

© 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

22 de octubre de 2024

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. James and Juan Fencing Ltd. (JJF)

James Mortim es el accionista principal de *James and Juan Fencing Ltd. (JJF)*, una empresa de capital cerrado que alquila cerramientos temporales. Las empresas alquilan cerramientos para sitios de construcción o demolición, encuentros al aire libre y eventos con alta exigencia de seguridad.

Desde 2023, James ha tenido problemas de eficiencia financiera, que condujeron a un mayor endeudamiento. *JJF* ofrece un período de cobro de 90 días y procura pagar sus propias deudas dentro de los 60 días.

En la **Tabla 1** se presenta una selección de datos financieros de *JJF* al cierre del ejercicio (finales).

**Tabla 1: Selección de datos financieros de *JJF* al cierre del ejercicio (finales) al 30 de septiembre de 2024, excepto que se indique lo contrario (todas las cifras en \$000)**

Costo de ventas (año hasta el 30 de septiembre de 2024)	2000
Acreedores comerciales	X
Deudores	800
Pasivo no corriente	1000
Ingresos por ventas (año hasta el 30 de septiembre de 2024)	2500
Existencias	850

James desea mejorar la eficiencia financiera de *JJF*. En 2025, *JJF* planea ofrecer a los clientes un descuento por el pago temprano de la deuda, y operar a niveles de existencias un 20% menores que en 2024.

(a) Indique **dos** características de una empresa de capital cerrado.

[2]

.....

.....

.....

.....

**(Esta pregunta continúa en la página siguiente)**



**(Pregunta 1: continuación)**

- (b) (i) Utilizando los datos de la **Tabla 1**, calcule el índice del período de cobro (el número de días) para *JJF* (*no se requiere el mecanismo*). [1]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (ii) Al cierre del ejercicio, *JJF* tenía un capital invertido por valor de \$2 millones. Utilizando los datos de la **Tabla 1**, calcule el índice de endeudamiento de *JJF* (*no se requiere el mecanismo*). [1]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (iii) Al cierre del ejercicio financiero, el valor de acreedores de *JJF* representa el 50 % del valor de deudores. Utilizando los datos de la **Tabla 1**, calcule el índice del período de pago (el número de días) para *JJF* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**(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)**

- (iv) Las existencias iniciales de *JJF* (al 1 de octubre de 2023) eran de \$750 000. Utilizando los datos de la **Tabla 1**, calcule el índice de rotación de inventario (el número de días) para *JJF* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

- (c) Explique el efecto que **uno** de los cambios que planea James para 2025 podría tener para un índice de eficiencia. [2]

.....

.....

.....

.....



2. Daniel Moon

Daniel Moon trabaja en un centro de jardinería y quiere abrir, en enero de 2025, una empresa unipersonal de diseño de jardines. Hizo un encuesta a los clientes de los centros de jardinería y se dio cuenta de que existe una demanda de diseñadores de jardines. Daniel obtuvo un préstamo bancario de \$3000 para la nueva empresa, y también le inyectará \$2000 de sus fondos personales.

Daniel ha preparado un pronóstico de cifras (Tabla 2) y un pronóstico de ingresos en efectivo (Tabla 3) para los primeros cuatro meses de operación de la nueva empresa, en 2025.

Tabla 2: Pronósticos de Daniel para los primeros cuatro meses de operación de la nueva empresa, en 2025 (todas las cifras en \$)

Fondos personales	2000
Préstamo bancario	3000
Adquisición de una camioneta en enero	2000
Adquisición de herramientas y equipos en enero	4000
Publicidad cada dos meses a partir de febrero	125
Costo de ventas por mes	400
Sueldo mensual de Daniel a partir de marzo	800
Pagos del préstamo por mes	200

Tabla 3: Pronóstico de ingresos en efectivo de Daniel para los primeros cuatro meses de operación de la nueva empresa, en 2025; las cifras ya incluyen algunos pedidos conseguidos por Daniel

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Pronóstico de ingresos en efectivo	\$2000	\$2100	\$2000	\$2500

(a) Indique dos características de una empresa unipersonal.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



**(Pregunta 2: continuación)**

- (b) Utilizando la información de la **Tabla 2** y la **Tabla 3**, complete el siguiente pronóstico de flujo de caja, con todas las cifras en \$, para los primeros cuatro meses de operaciones —en 2025— de la nueva empresa de diseño de jardines de Daniel. [4]

<b>Saldo de apertura</b>				
<b>Total ingresos de caja</b>				
<b>Total egresos de caja</b>				
<b>Flujo de caja neto</b>				
<b>Saldo de cierre</b>				

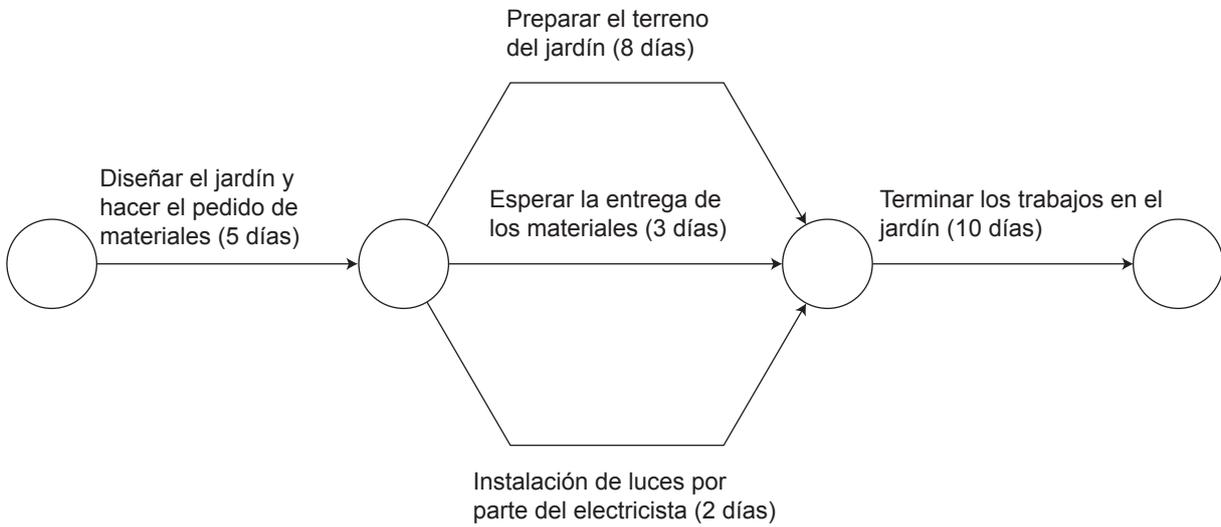
**(Esta pregunta continúa en la página siguiente)**



**(Pregunta 2: continuación)**

Daniel también creó un diagrama del camino crítico para el proyecto de diseño de un jardín (**Figura 1**).

**Figura 1: Diagrama del camino crítico de Daniel para el proyecto de diseño de un jardín**



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

(i) determine el camino crítico y escriba las actividades del camino crítico en los siguientes recuadros;

[1]

..... ..... .....	→	..... ..... .....	→	..... ..... .....
-------------------------	---	-------------------------	---	-------------------------

(ii) calcule el mínimo de tiempo requerido para que Daniel termine el proyecto de diseño del jardín (*no se requiere el mecanismo*).

[1]

..... .....
----------------

**(Esta pregunta continúa en la página siguiente)**



**(Pregunta 2: continuación)**

- (d) Explique **una** ventaja para Daniel de usar el análisis del camino crítico para el proyecto de diseño de un jardín.

[2]

.....

.....

.....

.....



24EP09

Véase al dorso

3. Asia Coffee (AC)

Asia Coffee (AC) es una cooperativa que suministra café en Camboya. AC tiene más de 500 miembros, y el 90% de la producción del café que suministra se clasifica como de comercio justo. El café clasificado como de comercio justo suele venderse a un precio superior.

En la Tabla 4 se presenta el presupuesto de AC, que incluye los costos de producción y otros costos seleccionados, para el ejercicio con cierre a agosto de 2023.

Tabla 4: Presupuesto de AC para el ejercicio con cierre a agosto de 2023 (todas las cifras en \$000)

[D] = Varianza desfavorable

[F] = Varianza favorable

Variable financiera	Cifra presupuestada	Cifra real	Varianza
Ingresos por ventas	4000	3750	250 [D]
Costos de producción	1200	1400	<b>W</b>
Costos de marketing	100	<b>X</b>	20 [F]
Costos de gestión	<b>Y</b>	100	30 [D]
Ganancias del período	2000	1650	<b>Z</b>

Desde 2023, la junta directiva de AC se ha preocupado por la disminución de los niveles de producción. Los precios de venta también han bajado. Los caficultores y los miembros de la cooperativa están preocupados.

(a) Indique dos características de una cooperativa.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



**(Pregunta 3: continuación)**

(b) Utilizando los datos de la **Tabla 4**:

- (i) calcule, para AC, la varianza de costos de producción, **W**, e indique si es favorable o desfavorable (*no se requiere el mecanismo*); [1]

.....

.....

- (ii) calcule, para AC, los costos de *marketing* reales, **X** (*no se requiere el mecanismo*); [1]

.....

.....

- (iii) calcule, para AC, los costos de gestión presupuestados, **Y** (*no se requiere el mecanismo*); [1]

.....

.....

- (iv) calcule, para AC, la varianza de ganancias del período, **Z**, e indique si es favorable o desfavorable (*no se requiere el mecanismo*). [1]

.....

.....

- (c) El mercado del café en Camboya representa un valor total de \$32 millones al año. Calcule la cuota de mercado total del café de AC en Camboya sobre la base de los ingresos por ventas reales en la **Tabla 4** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**(Esta pregunta continúa en la página 13)**



24EP11

**Véase al dorso**

**No** escriba en esta página.

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



**(Pregunta 3: continuación)**

- (d) Explique por qué la junta directiva de AC tiene motivos para preocuparse por la información de la **Tabla 4**.

[2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....



24EP13

Véase al dorso

### Sección B

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

#### 4. Chaltex PLC (CLX)

Eunju Kwak fue nombrada recientemente como directora ejecutiva (CEO) de *Chaltex PLC (CLX)*, una empresa de capital abierto. *CLX* se especializa en servicios de contratación y capacitación para grandes organizaciones de todo el sudeste asiático.

Eunju tiene un estilo de liderazgo autocrático. Se ve a ella misma como responsable a cargo, y como la única persona capaz de tomar decisiones importantes. Planifica todo lo que podría suceder en *CLX*.

(a) Describa **una** desventaja de un estilo de liderazgo autocrático.

[2]

.....

.....

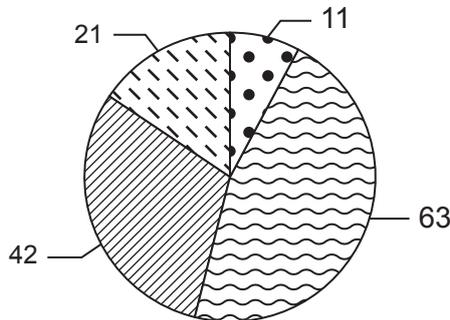
.....

.....

Desde la pandemia de la COVID-19, *CLX* ha tenido un crecimiento significativo. Ahora tiene varios contratos importantes para dictar cursos de capacitación a departamentos gubernamentales de Corea del Sur, Tailandia y Vietnam, donde espera desarrollar más sus servicios. La capacitación que provee *CLX* se adapta según las necesidades de cada organización. Eunju procura recibir comentarios de los participantes de las capacitaciones; para eso, realiza encuestas que se completan en cada curso.

En la **Figura 2** y la **Tabla 5** se presentan extractos de los resultados de la última encuesta (marzo de 2024 a septiembre de 2024).

**Figura 2: Número de organizaciones que participaron en las encuestas**



**Leyenda:**

 Corea del Sur	 Tailandia
 Vietnam	 Otros países

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



**(Pregunta 4: continuación)**

**Tabla 5: Preguntas de la encuesta (promedio de puntos de un total de 10)**

	<b>Corea del Sur</b>	<b>Tailandia</b>	<b>Vietnam</b>	<b>Otros países</b>
Calidad de la presentación	7,7	8,9	8,4	7,3
Calidad de los materiales del curso	7,2	7,9	8,1	7,1
Utilidad de la capacitación para el puesto de trabajo	7,8	8,8	8,2	7,6
Entusiasmo del capacitador	6,8	9,5	8,7	8,6

(b) Utilizando la **Figura 2** y la **Tabla 5**, comente la encuesta realizada por Eunju. [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(c) Explique **dos** métodos o técnicas de investigación del mercado primario, **distintos de** encuestas, que Eunju podría usar para reunir información que la ayude a evaluar la capacitación proporcionada por *CLX*. [4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**(Esta pregunta continúa en la página siguiente)**



24EP15

**Véase al dorso**

**(Pregunta 4: continuación)**

En una reunión reciente de la junta, se plantearon inquietudes respecto de la caída de las ventas de *CLX* en Corea del Sur. En 2023, *CLX* tuvo en Corea del Sur una varianza de ventas desfavorable. Las ventas estuvieron por debajo de los detallados pronósticos de ventas que Eunju había elaborado para toda la empresa. Una nueva caída de las ventas en Corea del Sur afectaría gravemente cualquier posibilidad de mayor crecimiento.

- (d) Explique **una** ventaja para *CLX* de elaborar pronósticos de ventas. [2]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Eunju desea introducir la planificación para contingencias en todas las áreas de *CLX*. En la actualidad, el equipo directivo de *CLX* hace frente a las cuestiones graves a medida que surgen. Eunju tiene inquietud por varias cuestiones para las que considera que *CLX* debería planificar. Entre ellas, están los cambios tecnológicos, que pueden reducir la necesidad de que *CLX* provea capacitación en el formato actual; las amenazas surgidas del hecho de que *CLX* trabaja en el ámbito internacional, y la inestabilidad política en los países en que la empresa opera.

Eunju considera que para *CLX* sería beneficioso pasar de la gestión de crisis a la planificación para contingencias.

- (e) Utilizando la información suministrada en el estímulo, en la **Figura 2** y en la **Tabla 5**, recomiende si *CLX* debería abordar una planificación para contingencias. [10]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



Blank lined writing area with horizontal dotted lines.



24EP17

Véase al dorso



**5. De Soto Paint Company (DSP)**

*De Soto Paint Company (DSP)* fabrica pinturas para uso comercial y residencial. El fundador, que antes poseía el 100% del capital accionario, tenía un estilo de liderazgo paternalista. Pese al crecimiento de la empresa, desde esa época, el estilo de liderazgo paternalista ha sido característico del equipo directivo de *DSP*.

El fundador de *DSP* creía en la responsabilidad social de las empresas mucho antes de que fuera un concepto de gran difusión. Ahora, *DSP* es una sociedad limitada de capital abierto con seis fábricas en los Estados Unidos y México. Para los distintos colores de pintura, *DSP* distribuye geográficamente la ubicación de la producción de acuerdo con la demanda regional. Las pinturas se venden a través de franquicias en los Estados Unidos y México.

- (a) Indique **una** ventaja **y una** desventaja que tiene para un franquiciante el comercio minorista mediante franquicias.

[2]

.....

.....

.....

.....

**(Esta pregunta continúa en la página siguiente)**



24EP19

**Véase al dorso**

**(Pregunta 5: continuación)**

Hay muchos factores —entre ellos, la cultura y el clima— que influyen en dónde se venden los diversos colores de pintura. En 2023, *DSP* requirió a todos los franquiciados conectar sus sistemas informáticos al de *DSP*. Este proceso fue caro para *DSP*, porque los contratos de franquicia no especificaban requisitos de *software*. *DSP* pagó el costo de la integración de los sistemas.

Una vez terminada la integración del *software*, *DSP* empezó a reunir macrodatos en función de cada una de las latas de pintura vendidas: color, tamaño, ubicación, cliente, incluso la hora del día en que se había realizado la venta. Rápidamente, *DSP* se volvió más competitiva y eficiente, y pasó de la producción “por si acaso” a la producción “justo a tiempo”. Las ventas de *DSP* y sus franquiciados aumentaron.

El director financiero (CFO) de *DSP* había leído que muchas empresas, incluso algunas famosas, usaban los macrodatos para impulsar las ventas (**Tabla 6**). Quería que *DSP* hiciera lo mismo.

**Tabla 6: Cuatro empresas que ganaron casi \$907 000 millones usando macrodatos**

<b>Empresa</b>	<b>Ingresos en 2022</b>
Netflix	\$31 600 millones
Tesla	\$81 500 millones
Google	\$279 800 millones
Amazon	\$514 000 millones

- (b) Explique de qué manera el hecho de que *DSP* reúna macrodatos podría repercutir en **dos** de los grupos de interés de *DSP* **distintos de** los empleados, el equipo directivo y los accionistas.

[4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**(Esta pregunta continúa en la página siguiente)**



**(Pregunta 5: continuación)**

El director de operaciones (COO) vio de inmediato los beneficios de los macrodatos. Creó un centro de costos y contrató a un experto en minería de datos para operarlo. El propósito del centro de costos de minería de datos era ayudar a *DSP* a obtener todavía más información de las operaciones y el *marketing* tanto de la empresa como de sus franquiciados. El experto en minería de datos también sugirió que este centro de costos se podría convertir en un centro de ganancias. El centro de ganancias vendería datos a las empresas de sectores afines, por ejemplo, el sector de servicios de la construcción y el de servicios de decoración de hogares.

Dado que *DSP* tenía un sistema de remuneración basada en las ganancias para todos los empleados, la idea de contar con un centro de ganancias de macrodatos era atractiva para muchos empleados. El centro de costos de minería de datos se convirtió en un centro de ganancias.

(c) Con referencia a *DSP*, distinga entre un centro de costos y un centro de ganancias. [4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

**(Esta pregunta continúa en la página siguiente)**



**Véase al dorso**



A large rectangular area containing horizontal dotted lines for writing.



24EP23

Véase al dorso

