

© International Baccalaureate Organization 2026

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 2026

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, 2026

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

30 de abril de 2026

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

Número de convocatoria

1 hora 45 minutos

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

Instrucciones para el alumnado

- 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. TrentAA (TA)

TrentAA (TA) fabrica maletas grandes y pequeñas. La fábrica de *TA* funciona de lunes a viernes, con una tasa de utilización de la capacidad del 100 %.

Los costos variables que afronta *TA* para fabricar una maleta grande son los que siguen:

- Materia prima \$30
- Energía \$1
- Salarios \$5

TA ha recibido un pedido urgente de un nuevo minorista, *Y*, de 200 maletas grandes que se deberían entregar en un plazo de ocho días. El precio de venta de la maleta grande de *TA* es de \$45.

Para satisfacer el pedido del minorista *Y*, *TA* podría adoptar uno de dos enfoques posibles:

1. Abrir la fábrica un sábado. Los empleados de la fábrica de *TA* cobran una remuneración a destajo. Por el sábado en que abriría, *TA* aumentaría el salario pagado en un 20 %. Abrir ese sábado costaría \$100 adicionales en calefacción e iluminación.
2. Adquirir maletas idénticas a otro proveedor que tiene un tiempo de espera inferior a ocho días. Cada una de estas maletas le costaría a *TA* \$37.

Aproximadamente el 75 % del espacio de la planta de fabricación de *TA* se destina a la elaboración de maletas grandes. Por el alquiler de la fábrica se pagan \$20 000 al año. En total, el 60 % del costo de los salarios de los empleados de la fábrica de *TA* corresponde a la elaboración de las maletas grandes.

(a) Defina el término *tasa de utilización de la capacidad*.

[2]

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

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 1: continuación)

- (b) (i) Calcule el costo de fabricación de las maletas para satisfacer el pedido del minorista Y de 200 maletas grandes (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

- (ii) Calcule el costo de adquirir las maletas a otro proveedor para satisfacer el pedido del minorista Y de 200 maletas grandes (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

- (c) Calcule la contribución total si TA adquiere las maletas a otro proveedor para satisfacer el pedido del minorista Y de 200 maletas grandes (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

- (d) Explique cómo podría utilizar TA el modelo de costos completos para asignar costos a las maletas grandes y pequeñas que fabrica. [2]

.....

.....

.....

.....



2. Running Technologies (RT)

Running Technologies (RT) es una empresa de capital abierto que produce una innovadora tecnología ponible* destinada a las personas que hacen deporte. Se trata de un mercado sumamente competitivo, con una tecnología en constante desarrollo.

RT tiene una estructura organizativa plana. Hace poco la empresa abrió una nueva fábrica, con tecnología de avanzada, y para la maquinaria y el equipamiento emplea el método de depreciación constante. La maquinaria y el equipamiento de *RT* requieren que se los reemplace regularmente. El gerente financiero de *RT* debe preparar el estado de situación financiera (balance) para 2025. En la **Tabla 1** se presenta una selección de información financiera de *RT*.

Tabla 1: Selección de información financiera de *RT* para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2025 (todas las cifras en \$000)

Acreeedores comerciales	20 000
Caja	5000
Capital accionario	22 000
Costo de ventas	60 000
Depreciación acumulada	6000
Deudores	30 000
Existencias	28 000
Ingresos por ventas	90 000
Planta y equipamiento	13 000
Préstamos a corto plazo	15 000
Préstamos a largo plazo	30 000
Propiedad	30 000
Reservas	8000
Sobregiro	5000

* tecnología ponible: dispositivos electrónicos que se llevan en el cuerpo para fines de comunicación y salud

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 2: continuación)

(a) Indique **dos** características de una estructura organizativa plana.

[2]

.....

.....

.....

.....

(b) Utilizando información de la **Tabla 1**, elabore un estado de situación financiera (balance) de *RT* al 31 de diciembre de 2025 (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página 7)



24EP05

Véase al dorso

No escriba en esta página.

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



(Pregunta 2: continuación)

- (c) En 2026, *RT* adquirirá cuatro nuevas máquinas a \$100 000 cada una; cada máquina tendrá un valor residual de \$20 000. *RT* calculará la depreciación de las máquinas a lo largo de un período de cinco años.

Utilizando el método de depreciación constante, calcule el gasto de depreciación anual total de *RT* por las cuatro máquinas nuevas (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

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

- (d) Explique **una** desventaja para *RT* de utilizar el método de depreciación constante.

[2]

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



3. Hurray Rugby Club (HRC)

Hurray Rugby Club (HRC) ha experimentado problemas financieros pero sobrevivió gracias a los aportes de los aficionados. Desde entonces, Ron Scrum, recientemente designado director ejecutivo (CEO) de *HRC*, ha mejorado las finanzas de la empresa mediante el uso de pasivo no corriente (préstamos bancarios).

Ron tiene un estilo de liderazgo autocrático y sigue de cerca los gastos de *HRC*, en particular los del departamento de *marketing*, que hace poco incurrió en gastos de publicidad excesivos. Ron establece un presupuesto de gastos cuatrimestrales para cada departamento y luego consolida todos los gastos en un presupuesto único (véase la **Tabla 2**).

Tabla 2: Cifras presupuestadas, cifras reales, y varianza de gastos de *HRC* (todas las cifras en \$000)

Mes	Cifras presupuestadas				Cifras reales				Varianza total
	Departamento			Total	Departamento			Total	
	Deportes	Marketing	Finanzas		Deportes	Marketing	Finanzas		
Enero	500	X	20		450	200	15		55 [D]
Febrero	500	100	20		460	180	15		35 [D]
Marzo	500	100	20		460	190	15		Y
Abril	500	150	20		470	200	15		15 [D]
Total				2520				2670	

[D] = Desfavorable

[F] = Favorable

Ron ha decidido que los departamentos que presenten una varianza favorable por un período de cuatro meses recibirán una remuneración basada en el desempeño (gratificación).

(a) Indique **dos** características de un estilo de liderazgo autocrático.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 3: continuación)

(b) Utilizando la información de la **Tabla 2**:

- (i) calcule el gasto presupuestado para el departamento de *marketing* para enero, **X** (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

.....

.....

.....

.....

- (ii) calcule la varianza total del departamento de *marketing* para el período de enero a abril e indique si es favorable o desfavorable (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

.....

.....

.....

.....

- (iii) calcule la varianza total para marzo, **Y**, e indique si es favorable o desfavorable (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

.....

.....

.....

.....

- (c) Explique la importancia de los presupuestos y varianzas para el departamento de *marketing* de *HRC* en la toma de decisiones. [2]

.....

.....

.....

.....



Sección B

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

4. Reina Jabones (RJ)



Reina Jabones (RJ) es una empresa de capital abierto que fabrica detergentes para lavar la ropa. *RJ* es líder del mercado de detergentes para la ropa en el País Y, con una cuota de mercado del 55%. Los productos de *RJ* incluyen detergentes en polvo y detergentes líquidos.

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

[2]

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

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 4: continuación)

Rey, el detergente en polvo de *RJ* con más aceptación, ha estado en el mercado desde hace 25 años. *RJ* utiliza el método de determinación de precios conocido como precio competitivo. Los competidores que ofrecen detergentes en polvo similares a Rey establecen precios bajos, lo que hace disminuir sus márgenes de ganancia. Los precios de Rey se ubican ligeramente por debajo de los precios de los competidores. Rey es un producto de gran calidad. Los costos unitarios de producción son bajos gracias a las economías de escala; no obstante, los márgenes de ganancia de Rey son más bajos que los de los otros productos de *RJ*.

- (b) Explique **dos** ventajas para *RJ* de utilizar el método del precio competitivo para Rey. [4]

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

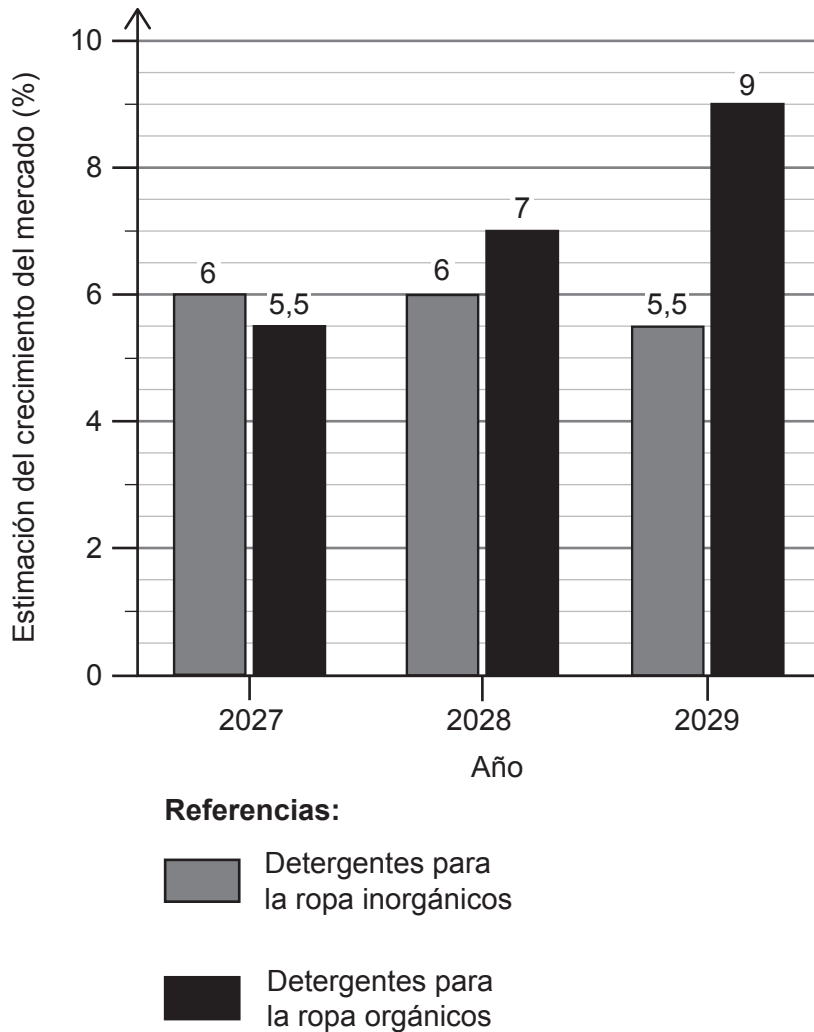
(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 4: continuación)

Recientemente, *RJ* lanzó dos detergentes para la ropa orgánicos (libres de productos químicos artificiales) elaborados con materia prima vegetal. En este momento *RJ* es la única empresa del mercado que ofrece detergentes para la ropa orgánicos. *RJ* recurrió a la investigación secundaria sobre el crecimiento del mercado de los detergentes para la ropa orgánicos e inorgánicos en el País Y para los próximos tres años (véase la **Figura 1**).

Figura 1: Estimación de la tasa de crecimiento del mercado de detergentes para la ropa orgánicos e inorgánicos en el País Y, 2027–2029



(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 4: continuación)

- (c) Utilizando datos de la **Figura 1**, comente el crecimiento de mercado estimado para los detergentes para la ropa orgánicos e inorgánicos en el País Y para 2027–2029.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



24EP13

Véase al dorso

(Pregunta 4: continuación)

La cartera de productos de *RJ* comprende cuatro marcas:

- Rey y Sol, los detergentes en polvo de *RJ*, que operan en un mercado de crecimiento lento. Rey es rentable y tiene un 65 % de la cuota del mercado de los detergentes en polvo. Poco tiempo atrás *RJ* bajó el precio de Sol y actualizó el envase, pero las ventas de este producto siguen cayendo. Sol tiene un 16 % de la cuota del mercado de los detergentes en polvo.
- CocoX y EcoX, los nuevos detergentes líquidos orgánicos de *RJ*, que se venden a precios de prestigio. Las ventas de ambos productos están en rápido crecimiento. En conjunto, los dos productos suman un 80 % de la cuota del mercado de los detergentes líquidos. *RJ* afronta elevados gastos de publicidad para CocoX y EcoX.

- (d) Complete la matriz del Boston Consulting Group (BCG) (**Figura 2**) para las cuatro marcas de *RJ*.

[2]

Figura 2: Matriz de Boston Consulting Group (BCG) para *RJ*

		Cuota de mercado	
		Alta	Baja
Crecimiento del mercado	Alto		
	Bajo		

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



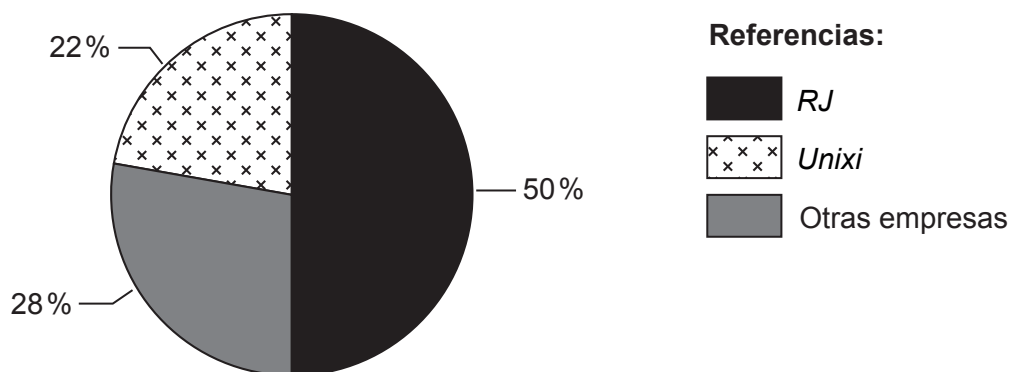
(Pregunta 4: continuación)

Hace poco, *Unixi Ltd.*, una empresa multinacional, ingresó en el mercado de los detergentes para la ropa del País Y. *Unixi* ofrece varios productos, entre ellos, tabletas de detergente orgánico que, según la empresa afirma, son tres veces más eficientes que los detergentes líquidos y en polvo. *Unixi* hace fuertes inversiones en investigación y desarrollo. Pedro Piazza, el director ejecutivo (CEO) de *RJ*, se empezó a preocupar por el ingreso de *Unixi* en el mercado; así pues, solicitó una encuesta de lealtad a la marca (véase la **Tabla 3**) y datos actualizados sobre la cuota de mercado (véase la **Figura 3**). Entre otras cosas, los datos revelaron que la cuota de mercado de *RJ* había disminuido en un 5 %.

Tabla 3: Resultados de la encuesta de lealtad a la marca de *RJ*

		%		%		%
¿Cuánto tiempo hace que compra los detergentes para la ropa de <i>RJ</i> ?	Menos de un año	10	1 a 4 años	20	Más de cuatro años	70
¿Cómo calificaría su satisfacción general con los detergentes para la ropa de <i>RJ</i> ?	Satisfecho	65	Neutral	25	Insatisfecho	10
¿Qué factor lo haría cambiar por otra marca de detergente para la ropa?	Precio más bajo	40	Mejor calidad del detergente	45	Descuentos y ofertas especiales	15
¿Qué probabilidad hay de que siga comprando los detergentes para la ropa de <i>RJ</i> ?	Muy probable	50	Neutral	30	Improbable	20

Figura 3: Cuota del mercado de detergentes para ropa por empresa



(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



24EP15

Véase al dorso

(Pregunta 4: continuación)

- [10]

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)





Véase al dorso

5. **Lullaby Bee (LB)**

Lullaby Bee (LB), una empresa de capital cerrado, se especializa en juguetes para niños pequeños. Laura Blue, una emprendedora, estableció *LB* en 2012 con el objeto de crear juguetes sostenibles, con materiales de gran calidad y diseños exclusivos. La declaración de principios de *LB* dice: “Proveer a los niños pequeños juguetes seguros, innovadores y de gran calidad”.

LB posee dos fábricas y 10 tiendas en el País S. La empresa tiene 500 empleados, un departamento creativo de investigación y desarrollo, y una baja rotación de personal.

Entre 2012 y 2025, las ventas de *LB* experimentaron un crecimiento significativo. Laura cree que el éxito de *LB* se debe a sus diseños exclusivos y a la gran calidad de sus productos. El servicio al cliente de excelencia y la lealtad a la marca permiten a *LB* aplicar el método de determinación de precios conocido como precio de prestigio.

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

[2]

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

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 5: continuación)

LB opera en un mercado competitivo. La mayor parte de los juguetes blandos del mercado se dañan con facilidad. Recientemente, el departamento de investigación y desarrollo de *LB* finalizó las pruebas de Soft Lullaby, una tela innovadora y sostenible que es suave, se fabrica con materia prima vegetal y resiste a los desgarros; el objetivo era satisfacer la demanda de los clientes de juguetes suaves, duraderos y sostenibles. En este momento, en el mercado nadie produce una tela como Soft Lullaby. Soft Lullaby le permite a *LB* reducir los desechos y satisfacer las necesidades de los consumidores, que hasta ahora no tenían respuesta.

- (b) Explique **un** motivo por el que el departamento de investigación y desarrollo de *LB* desarrolla nuevos productos como Soft Lullaby.

[2]

.....

.....

.....

.....

En una conferencia de prensa reciente, Laura afirmó: “Construimos nuestra marca sobre una base de innovación y calidad, y Soft Lullaby es el próximo paso en nuestro camino de crecimiento”. Sin embargo, están aumentando las devoluciones de juguetes de *LB* defectuosos. Laura está considerando implementar un método de gestión de la calidad total, que requeriría a *LB* invertir en la capacitación de los empleados.

- (c) Explique **una** manera en que la gestión de la calidad total podría mejorar las operaciones de *LB*.

[2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 5: continuación)

Recientemente Laura leyó sobre el taylorismo digital y se entusiasmó con la idea de hacer un seguimiento a los empleados de las fábricas. Con algunos de los empleados de las fábricas ensayó el uso de equipos de seguimiento nuevos y reunió los datos que se presentan en la **Tabla 4**. Entre los empleados de las fábricas se difundieron con rapidez los rumores sobre los equipos de seguimiento.

Tabla 4: Datos sobre los empleados de las fábricas de *LB* aportados por los nuevos equipos de seguimiento

Ausentismo	Bajo
Frecuencia de los descansos de los empleados (para tomar un café, almorzar, ir al baño)	Baja
Puntualidad	Alta
Productividad	Alta
Eficiencia	Alta

- (d) Utilizando la **Tabla 4**, explique **una** desventaja para *LB* de introducir el taylorismo digital. [2]

.....

.....

.....

.....

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(Pregunta 5: continuación)

Poco tiempo atrás, James, propietario de *Sixties Toys* (*ST*), una empresa situada en el País A que produce juguetes de madera distribuidos en supermercados, se puso en contacto con Laura. James quería vender su empresa y le preguntó a Laura si la quería adquirir. *ST* tiene un departamento de investigación y desarrollo grande y emplea métodos de control de calidad. En 2024, uno de los tipos de juguetes de *ST* sufrió problemas de seguridad y la tasa de defectos se incrementó en un 4,0 %. Para evaluar la oferta de venta de *ST*, Laura preparó un informe comparativo, que se presenta en la **Tabla 5**.

Tabla 5: Selección de información del informe comparativo de Laura para 2025

	<i>LB</i>	<i>ST</i>	Promedio (media) de la industria
Tasa de defectos	5,0 %	16,0 %	3,0 %
Rotación de inventario (en días)	116	95	90
Índice de endeudamiento	6,1 %	2,2 %	1,8 %
Quejas de los clientes	100	800	No corresponde

(e) Utilizando datos de la **Tabla 5**, comente el índice de endeudamiento de *LB* y el índice de endeudamiento de *ST*.

[2]

(Esta pregunta continúa en la página siguiente)



(f) Utilizando la **Tabla 4**, la **Tabla 5** y demás información del estímulo, discuta si *LB* debería aceptar la oferta de adquirir *ST*.





Advertencia:

Los contenidos usados en las evaluaciones del IB a menudo provienen de fuentes externas auténticas. Las opiniones expresadas en ellos pertenecen a sus autores y/o editores, y no reflejan necesariamente las del IB. En ocasiones, se incluyen empresas, productos o personas ficticios. Cualquier parecido con entidades reales es pura coincidencia. Todas las marcas o marcas registradas (™ o ®) incluidas se utilizan únicamente con fines ilustrativos, y su uso no implica ninguna afiliación con el IB ni aprobación por parte del IB.

Referencias:

4. [Imagen de detergente para ropa] Lugowski, D., 2024. *Person adding washing powder to the washer, close up. Female hand holding laundry powder – stock photo*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.co.uk/detail/photo/person-adding-washing-powder-to-the-washer-close-up-royalty-free-image/2004750073> [Consulta: 4 de julio de 2025]. Material original adaptado.

