

© 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 Superior

Prueba 3

30 de abril de 2025

Zona A tarde | **Zona B** tarde | **Zona C** tarde

1 hora 15 minutos

Instrucciones para los alumnos

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Lea el material del estímulo detenidamente.
- Responda todas las preguntas.
- En esta prueba está permitido utilizar la calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[25 puntos]**.

See to Believe (STB)

Lea los recursos y responda las preguntas a continuación.

Recurso 1 – Antecedentes de *See to Believe (STB)* (extracto de una publicación de negocios, octubre de 2024)

STB es una iniciativa social con fines de lucro. Emplea materia prima de anteojos usados para fabricar nuevos anteojos de lujo, que vende en sus propias tiendas minoristas ubicadas en más de 30 países. *STB* aplica el método de determinación de precios conocido como precio de prestigio; la demanda de sus anteojos es inelástica al precio y los clientes objetivo tienen entre 18 y 30 años.



Por cada par de anteojos de lujo que vende, *STB* dona un par de anteojos de lectura más baratos (no costosos) a un niño con problemas de la vista.

Cuando era pequeño, Sam Semler, el director ejecutivo (CEO), tenía dificultades para leer por la falta de servicios de atención y exámenes de la vista en su país. A Sam le apasiona generar conciencia sobre cuestiones globales como la vista deficiente y la falta de exámenes oftalmológicos; hace poco afirmó que en el mundo hay alrededor de 1100 millones de personas sin acceso a servicios de atención de la vista, pero que el 90 % de los problemas oculares y oftalmológicos se pueden evitar o curar.

Hasta ahora, *STB* ha donado 10 millones de pares de anteojos, y una organización no gubernamental (ONG) le ha otorgado premios humanitarios por sus objetivos éticos y sus logros.

Los empleados de *STB* se enorgullecen de su trabajo. El trabajo en equipo es parte integral de la cultura organizativa. En 2026, *STB* introducirá en sus mercados existentes un nuevo servicio especial de atención y exámenes de la vista.

El nuevo servicio requerirá nueva y costosa tecnología para el cuidado de los ojos. En 2024, Sam inició una amplia reestructuración con ajuste (organización en forma de trébol) de *STB*, e implementó un nuevo sistema de gestión basado en el taylorismo digital. Se produjo un conflicto porque no lo consultó.

En la **Tabla 1** se presenta una selección de información financiera real y pronosticada de *STB* y sus cinco competidores principales.

Año	Ganancias de <i>STB</i> (en millones de \$)	Ganancias promedio de los cinco competidores principales (en millones de \$)	Índice de liquidez inmediata o razón ácida de <i>STB</i>	Índice de liquidez inmediata o razón ácida de los cinco competidores principales
2022	124	88	3,5	1,8
2023	142	82	3,0	2,0
2024	120	90	4,2	1,64
2025*	128	84	4,0	1,42

* Cifras pronosticadas

Recurso 2 – Extracto de las actas de una reunión financiera con la gerencia superior de *STB* presidida por Sam Semler (noviembre de 2024)

- Nuestros accionistas parecen satisfechos pero les preocupan nuestros índices de liquidez inmediata (razón ácida). Solicitan un análisis STEEPLE para identificar una nueva estrategia.
- En cada una de nuestras tiendas minoristas se introducirá el nuevo servicio especial de atención y exámenes de la vista. Para los servicios se necesitará un gerente de tiempo completo; los optometristas y los técnicos especializados se contratarán según se requiera. *STB* tendrá que utilizar una agencia global de contratación externa para encontrar a esos empleados.
- También será necesario instalar sin demora tecnología de atención oftalmológica nueva y costosa.
- Se indicó a los gerentes superiores de *STB* recordar a los empleados que debían mantener en reserva sus opiniones sobre la reestructuración con ajuste (organización en forma de trébol) y la adopción del taylorismo digital.

A algunos gerentes les sorprendió el cambio de Sam por un estilo de liderazgo más autocrático.

Recurso 3 – Extracto de un análisis STEEPLE (febrero de 2025)

Según los estudios de mercado en curso, los clientes confían en el posicionamiento de *STB*. Existe gran apoyo al nuevo servicio especial de atención y exámenes de la vista como parte de una estrategia de enfoque de diferenciación. Los comentarios en las redes sociales han sido positivos. Sin embargo, muchos gobiernos de nuestros mercados internacionales están considerando ofrecer exámenes de la vista gratuitos a las personas de menos de 30 años.

Hay varios competidores que están usando la nueva tecnología de impresión en 3D para producir anteojos “justo a tiempo” y ofrecer exámenes de la vista a bajo costo. Después de un examen de la vista, se pueden elaborar los anteojos en la tienda en menos de 30 minutos. Estos anteojos y exámenes tienen precios considerablemente más bajos que los de *STB*.

Recurso 4 – Publicación de un empleado anónimo en las redes sociales (24 de marzo de 2025)


@AlertaRojaSTB
24 de marzo de 2025

 24
 13


¡Soy un ser humano, no un robot! 😞

Trabajar en *STB* es emocionalmente TÓXICO. ¡Es un lugar de trabajo hostil! Ya no existen más ni el trabajo en equipo ni el orgullo de trabajar para *STB*.

Esta reestructuración con ajuste ha significado que algunos de mis mejores amigos, TRABAJADORES LEALES Y DE TIEMPO COMPLETO, han sido reemplazados por trabajadores anónimos con contratos temporales o robots.

Mi gerente supervisa mis mensajes de correo electrónico de trabajo. ¡Corre el rumor de que pronto tendremos que escanear nuestra tarjeta de identificación cada vez que entremos y salgamos del baño! 😞

Puedo meterme en problemas por escribir esto, pero ¿ante quién nos podemos quejar?

Recurso 5 – Correo de Sam a los accionistas (28 de abril de 2025)

De: CEO@SeetoBelieve.com

A: shareholders@SeetoBelieve.com

Estimados todos,

Nuestro análisis STEEPLE y el seguimiento con grupos de discusión sugieren que podríamos posicionar nuestros servicios especiales de atención y exámenes de la vista de la misma manera que nuestros anteojos. Con la compra de un paquete de atención y exámenes de la vista, donar otro. Sin embargo, *STB* ha descubierto que una parte no ensayada de la nueva tecnología se ha tornado poco confiable. Nuestra nueva estrategia podría demorar más de lo que pensábamos.

Es posible que hayan visto una publicación en las redes sociales con una queja sobre la reestructuración con ajuste y la supervisión de cerca; se difundió en los programas de noticias el 26 de marzo a la noche. Hemos identificado al empleado y, después de investigar el hecho, lo separamos del puesto. Se han hecho llegar alertas a todos los empleados sobre la expresión de opiniones acerca de *STB* en línea.

Sam Semler
CEO, See to Believe

CONFIDENCIAL: Este correo electrónico y los archivos que pueda tener adjuntos son confidenciales, y están destinados únicamente al uso de la persona o entidad a quien están dirigidos.

1. Utilizando el **Recurso 1** y una teoría de la motivación en gestión empresarial apropiada, **distinta de** la de Maslow, describa **una** necesidad de los **empleados** de *STB* a la que la iniciativa social está dando satisfacción. [2]
2. Utilizando el **Recurso 1** y el **Recurso 2**, explique **una** dificultad financiera **y una** dificultad de gestión de recursos humanos que enfrenta *STB*. [6]
3. Utilizando todos los recursos proporcionados y su conocimiento de las herramientas y teorías de gestión empresarial, recomiende un plan de acción para *STB* que mantenga la sostenibilidad a lo largo de los cinco años próximos. [17]

Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.

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:

Recurso 1 [imagen de anteojos] yasinguneyasu, 2010. *Optical Black Eyewear Series - stock photo*. [imagen en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.co.uk/detail/photo/optical-black-eyewear-series-royalty-free-image/182903160?phrase=folded+glasses&adppopup=true> [Consulta: 8 de agosto de 2024].