

# Esquema de calificación

**Noviembre 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	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Escaso uso de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial; las herramientas y teorías utilizadas no son pertinentes o se utilizan de manera incorrecta.</li> <li>• La referencia al material de estímulo es escasa o nula.</li> <li>• No se presenta argumentación.</li> </ul>
3–4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Se ha hecho uso de herramientas y teorías de Gestión Empresarial, pero su aplicación es mayormente incorrecta o no es pertinente.</li> <li>• 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.</li> <li>• En su mayor parte, los argumentos carecen de fundamentación.</li> </ul>
5–6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La respuesta evidencia comprensión de lo que exige la pregunta, aunque estas exigencias se abordan solo parcialmente.</li> <li>• Cierta uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial.</li> <li>• 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.</li> <li>• Hay una fundamentación de los argumentos, pero esta es sesgada en gran medida.</li> </ul>
7–8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La respuesta satisface, en gran medida, las exigencias de la pregunta.</li> <li>• En gran medida, uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial.</li> <li>• 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.</li> <li>• Los argumentos están fundamentados y moderadamente equilibrados.</li> </ul>
9–10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque claro en lo que pide la pregunta.</li> <li>• Uso pertinente y correcto de las herramientas y teorías de Gestión Empresarial.</li> <li>• Los argumentos se fundamentan de manera eficaz con información pertinente del material de estímulo.</li> <li>• Argumentos equilibrados y fundamentados, con explicación de las limitaciones del estudio de caso o del material de estímulo.</li> </ul>

## Sección A

1. Indique dos características del capital de préstamo. [2]

Las características incluyen lo siguiente:

- Plan de pago fijo.
- Se cobran intereses sobre el monto prestado, lo que incrementa el costo del préstamo.
- El costo del préstamo no diluye la propiedad.
- Los préstamos pueden ser flexibles en cuanto al pago. Pueden ser a corto o largo plazo.

*Acepte toda otra característica del pasivo no corriente.*

*Otorgue [1] por cada característica indicada, hasta un máximo de [2].*

**Nota:** *No se requiere descripción ni aplicación.*

2. Defina el término *estilo de liderazgo con libertad de acción*. [2]

El *estilo de liderazgo con libertad de acción* es un estilo de gestión en que el líder provee un mínimo de supervisión y dirección. Esto permite a los empleados asumir la plena responsabilidad de su trabajo y tomar decisiones con independencia.

Otorgue [1] punto por demostrar cierta comprensión del estilo de liderazgo *laissez-faire*, como por ejemplo que se les da a los empleados libertad o autonomía para tomar decisiones. Otorgue un punto adicional [1] si el candidato muestra cierta comprensión de que no hay (o hay muy poca) supervisión. Es decir, un líder que “deja hacer” o “permite que los empleados” actúen por sí mismos. Hasta un máximo de [2] puntos.

**Nota:** *No se requiere aplicación. No otorgue puntos por ejemplos presentados en forma aislada.*

3. Describa **dos** incentivos no económicos que *WW* ofrece a sus empleados. [4]

Los incentivos no económicos son beneficios o recompensas que se dan a los empleados y no implican un pago monetario directo.

Algunos ejemplos presentes en el estímulo:

- Revalorización del trabajo: Nkita delegaba tareas importantes en el equipo de gerencia. Este grado adicional de desafío y responsabilidad ayuda a motivar al equipo gerencial.
- Rotación de puestos de trabajo: Nkita alienta al equipo de gerencia a rotar las tareas; para ello, los trabajadores cambian de puesto de trabajo por cierto período. Esto podría ayudar a los empleados de la fábrica a evitar el tedio de hacer siempre las mismas tareas en la fabricación de la baldosa Telec.
- Trabajo en equipo: los gerentes de *WW* poseen un área de control grande; esto implica que los trabajadores trabajan en equipo para realizar las tareas. El estilo de liderazgo con libertad de acción también puede animar a los trabajadores a trabajar en equipo, y esto a su vez puede contribuir con el elemento social de la jerarquía de las necesidades de Maslow.
- Las mismas razones que se aplican a la revalorización del trabajo se podrían mencionar para el empoderamiento.

*Acepte todo otro incentivo no económico pertinente.*

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

*Otorgue [1] por la identificación de un incentivo no económico que *WW* ofrezca y [1] adicional por una descripción, hasta un máximo de [2].*

**NOTA:** *No otorgue ningún punto si el alumno indica o describe un incentivo no económico no mencionado en el estudio de caso.*

4. Explique **un** motivo por el que Nkita querría hacer crecer a *WW* (líneas 28–29). [2]

Hay muchos motivos por los que Nkita podría querer que *WW* creciera; entre estos:

- Acceso a más fuentes de financiación: a *WW* le resultó difícil encontrar un préstamo a una tasa competitiva; ser una empresa más grande podría ayudar.
- Economías de escala: si *WW* fabrica más baldosas Telec, el costo unitario debería disminuir. Esto se podría deber a la capacidad de adquirir mejor maquinaria, de contratar gerentes más eficientes o de pagar tasas de interés más bajas por los préstamos. Esto puede ayudar a que *WW* reduzca los precios para ser más competitivos.

Conciencia de marca/publicidad/Apuntrar a un mercado más amplio: cuanto más grande llegue a ser *WW*, más conciencia de su presencia tendrán las empresas. *WW* podría llegar a ser más conocida en todo el mundo y no solo en el País Y. *Otorgue [1] por una ventaja explicada y [1] adicional por una explicación con aplicación a *WW*. Otorgue un máximo de [2].*

*No se podrá otorgar [2] si la respuesta carece de aplicación a *WW*.*

5. Explique **dos** barreras a la comunicación entre *WW* y *DVC* que llevaron al deterioro de la relación (línea 48).

[4]

Al hablar de barreras a la comunicación se hace referencia a los obstáculos que pueden dificultar el intercambio eficaz de información dentro de una empresa. Algunos ejemplos de barreras a la comunicación entre *WW* y *DVC*:

- Barreras lingüísticas: la gerente de operaciones y su contacto comercial en *DVC* no tienen un idioma en común que ambos manejen bien. El problema se agrava cuando deben hablar sobre especificaciones técnicas.
- Barreras culturales (**solo NS**): el País Y y el País K podrían tener culturas distintas y esto llevar a malentendidos.
- Barreras físicas: la diferencia horaria considerable (diferencia de husos horarios)/area geográfica entre las dos empresas hace difícil coordinar horarios para dialogar sobre la baldosa Telec. Esto podría ser una fuente de frustración para ambas partes y producir demoras en la resolución de los problemas. Njeri tuvo dificultades para coordinar una hora para llamar al gerente de operaciones de *DVC* debido a las importantes diferencias de zona horaria.

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

*Otorgue [1] por cada barrera a la comunicación explicada y [1] adicional por un desarrollo con aplicación a *WW* y *DVC*. Otorgue un máximo de [2].*

*No se podrá otorgar [2] si la respuesta carece de aplicación a *WW* y a *DVC*.*

6. Explique **dos** formas en las que *WW* podría modificar su mezcla de *marketing*.

[6]

Precio: actualmente *WW* usa para la baldosa Telec una estrategia de precio de prestigio, pero esto llevó a la empresa a perder pedidos. *WW* podría cambiar por otra estrategia de determinación de precios; por ejemplo, una estrategia de costo más margen (margen de beneficio). Este método garantizaría obtener ganancias sobre cada baldosa y se podría adaptar a diversas situaciones. *WW* podría cambiar a una estrategia de precios competitivos, ya que la competencia en el mercado de las baldosas que generan electricidad está aumentando y otras empresas ahora pueden ofrecer losetas similares a un precio más bajo que *WW*. Recientemente, *WW* no logró ganar dos contratos para grandes centros comerciales. El método de determinación de precios conocido como precio de prestigio puede haber sido apto para *WW* cuando la baldosa Telec era pionera, pero esto sucedió hace cinco años y es posible que la estrategia ya no sea apropiada.

Promoción: actualmente *WW* usa la promoción directa para llegar a clientes de Europa y el Oriente Medio. *WW* podría pasar a usar la promoción integrada, lo que podría ayudar a la empresa a fomentar una toma de conciencia sobre su negocio. Esto podría mejorar la conciencia de marca más que las exposiciones y ferias de la industria, que se orientan a industrias específicas.

Producto: *WW* perdió pedidos por vender solo un tamaño de baldosa. La empresa podría tratar de ampliar su cartera de productos e incluir varios tamaños de la baldosa Telec.

*ChatGPT said:*

Plaza: *WW* está considerando reenfocar sus actividades promocionales en el Oriente Medio. Esto podría permitir la creación de un nuevo canal de distribución.

*Acepte toda otra explicación pertinente con aplicación a WW.*

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

*Otorgue [1] punto por nombrar un elemento del marketing mix.*

*Otorgue [1] por una explicación de la forma en que WW puede modificar su mezcla de marketing.*

*Otorgue [1] por aplicación a WW.*

## Sección B

7. Recomiende si WW debería seguir subcontratando a DVC o relocalizar la producción mediante un nuevo traslado al País Y.

[10]

### Continuar con la subcontratación a DVC

#### Argumentos a favor

- **Costos iniciales más bajos:** Continuar con la subcontratación evita la inversión de capital de \$9 millones necesaria para construir una nueva fábrica. Esto permite que WW conserve liquidez y evite asumir más deuda con altos intereses.
- **Capacidad de producción y experiencia:** DVC ya cuenta con la experiencia técnica y la infraestructura necesarias para producir las losetas a gran escala. Mantener la asociación ayuda a evitar los retrasos y riesgos asociados con la contratación y capacitación de nuevos trabajadores calificados en el País Y.
- **Flexibilidad y reducción de riesgos:** La subcontratación mantiene la flexibilidad operativa de WW. La producción puede aumentarse o reducirse según la demanda. Además, limita los costos fijos de WW, ya que DVC asume la carga del mantenimiento del equipo y del personal.
- **Argumentos en contra**
- **Problemas de control de calidad:** WW ha experimentado problemas de calidad con las losetas producidas por DVC, lo que ha dañado la reputación de la marca y la satisfacción del cliente. Las barreras de comunicación y las diferencias horarias agravan estos problemas.
- **Dependencia de un proveedor extranjero:** Confiar en DVC expone a WW a riesgos en la cadena de suministro, fluctuaciones monetarias y posibles interrupciones políticas o logísticas en el País K.
- **Innovación y control limitados:** La subcontratación limita la capacidad de WW para innovar y mejorar los procesos de producción internamente. A medida que aumenta la competencia, mantener el control sobre la fabricación puede ser crucial para mejorar la calidad y la eficiencia.

#### Repatriar la producción al País Y

#### Argumentos a favor

- **Mejor calidad y supervisión:** Con la producción interna, Njeri y WW pueden supervisar directamente la calidad, asegurando que las losetas cumplan con los estándares y las expectativas de la marca. Una mejor comunicación y una retroalimentación más rápida probablemente conduzcan a una mejora continua.
- **Eficiencia de costos y márgenes de ganancia:** Se estima que el costo de producción por loseta disminuiría de \$350 (DVC) a \$300 (producción repatriada), aumentando así los márgenes de ganancia y la competitividad a largo plazo.
- **Incentivos gubernamentales y desarrollo local:** El gobierno del País Y está ofreciendo incentivos para la construcción de fábricas, lo que reduce los costos netos. Repatriar la producción también apoya el empleo local y refuerza la imagen de sostenibilidad de WW, algo valioso para la marca y los premios corporativos.

#### Argumentos en contra

- **Alta inversión de capital inicial:** Construir una nueva fábrica cuesta \$9 millones, una carga financiera significativa para una empresa pequeña con reservas limitadas y deudas existentes. Esto podría amenazar la liquidez si la demanda fluctúa.

- **Escasez de habilidades y necesidad de capacitación:** El País Y carece de experiencia local en la fabricación de losetas tecnológicamente avanzadas. WW tendría que contratar y capacitar una nueva fuerza laboral, lo que causaría demoras y aumentaría los costos iniciales.
- **Riesgos operativos y retrasos:** Establecer una nueva fábrica requiere tiempo y puede interrumpir las operaciones actuales o retrasar las entregas. Durante este período, WW corre el riesgo de perder contratos adicionales frente a competidores con tiempos de respuesta más rápidos.

Información faltante en el estímulo: ¿WW tendrá acceso a una fuente de financiación para pagar por adelantado los \$9 millones que costaría la fábrica? ¿Cuál es la situación financiera actual de WW en términos de fondos disponibles? ¿En qué medida son significativos los incentivos que ofrece el gobierno del País Y?

*Acepte toda recomendación pertinente.*

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

*Si el alumno no hace ninguna referencia al estímulo presentado, se podrá otorgar un máximo de [4] incluso si hay cierto equilibrio.*

*Otorgue un máximo de [8] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo.*

**Nota:** Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo, y si no se observa una explicación de las limitaciones del estímulo o conciencia de ellas.

8. Discuta si WW debería aceptar la oferta de una alianza estratégica de *EcoBeats* o de *EI*. [10]

En la matriz de Ansoff, la oferta de *EcoBeats* se consideraría desarrollo de mercado. WW no modifica el producto sino que intenta vender en otro segmento de mercado. Esto tiene un riesgo moderado pero un elevado potencial de expansión.

*Ventajas de la oferta de EcoBeats:*

- Mayor visibilidad: la cadena de discotecas, que está en crecimiento, podría ayudar a WW a aumentar su conciencia de marca, en especial en el segmento de mercado preocupado por el medio ambiente.
- Pruebas del producto: WW podría obtener información sobre el desempeño de la baldosa Telec, lo que podría ayudar a la empresa a mejorar su producto.
- Aumento del *marketing*: WW podría reducir sus gastos de *marketing*, pues *EcoBeats* hará la promoción en sus redes sociales.

*Desventajas de la oferta de EcoBeats:*

- Cobro de un menor precio de venta: *EcoBeats* obtendrá un descuento del 25 % sobre el precio de venta. Esto significa que el margen de ganancia de WW será menor. También podría verse afectado el precio de prestigio que WW aplica, pues otras empresas también podrían pedir un descuento.

- Riesgo de *marketing*: *EcoBeats* es conocida por llevar adelante campañas controvertidas en los medios. Estas actividades promocionales podrían entrañar un riesgo para la reputación de marca de *WW*.
- Conlleva un riesgo moderado pero menor que el de otras estrategias, como la de diversificación (la propuesta de *EI*).

En la matriz de Ansoff, la oferta de *EI* se consideraría diversificación. *WW* ingresaría en una industria totalmente nueva (la de los videojuegos) con un producto actualizado. Esta es la estrategia más riesgosa de la matriz de Ansoff.

Ventajas de la oferta de *EI*:

- Potencial de mercado: la industria de los videojuegos tiene un valor de \$500.000 millones, lo que para *WW* representa un enorme potencial de mercado si la asociación tiene éxito.
- Innovación: los ingenieros de *WW*, sumamente capacitados, podrían colaborar con los empleados de *EI*. Esto podría conducir a mejoras tecnológicas y, potencialmente, a la creación de más productos innovadores.
- Nuevas fuentes de ingresos: en presencia de un aumento de la competencia en el mercado de las baldosas, *WW* podría generar nuevas fuentes de ingresos en la industria de los videojuegos.

Desventajas de la oferta de *EI*:

- Costos de inversión elevados: *WW* necesitará una inversión de capital de \$3 millones. Esto supone un considerable riesgo financiero para *WW*, en especial si el proyecto no genera las ganancias esperadas.
- Riesgo de diversificación: ingresar en una industria completamente distinta podría significar para *WW* la pérdida del enfoque principal puesto en su industria central. ¿Esta propuesta significará que se pierden recursos y el enfoque principal de *WW* se desvía de la baldosa *Telec*?
- Problemas tecnológicos: ¿la tecnología de la baldosa *Telec* funcionará realmente en la industria de los videojuegos? Esto no se ensayó, y si no funciona tan bien como se espera existe el riesgo de una pérdida considerable para *WW*.

### Información faltante en el estímulo

El estímulo no dice:

- Cuántas discotecas posee *EcoBeats*
- Qué grado de éxito tuvo su *marketing* social

Con respecto a *EI*:

- ¿Tiene éxito como desarrolladora de videojuegos?
- ¿Creó juegos que hayan tenido éxito comercial?
- El estudio de caso tampoco dice cuáles serían los potenciales términos de la alianza estratégica.

La conclusión podría ser que cualquier de las dos ofertas podría ser la más apta para *WW*. *EcoBeats* es la opción más segura, pero la oferta de *EI* tiene el potencial de generar importantes ganancias para *WW* y el ingreso a la lucrativa industria de los videojuegos.

Para obtener las puntuaciones más altas, el alumno tendrá que llegar a una conclusión respecto de cuál es la oferta más apropiada y justificarla, pero se puede elegir cualquiera de las dos opciones y discutir las limitaciones de la información dada en el estudio de caso.

*Acepte toda discusión pertinente.*

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

*Si el alumno no hace ninguna referencia al estímulo presentado, se podrá otorgar un máximo de [4] incluso si hay cierto equilibrio.*

*Otorgue un máximo de [8] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo.*

**Nota:** *Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo, y si no se observa una explicación de las limitaciones del estímulo o conciencia de ellas.*

---