperaturas extremas. El ausentismo de los empleados aumentó en los últimos 18 meses. *HSM* tiene 12 vacantes en su fábrica. Algunos de los clientes de *HSM* se han quejado de la calidad de algunos lotes de tartas.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



24EP19

Véase al dorso

(Pregunta 4: continuación)

La directora de recursos humanos, Lesli Baldini, entrevista a los empleados que dejan *HSM*. En las entrevistas, los empleados suelen comentar la actitud “hostil” de la gerencia de la fábrica y la “intensa presión de alcanzar objetivos”. Por estas razones, los empleados se sienten desmotivados. Lesli cree que hay una vinculación entre la desmotivación de los empleados y la calidad de los productos. Lesli y Davina le presentaron a la directora ejecutiva (CEO), Eloise Gibney, sus planes para mejorar la motivación de los empleados. Lesli y Davina tienen puntos de vista diferentes sobre los cambios que *HSM* debería implementar para mejorar la motivación de los empleados.

El plan de Davina (**Opción 1**) incluye:

- Un aumento salarial para todos los empleados de la fábrica
- El reemplazo de los sistemas de aire acondicionado y calefacción de la fábrica
- Una remuneración basada en el desempeño (gratificación) semanal del 2 % por asistencia para todos los empleados de la fábrica

El plan de Lesli (**Opción 2**) es:

- Aumentar las oportunidades de promoción interna de todos los empleados de la fábrica
- Introducir un premio al empleado del mes
- Mantener reuniones mensuales de los gerentes de la fábrica y los empleados para comentar los problemas

- (e) Con referencia al estímulo y a la teoría de la motivación e higiene de Herzberg, discuta si *HSM* debería implementar la **Opción 1** o la **Opción 2**.

[10]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)





Advertencia:

Los contenidos usados en las evaluaciones del IB provienen de fuentes externas auténticas. Las opiniones expresadas en ellos pertenecen a sus autores y/o editores, y no reflejan necesariamente las del IB.

Referencias:

2. [imagen de yogur] Easy_Company, 2020. *Vector illustration of yogurt isolated on white background for kids coloring activity worksheet/workbook. - stock illustration*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.co.uk/detail/illustration/vector-illustration-of-yogurt-isolated-on-royalty-free-illustration/1205808161> [Consulta: 20 de septiembre de 2024]. Material original adaptado.
3. [imagen de mujer maya] mofles, 2014. *Colorful Mayan girl in Yucatan - stock photo*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.co.uk/detail/photo/colorful-mayan-girl-in-yucatan-royalty-free-image/497569907> [Consulta: 20 de septiembre de 2024]. Material original adaptado.



No escriba en esta página.

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



24EP23

No escriba en esta página.

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



24EP24