

© 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

Prueba 2

1 de mayo de 2024

Zona A mañana | Zona B mañana | Zona C mañana

Número de convocatoria del alumno

1 hora 45 minutos

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

Instrucciones para los alumnos

- 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.

1. Medias Calentitas (MC)

Medias Calentitas (MC) es una cooperativa que produce medias de lana de altísima calidad. Las medias de *MC* vienen con patrones exclusivos y están tejidas en un fino cachemir*. La maquinaria de *MC*, valuada en \$100 000 al inicio de las operaciones, tiene una vida útil de 10 años y un valor residual estimado de \$30 000.

MC ha establecido para 2025 un objetivo de ganancias de \$47 000. La demanda de las medias de *MC* es inelástica en relación con el precio.

En la **Tabla 1** se presenta una selección de información financiera de *MC*.

Tabla 1: Selección de información financiera de MC

Precio por par de medias	\$40
Costo variable por par de medias	\$30
Costos fijos anuales	\$70 000
Capacidad de producción máxima anual	11 000 pares

* cachemir: un tipo de lana de altísima calidad obtenida de algunas razas de cabra

(a) Indique **dos** características de una cooperativa. [2]

.....

.....

.....

.....

(b) Utilizando el método de depreciación constante, calcule el gasto de depreciación anual total de *MC* por su maquinaria (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 1: continuación)

(c) Utilizando la **Tabla 1**, calcule:

(i) el número de pares de medias que *MC* necesita vender para alcanzar un objetivo de ganancias anual de \$47 000 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(ii) el precio que *MC* debe cobrar para alcanzar un objetivo de ganancias de \$47 000, suponiendo que venda 9750 pares de medias al año (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(d) Explique **una** ventaja para *MC* de que la demanda de sus medias sea inelástica en relación con el precio. [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....



No escriba en esta página.

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



2. Universal E-Bikes Ltd. (UEB)

Universal E-Bikes Ltd. (UEB) fabrica bicicletas eléctricas como forma sostenible de transporte urbano. La empresa obtuvo una patente por el diseño novedoso creado por su departamento de investigación y desarrollo.

Para aumentar la producción y mejorar la calidad de sus bicicletas, *UEB* invirtió en modernizar su fábrica. La inversión incluyó el desarrollo de *software* innovador para personalizar los pedidos, la adquisición de maquinaria para producir las baterías y la introducción de robots de fabricación.

En la **Tabla 2** se presentan los flujos de caja netos previstos para *UEB* para un período de cuatro años.

Tabla 2: Flujos de caja netos previstos para la fábrica de *UEB* modernizada (todas las cifras en millones de \$)

Año	Flujo de caja neto
0	-3
1	0,75
2	1,00
3	1,10
4	1,15

(a) Defina el término *patente*.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



24EP05

Véase al dorso

(Pregunta 2: continuación)

(b) Utilizando información de la **Tabla 2**, calcule, para la fábrica de *UEB* modernizada:

(i) el período de recuperación (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(ii) la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 2: continuación)

- (c) Complete la **Tabla 3** calculando el valor actual de la fábrica de *UEB* modernizada para los primeros cuatro años, utilizando una tasa de descuento del 6%.

Table 3

Año	Flujos de caja netos en millones de \$	Tasa de descuento del 6%	Valor actual en millones de \$
1	0,75	0,9434
2	1,00	0,8900
3	1,10	0,8396
4	1,15	0,7921
			Total:

Utilizando la **Tabla 3** con los datos que ha completado, calcule el valor actual neto (VAN) de la fábrica de *UEB* modernizada para los primeros cuatro años (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

.....
.....
.....
Valor actual neto (VAN): \$

- (d) Muchos economistas han pronosticado que las tasas de interés aumentarán.

Explique cómo podría repercutir un aumento de las tasas de interés en su respuesta al apartado (b) (ii) o al apartado (c).

[2]

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



3. Sol Market (SM)

Sol Market (SM) es un hotel turístico de Portugal con 120 habitaciones.

El gerente del hotel, Cristiano, desea hacer aumentar las reservas de habitaciones en los meses más tranquilos (de noviembre a febrero). En los meses más activos, la utilización de la capacidad (el número de habitaciones reservadas) llega a casi el 100 %.

En los meses más tranquilos, *SM* aplica un método de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio).

Cristiano elaboró un presupuesto que se presenta en la **Tabla 4**.

Tabla 4: Presupuesto de SM de noviembre de 2023 a abril de 2024

(D) = Varianza desfavorable

(F) = Varianza favorable

Mes	Promedio diario de habitaciones reservadas			Tarifa promedio por habitación (€)	Cambio diario en la varianza de ingresos (€)	Días al mes	Cambio mensual en la varianza de ingresos (€)
	Cifras presupuestadas	Cifras reales	Varianza				
Nov. 2023	23	22	1 (D)	60	60 (D)	30	1800 (D)
Dic. 2023	17	18	1 (F)	60	60 (F)	31	1860 (F)
Ene. 2024	22	19	3 (D)	60	180 (D)	31	5580 (D)
Feb. 2024	30	27	3 (D)	60	180 (D)	29	5220 (D)
Mar. 2024	60	55	5 (D)	100	500 (D)	31	15500 (D)
Abr. 2024	75	76	1 (F)	150	150 (F)	30	X
Cambio semestral en la varianza de ingresos							Y

(a) Defina el término *método de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio)*.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 3: continuación)

(b) Utilizando información de la **Tabla 4**, calcule:

(i) la utilización de la capacidad promedio **real** de *SM* en diciembre de 2023
(*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

.....

.....

.....

.....

(ii) el cambio mensual en la varianza de ingresos para abril de 2024, **X**, e indique si es favorable o desfavorable (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

.....

.....

.....

.....

(iii) el cambio total semestral (de noviembre de 2023 a abril de 2024) en la varianza de ingresos, **Y**, e indique si es favorable o desfavorable (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

(c) Explique **un** método que *SM* podría usar para mejorar la utilización de la capacidad en los meses más tranquilos. [2]

.....

.....

.....

.....



No escriba en esta página.

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



Sección B

Responda **una** pregunta de esta sección.

4. Avuela PLC (AV)

Avuela PLC (AV), una sociedad anónima, es una aerolínea de bajo costo que ofrece vuelos baratos en América del Sur. AV opera en todo el continente, con vuelos a ciudades pequeñas y zonas remotas. Su mercado objetivo está compuesto por viajeros a quienes les gustan los destinos de difícil acceso. AV cobra \$5 por cada pieza de equipaje de 20 kilos; esta tarifa es inferior en un 80 % a lo que cobran por equipaje sus competidores. AV es fuerte en satisfacción de los clientes y lealtad a la marca. La revista *Backpackers* consagró a AV como aerolínea favorita de los clientes cinco años seguidos.

(a) Defina el término *mercado objetivo*.

[2]

.....

.....

.....

.....

AV emplea solo 50 pilotos, de los cuales 20 son capitanes. En cada uno de los vuelos de AV hay dos pilotos: el capitán, con la responsabilidad general de la seguridad y la puntualidad del vuelo, y un primer oficial, con menos experiencia. Los capitanes también se ocupan de capacitar a los primeros oficiales.

La flota de aeronaves de AV es una de las más antiguas de la región. Poco tiempo atrás, el director de mantenimiento afirmó: "A menos que se adquieran o arrienden nuevas aeronaves, es probable que sobrevengan problemas de seguridad". Varios capitanes renunciaron. El sindicato de pilotos está en conflicto con AV y argumenta lo siguiente:

- Volar a aeropuertos remotos y aislados es peligroso y fuente de estrés.
- Los sueldos están por debajo del promedio de la industria.
- Se debería pagar mejor a los capitanes por capacitar a los primeros oficiales.

AV planea contratar pilotos de forma externa para cubrir las vacantes de los capitanes. La empresa recurrirá a los servicios de una agencia para gestionar el proceso de contratación, que llevará seis meses. Algunos de los primeros oficiales de AV están manifestando un marcado interés en postularse para las vacantes.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 4: continuación)

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para AV de contratar a los capitanes de forma externa.

[4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

En el mercado sudamericano están apareciendo nuevas aerolíneas de bajo costo que ofrecen descuentos y programas de fidelización. Ahora AV enfrenta desafíos nuevos:

- Depende de la aplicación de precios bajos para vender pasajes.
- Tiene una base de datos de clientes limitada y los datos reunidos no se usan.
- Quiere desarrollar un programa de fidelización de clientes pero le falta experiencia.

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para AV de crear un programa de fidelización de clientes.

[4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

FL, una aerolínea europea que opera internacionalmente, desea ampliar sus operaciones en América del Sur. Tiene una flota moderna y numerosos departamentos sumamente calificados, como los de recursos humanos, *marketing*, informática y seguridad y protección. *FL* cuenta con un programa de fidelización de clientes, pero el nivel de satisfacción de los clientes es bajo. *FL* no se ocupa bien de las quejas de los clientes, y está por encima del promedio de la industria en demoras y cancelaciones de vuelos.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 4: continuación)

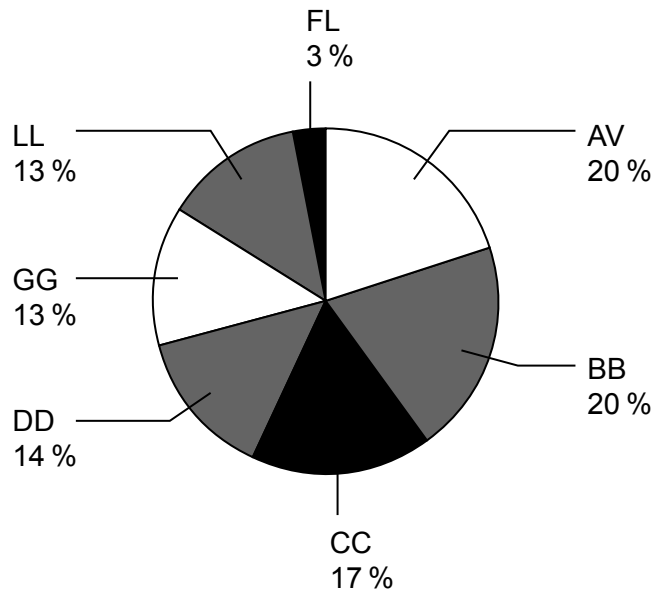
En la industria aeronáutica está en aumento el número de fusiones y adquisiciones. *FL* le propuso a *AV* formar una empresa conjunta (*joint venture*). Los accionistas de *AV* están indecisos con respecto a este acuerdo. El director ejecutivo (CEO) de *AV* redactó un informe sobre ambas aerolíneas. En la **Tabla 5** se presenta una selección de información financiera de este informe.

Tabla 5: Selección de información financiera del informe del CEO (todas las cifras en %)

	AV		FL		Promedio de la industria	
	2022	2023	2022	2023	2022	2023
Aumento en los costos de reparación de aeronaves	7	9	0,5	0,5	3	4
Margen de ganancia	-1	-2	0,5	1	0,2	1,5
Índice de endeudamiento	1,6	1,5	16	18	6	5

En la **Figura 1** se presenta la cuota de mercado de las aerolíneas que operan en América del Sur.

Figura 1: Cuota de mercado de las aerolíneas que operan en América del Sur



(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



24EP13

Véase al dorso

Blank lined writing area with horizontal dotted lines.



24EP15

Véase al dorso

No escriba en esta página.

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



5. Airport Services (AS)

Airport Services (AS) es una proveedora de servicios de gestión de equipaje y servicios generales de seguridad que atiende a seis pequeños aeropuertos locales de toda Europa.

Los 400 empleados de AS reciben una intensa capacitación, que incluye un programa de capacitación inicial de tres semanas.

(a) Describa **una** característica de la capacitación inicial. [2]

.....

.....

.....

.....

Muchos de los empleados de AS con más antigüedad dejaron la empresa durante la pandemia de la COVID-19. Los empleados cambiaron por otros trabajos y no regresaron a AS. Los nuevos empleados tuvieron que recibir capacitación, y a Brian Garbett, el director ejecutivo (CEO), le parece que no muestran el mismo nivel de compromiso con su función que los empleados anteriores.

Desde 2021, se ha producido un aumento de la tensión entre los gerentes y los empleados de AS.

Entre febrero y marzo de 2024, Brian decidió realizar una encuesta a los empleados. Solo el 35% de los empleados contestó. Brian se pregunta si debería ofrecer una remuneración basada en el desempeño para mejorar las relaciones entre gerentes y empleados.

En la **Tabla 6** se presenta un resumen de los principales datos obtenidos mediante la encuesta a los empleados.

Tabla 6: Datos obtenidos mediante la encuesta a los empleados de AS

Opiniones de los empleados sobre:	Satisfecho	Aceptable	Insatisfecho
Horario de trabajo	15 %	70 %	15 %
Sueldo	5 %	20 %	75 %
Apoyo de la gerencia	5 %	15 %	80 %
¿Los gerentes lo escuchan?	7 %	14 %	79 %
¿Se siente valorado?	4 %	9 %	87 %

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 5: continuación)

(b) Comente la encuesta a los empleados realizada por Brian.

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(c) Con referencia a la teoría de las expectativas y a la **Tabla 6**, explique **un** motivo por el que a Brian le deberían preocupar los resultados de la encuesta a los empleados.

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Después de completada la encuesta, Brian advirtió que las relaciones entre gerentes y empleados empeoraban.

Un representante de los empleados se acercó a Brian y exigió un aumento del 15% en la remuneración. El representante destacó que el estándar de vida de los empleados había declinado a lo largo de los últimos dos años. A Brian le preocupaba el aumento de la remuneración exigido, y tenía la esperanza de acordar un aumento del 6% más un 2% adicional por trabajar horas extra. Le informó del porcentaje propuesto al representante de los empleados.

Los empleados están descontentos con un aumento de sueldo del 6% y amenazaron con medidas de protesta, como huelgas de celo y paros. La protesta apuntaría a afectar el próximo período de vacaciones de verano en los aeropuertos donde AS presta servicios.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 5: continuación)

(d) Explique **dos** desventajas para AS de que sus empleados implementen huelgas de celo. [4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Hace poco, AS aceptó contratos para ofrecer servicios en tres aeropuertos adicionales. La gestión del equipaje y la seguridad son servicios esenciales para las aerolíneas, y no son fáciles de reemplazar. Brian no está seguro de cuál será la mejor forma de hacer frente al probable conflicto.

Su reacción inicial es considerar medidas extremas, como amenazar con reducciones de plantilla. Sin embargo, los resultados de la encuesta a los empleados llevaron a Brian a pensar que necesitaba aplicar un enfoque distinto para resolver el conflicto.

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



24EP19

Véase al dorso

Lined writing area with horizontal dotted lines.



No escriba en esta página.

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



24EP22

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