

Esquema de calificación

Mayo de 2025

Gestión Empresarial

Nivel Medio / Superior

Prueba 1

© 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/>.

Las bandas de puntuaciones de la página 3 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2	• Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta. • Escaso uso de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial; las herramientas y teorías utilizadas no son pertinentes o se utilizan de manera incorrecta. • La referencia al material de estímulo es escasa o nula. • No se presenta argumentación.
3–4	• Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se ha hecho uso de herramientas y teorías de Gestión Empresarial, pero su aplicaciónes mayormente incorrecta o no es pertinente. • Uso superficial de la información del material de estímulo, que a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización. • En su mayor parte, los argumentos carecen de fundamentación.
5–6	• La respuesta evidencia comprensión de lo que exige la pregunta, aunque estas exigencias se abordan solo parcialmente. • Cierta uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • Cierta uso pertinente de la información del material de estímulo, que va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización, pero no logra fundamentar el argumento de manera eficaz. • Hay una fundamentación de los argumentos, pero esta es sesgada en gran medida.
7–8	• La respuesta satisface, en gran medida, las exigencias de la pregunta. • En gran medida, uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • La información del material de estímulo se utiliza, en general, para fundamentar el argumento, aunque en algunas partes no es del todo claro o pertinente. • Los argumentos están fundamentados y moderadamente equilibrados.
9–10	• Enfoque claro en lo que pide la pregunta. • Uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial. • Los argumentos se fundamentan de manera eficaz con información pertinente del material de estímulo. • Argumentos equilibrados y fundamentados, con explicación de las limitaciones del estudio de caso o del material de estímulo.

Sección A

1. Defina el término *niveles de jerarquía*. [2]

Los niveles de jerarquía son las capas del organigrama, e ilustran dónde residen la autoridad y la responsabilidad. En las capas superiores hay más autoridad y mayor poder de toma de decisiones. Las capas superiores supervisan y coordinan el trabajo de las capas inferiores. En otras palabras, la jerarquía muestra el flujo de la cadena de mando, empezando por el director ejecutivo que está en el nivel más alto, los gerentes ejecutivos por debajo de este, los mandos medios debajo de los gerentes ejecutivos y así sucesivamente.

Otorgue [1] por cierta comprensión del concepto de niveles o capas. Otorgue [1] adicional si el alumno transmite cierta comprensión de la idea de la cadena de mando o los niveles de autoridad. Otorgue un máximo de [2].

Nota: No se requiere aplicación.

2. Indique **dos** formas en que se puede medir la cuota de mercado. [2]

La cuota de mercado se puede medir por volumen [1] (el porcentaje de unidades de un producto que una empresa vende en su mercado) o por valor [1] (el porcentaje de los ingresos por ventas que una empresa genera en su mercado).

No es necesario que los alumnos digan valor y volumen para obtener los [2] puntos, siempre que den una respuesta correcta.

Accepte “numero de clientes”.

Se puede recompensar a los alumnos por contestar usando fórmulas. Si el alumno hace referencia a una fórmula, otorgue [1] por valor y [1] si escribe una segunda fórmula.

Nota: No se requiere aplicación.

3. Con referencia a Myt y LC, explique la diferencia entre el sector secundario y el sector terciario (líneas 23–26). [4]

Myt fabrica bebidas sin alcohol y, por lo tanto, se ubica en el sector secundario, que es como se clasifica la fabricación. Por su parte, LC actúa en el sector de servicios (pues opera cafeterías) y, en consecuencia, se ubica en el sector terciario.

Al puntuar, considere [2] + [2].

Otorgue [1] por explicar que Myt fabrica un producto y [1] por vincularla al sector secundario. Otorgue [1] por explicar que LC provee un servicio y [1] por vincularla al sector terciario. Otorgue un máximo de [2].

4. Con referencia a *Myt*, distinga entre crecimiento interno y crecimiento externo. **[4]**

El crecimiento interno se produce cuando una empresa crece mediante la expansión de las operaciones existentes (abre más tiendas, contrata más vendedores, aumenta la producción, etc.). El crecimiento externo se produce cuando una empresa se expande, en general mediante la adquisición de otras empresas o mediante algún tipo de afiliación con otra organización. *Myt* logró un crecimiento externo mediante la toma de control de otras empresas como *LC* y *HW*. *Myt* también está considerando una toma de control de *TD*, propietaria de casas de té.

Al puntuar, considere [2] + [2].

Otorgue [1] por demostrar correctamente una comprensión del crecimiento interno y [1] adicional por una aplicación a Myt que muestre las diferencias con el crecimiento externo. Otorgue [1] por demostrar correctamente una comprensión del crecimiento externo y [1] adicional por una aplicación a Myt que muestre las diferencias con el crecimiento interno. Otorgue un máximo de [4].

5. Explique **una** acción que está realizando *Myt* para mejorar la responsabilidad social de la empresa. **[2]**

En el estímulo, *Myt* está haciendo lo siguiente:

- Está pagando los estudios universitarios de sus empleados.
- Está gastando más dinero de lo necesario para envasar sus bebidas en botella recicladas biodegradables.
- Realizó una toma de control de una empresa que vende agua embotellada.
- Hacer ecológicas a sus fabricas
- Reducir los niveles de cafeína y azúcar en sus productos con el fin de hacer la sociedad más saludable.

Todas estas acciones son formas de responsabilidad social de las empresas; la idea es que la empresa está haciendo una contribución real a la sociedad y a la sostenibilidad.

Otorgue [1] por vincular una de los puntos arriba al RSE y [1] por una explicación. Otorgue un máximo de [2].

6. Explique **dos** posibles barreras a la comunicación en *Myt* y *LC* (líneas 30–31).

[6]

Algunas barreras a la comunicación:

- Diferencias demográficas
- Diferencias culturales
- Diferencias de lenguaje
- Desconfianza o falta de confianza
- Incompatibilidad de la tecnología de la comunicación
- Estructura organizativa
- Canales de comunicación poco claros

Acepte toda otra barrera a la comunicación relevante en el contexto de Myt y LC.

El estímulo incluye ideas que podrían utilizarse en la respuesta; por ejemplo, el hecho de que LC esté presente en 35 países (línea 15), o el hecho de que las empresas tengan diferentes estilos de liderazgo (líneas 27-28), o que operen en diferentes sectores de la economía (líneas 24-25).

Acepte toda otra aplicación razonable al estímulo.

*Al puntuar, considere **[3] + [3]**.*

*Otorgue **[1]** por indicar una barrera a la comunicación pertinente y, en función de la profundidad y la claridad de la explicación con aplicación a Myt y LC, **[2-3]** adicionales. Otorgue un máximo de **[6]**.*

Sección B

7. Discuta si *Myt* debería realizar la toma de control de *TD*.

[10]

Algunos argumentos a favor de la toma de control de *TD*:

- *Myt* ya opera en el mercado de las bebidas calientes y, por lo tanto, lo conoce bien.
- La cuota de mercado de *Myt* y su dominio del mercado aumentarían en el mercado de las bebidas calientes.
- La empresa ya conoce el mercado en su dimensión geográfica.
- Existen oportunidades de venta cruzada con un limitado riesgo de canibalización.
- Las ventas de *TD* están en aumento, lo que sugiere que se trata de un mercado en crecimiento o que *TD* tiene una fórmula ganadora para el éxito, o ambas cosas.
- Se trata de una toma de control pequeña en comparación con muchas otras tomas de control potenciales; es aún mejor por el hecho de que *TS* no realiza fuertes inversiones en activos fijos o existencias.
- Como *TD* solo usa medios de difusión audiovisuales, existe el potencial de ahorrar en costos de *marketing* mediante el mayor uso del *marketing* en redes sociales; esto encajaría bien con el mercado objetivo (la marca de *TD* tiene gran aceptación entre las personas de menos de 30 años) y, además de reducir los costos de promoción, podría incrementar la conciencia de marca y la llegada a los clientes.

Algunos argumentos en contra de la toma de control de *TD*:

- Las dos empresas apelan a distintos segmentos de mercado, lo que sugiere que la organización combinada tendría escasas oportunidades de economías de escala en *marketing*.
- *TD*, *LC* y *HW* operan en mercados en crecimiento, lo que podría suponer una presión para *Myt*. La adquisición de *TD* podría agravar la situación.
- Los márgenes de *TD* están sufriendo una contracción.
- El crecimiento de ventas de *TD* puede ser engañoso, pues se debe al menos en parte al uso de ofertas especiales; este puede ser un factor en la disminución del margen de ganancia bruta.
- *Myt* ya está endeudada.
- *Myt* debería contraer más deuda. *Myt* ya ha crecido externamente mediante tomas de control, lo que ha debilitado su liquidez. Además, para realizar la toma de control, *Myt* tendrá o que aumentar su deuda, lo que quizá la lleve a estar demasiado endeudada, o que emitir acciones adicionales, lo que diluirá la propiedad actual.
- Como con cualquier toma de control, existe el potencial de conflictos en la cultura y de distintos estilos de gestión.
- *TD* ha empleado prácticas de recursos humanos cuestionables y se la ha acusado de explotar a sus empleados.
- El té representa un mercado independiente y otra base de clientes.

Acepte todo otro argumento pertinente a favor o en contra.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.

8. Utilizando la matriz de Ansoff, recomiende a *Myt* una estrategia de crecimiento **distinta del** desarrollo de mercado. **[10]**

Según la matriz de Ansoff, fuera del desarrollo de mercado, *Myt* podría considerar:

- La penetración de mercado
- La diversificación
- El desarrollo de productos

Myt tiene estas tres opciones a su alcance. Cada opción tiene costados positivos y negativos.

La penetración de mercado se podría lograr mediante una promoción más efectiva o abriendo más cafeterías. Lo primero (la promoción) no entraña demasiados riesgos pero es posible que tenga menos probabilidades de éxito que lo segundo (abrir tiendas nuevas). La apertura de nuevas tiendas es una excelente forma de penetrar en un mercado (piénsese en *Starbucks*) pero acarrea riesgos concretos, como el alquiler de un espacio comercial que nunca termine pagándose por sí mismo.

Ingresar en el negocio del té es una forma de diversificación. Si bien es casi seguro que *Myt* coseche los beneficios de tener una nueva fuente de ingresos o una nueva fuente de flujo de caja, queda menos claro si podrá aprovechar la toma de control para lograr un crecimiento exponencial y no aritmético. Si lo único que se consigue es un crecimiento aritmético, es clave la cuestión del precio de adquisición de *TD* y *Myt* se puede ver perjudicada por el costo de oportunidad.

Una tercera opción es el desarrollo de productos. Esta estrategia parece ser la menos riesgosa pero probablemente también sea la que tenga el menor potencial de recompensa. Un nuevo producto de café probablemente tendría un ciclo de vida corto. Por eso, *Myt* podría lograr un aumento en las ventas a corto plazo, pero una vez que se desvaneciera la novedad del producto las ventas volverían al nivel anterior.

Existen muchas formas de que los alumnos apliquen los anteriores conceptos teóricos al material de estímulo.

Acepte todo otro curso de acción pertinente.

Para obtener las puntuaciones más altas [9-10], los alumnos deberán usar la matriz de Ansoff y hacer referencia a las limitaciones del estudio de caso.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.