

© 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 y Nivel Medio

Prueba 1

29 de octubre de 2025

Zona A tarde | Zona B tarde | Zona C tarde

1 hora 30 minutos

Instrucciones para los alumnos

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Sección A: responda todas las preguntas.
- Sección B: responda una pregunta.
- En esta prueba está permitido utilizar la calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es **[30 puntos]**.

Walkway Ltd (WW)

En 2020, Nkita Otino, graduada universitaria en ingeniería en el País Y, creó *Walkway Ltd. (WW)*, una empresa de capital cerrado de la cual es la única accionista.

5 Nkita diseñó baldosas para piso que generan electricidad al recibir pisadas. Cuanto más fuerte la pisada, más electricidad se genera. Cada baldosa de un metro cuadrado tiene seis centímetros de espesor; las baldosas están hechas de plástico, y se puede personalizar el color o el diseño. *WW* produce las baldosas bajo la marca Telec; la producción se hace por lotes reducidos en la pequeña fábrica que la empresa posee en el País Y. Nkita es gerente de operaciones y de finanzas.

10 Las ventas iniciales, que tuvieron lugar en 2022, tenían por destinatarios pequeños centros comerciales. Las baldosas se usaban solo para los pasillos principales, y reducían las facturas de electricidad del centro comercial. *WW* ganó un premio de una organización no gubernamental (ONG) enfocada en la sostenibilidad.

15 En 2023, *WW* recibió un pedido importante, de 10000 baldosas Telec, de parte de un centro comercial grande y famoso en todo el mundo. Al no poder satisfacer este pedido, *WW* subcontrató a *DV Choi (DVC)*, una empresa fabricante del País K. *WW* proporcionó a *DVC* el diseño y las especificaciones de materiales para las baldosas, y pagó a *DVC* \$350 por la fabricación de cada baldosa. En ese entonces, *WW* cobraba a los clientes \$700 por cada baldosa; esto incluía envío e instalación.

Mientras tanto, la pequeña fábrica de *WW* en el País Y siguió fabricando baldosas para satisfacer los pedidos de poco volumen.

20 *DVC* exigió a *WW* un pago del 50% por las baldosas Telec antes de iniciar la producción. *WW* tenía reservas de efectivo limitadas, que no bastaban para hacer el pago del 50% a *DVC*. Nkita se dirigió a un banco grande con presencia en todo el continente que acordó proveer el pasivo no corriente para pagar a *DVC*. Sin embargo, como *WW* era una empresa relativamente nueva, el banco cobraba una tasa de interés elevada.

25 *WW* solo vende las baldosas Telec en un tamaño. Nkita rechazó pedidos de potenciales clientes que querían baldosas de tamaños distintos.

30 La instalación de las baldosas Telec de *WW* en el gran centro comercial famoso en todo el mundo generó publicidad global. Nkita decidió dejar su papel de gerente de operaciones y finanzas para centrarse en las mejores formas de hacer crecer a la empresa. A continuación, contrató a un gerente financiero y a una gerente de operaciones; además, algunos empleados de *WW* fueron ascendidos a cargos gerenciales intermedios. Un empleado, Viktor Wanyamin, fue promovido a gerente de *marketing*, con autoridad para tomar todas las decisiones de esa área. Nkita empleaba un estilo de liderazgo con libertad de acción y delegaba tareas importantes en el equipo de gerencia.

35 *WW* ofrece a sus empleados una variedad de incentivos económicos y no económicos. Cada gerente establece metas semanales y posee un área de control amplia sobre los empleados, quienes trabajan en equipos. Nkita cree en la revalorización del trabajo y alienta a los gerentes a rotar las tareas dentro de los equipos que manejan. Cada vez que un empleado se va de *WW* se le ofrece una entrevista de salida.

40 *WW* usa exposiciones y ferias de la industria para promover las baldosas Telec. Viktor llevó adelante investigación del mercado primario y secundario para determinar en qué parte del mundo convendría más enfocarse con actividades de promoción directa. Decidió concentrarse en Oriente Medio y Europa.

45 *WW* usa un método de determinación de precios denominado precio de prestigio, por ser una de las primeras empresas del mundo en ofrecer baldosas que generan grandes cantidades de electricidad. *WW* opera en un mercado nicho y perdió algunos pedidos a causa de su método de determinación de precios.

50 Con el tiempo, la relación entre *WW* y *DVC* se empezó a deteriorar. La nueva gerente de operaciones de *WW*, Njeri Ochieni, no estaba conforme con la calidad de las baldosas que *WW* estaba recibiendo de *DVC*. Njeri se sentía frustrada porque ella y su contacto comercial en *DVC* no tenían un idioma en común que ambos manejaran bien, y este problema empeoraba al hablar sobre especificaciones técnicas. Njeri también tenía dificultades para coordinar una hora a la que pudiera llamar al gerente de operaciones de *DVC*, debido a las considerables diferencias de huso horario.

55 Mientras los problemas con *DVC* continuaban, Nkita y su equipo de gerencia analizaban la posibilidad de relocalizar la producción de las baldosas Telec mediante un nuevo traslado al País Y. Sin embargo, en el País Y no hay ninguna organización fabricante que posea los conocimientos y la experiencia requeridos. Por lo tanto, *WW* tendría que construir una nueva fábrica y tomar empleados cualificados para producir las baldosas Telec; además, estos empleados necesitarían capacitación adicional fuera del ámbito de trabajo. Njeri confiaba en que *WW* podría mejorar la calidad de las baldosas Telec si ella podía supervisar la producción. Se estimó que construir la
60 fábrica costaría \$9 millones. Los cálculos de Njeri estimaban que *WW* podría producir las baldosas Telec por \$300 cada una, mejorando significativamente el margen de ganancia. El gobierno del País Y estaba ofreciendo incentivos a las empresas para construir fábricas en su país.

65 La competencia en el mercado de las baldosas con generación eléctrica está en aumento, y hay otras empresas que ahora pueden ofrecer baldosas similares a un precio inferior al de *WW*. Hace poco, *WW* no logró ganar dos contratos para grandes centros comerciales.

Dos empresas le ofrecieron a Nkita formar alianzas estratégicas: *EcoBeats* y *Electroverse Interactive (EI)*.

70 *EcoBeats* es una cadena de discotecas pionera y en rápido crecimiento. Su declaración de la misión es: “Comprometidos con la sostenibilidad sin perder el estilo ni la diversión”. *EcoBeats* se esfuerza por reducir su huella de carbono mediante el uso de paneles solares, materiales ecológicos y estrategias de reducción de desechos que disminuyen la cantidad de desperdicios llegados a los vertederos. La empresa se propone alcanzar la neutralidad en carbono para 2035 y está buscando formas de mejorar su imagen como empresa ecológica. Markus Fischer, el dueño
75 de *EcoBeats*, propuso una alianza estratégica con *WW* para instalar 25 000 baldosas Telec en el piso de sus discotecas. A cambio de venderle sus baldosas a *EcoBeats* con un descuento del 25%, *WW* recibiría información valiosa sobre el desempeño de sus productos en otro ámbito de la vida real. *EcoBeats* también usaría el *marketing* por redes sociales para promover su alianza estratégica, con el potencial de llegar a una audiencia mayor. *EcoBeats* es famosa por sus
80 campañas de *marketing* controvertidas.

EI es una empresa de desarrollo de videojuegos. Su declaración de la visión es “Experiencias electrizantes que redefinen los juegos mediante la tecnología y las narraciones inmersivas. Damos forma a la industria del entretenimiento del mañana”. La industria de los videojuegos tiene un valor de \$500 000 millones; esto es más que la suma de las industrias del cine y de la música. Según
85 la propuesta de *EI*, *WW* tomaría parte en el desarrollo de un nuevo juego para varios jugadores que combinaría elementos de ejercicio físico y resolución de problemas. La idea de *EI* es que los jugadores tengan un casco y sensores de movimiento en todo el cuerpo para interactuar con el mundo del juego. Los sensores de movimiento incorporarán parte de la tecnología de captura de energía que se usa en las baldosas Telec. La propuesta requeriría una inversión de capital
90 adicional de \$3 millones. Como parte de esta alianza estratégica, los ingenieros de *EI*, sumamente capacitados, trabajarían con *WW* para mejorar la tecnología de las baldosas Telec. Esta oferta le daría a *WW* la ventaja de la primera movida.

Sección A

Responda **todas** las preguntas de esta sección.

1. Indique **dos** características del capital de préstamo. [2]
2. Defina el término *estilo de liderazgo con libertad de acción*. [2]
3. Describa **dos** incentivos no económicos que *WW* ofrece a sus empleados. [4]
4. Explique **un** motivo por el que *Nkita* querría hacer crecer a *WW* (líneas 28–29). [2]
5. Explique **dos** barreras a la comunicación entre *WW* y *DVC* que llevaron al deterioro de la relación (línea 48). [4]
6. Explique **dos** formas en las que *WW* podría modificar su mezcla de *marketing*. [6]

Sección B

Responda **una** pregunta de esta sección.

7. Recomiende si *WW* debería seguir subcontratando a *DVC* o relocalizar la producción mediante un nuevo traslado al País Y. [10]
8. Discuta si *WW* debería aceptar la oferta de una alianza estratégica de *EcoBeats* o de *EI*. [10]

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