

Esquema de calificación

Mayo de 2026

Gestión Empresarial

Nivel Medio / Superior

Prueba 1

© 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/>.

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 aplicación es 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 *sector secundario*. [2]

Una empresa del sector secundario toma materia prima del sector primario o componentes fabricados por otras empresas del sector secundario [1], y los convierte, transforma o procesa hasta obtener bienes terminados. [1]

Nota: No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.

No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba.

2. Indique **dos** modelos de negocios circulares. [2]

- Suministros Circulares
- Recuperación de recursos:
- Prolongación (extensión) de la Vida Útil del Producto:
- Uso Compartido de Plataformas (Economía Colaborativa)
- Producto como Servicio

Otorgue [1] por cada modelo indicado. Otorgue [0] por una descripción sin mención del nombre.

3. Describa **dos** elementos de la mezcla de *marketing* de la División Hormigón de ABC. [4]

Precio [1]

ABC utiliza un método de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) para el hormigón que vende. En el método de costo más margen, el precio se determina agregando un margen de beneficio al costo del hormigón producido o suministrado. [1]

Promoción [1]

ABC utiliza dos métodos de promoción:

- Anuncios en publicaciones de la industria (promoción mediática)
- Vendedores que invitan a los clientes a almorzar para generar pedidos (promoción directa) [1]

Personas [1]

- Vendedores que invitan a los clientes a almorzar para generar pedidos [1]

Producto [1]

ABC fabrica cemento para elaborar hormigón y está desarrollando un nuevo producto (Eco-concrete, que utiliza plástico en lugar del agregado de piedra). [1]

Plaza [1]

El término «plaza» hace referencia a los canales de distribución, no a la ubicación física. Por ejemplo: tanto en el modelo B2B como en el B2C se utilizan las 4 P. No se proporciona ningún contexto que

respalde el elemento «plaza» del marketing mix, tales como distribuidores, ventas electrónicas o comercio electrónico.

Al puntuar, considere [2+2].

Otorgue [1] por cada elemento de la mezcla de marketing y [1] adicional por aplicación al estímulo.

Otorgue como máximo [1] por plaza (lugar), proceso o prueba física. En el estudio de caso no hay aplicación.

4. Explique **una** ventaja y **una** desventaja para ABC de utilizar incentivos no económicos (línea 37). **[6]**

Algunas posibles ventajas para ABC:

- Los empleados se sentirán más motivados. **[1]** Los incentivos no económicos, como la rotación de puestos de trabajo y la ampliación de tareas, ayudan a los empleados a sentirse más implicados y valorados; esto puede mejorar la moral y la retención. **[1]** En ABC, en 2026, esto ayudó a reducir el número de empleados que dejaban la División Hormigón. **[1]**
- La rotación de personal disminuirá. **[1]** Cuando a los empleados se les dan oportunidades de crecimiento y se sienten parte de la misión de la empresa, existen más probabilidades de que se queden. **[1]** ABC apoya esto con dos tipos de incentivos no económicos (rotación de puestos de trabajo y ampliación de tareas), lo que en 2026 contribuyó a reducir la rotación de personal. **[1]** el 70% de los empleados deseaban más variedad en su trabajo y más oportunidades de realizar tareas complejas. **[1]**
- Lealtad a largo plazo. **[1]** Cuando a los empleados se les dan oportunidades de crecimiento y se sienten parte de la misión de la empresa, existen más probabilidades de que se queden. **[1]** ABC apoya esto con incentivos no económicos (rotación de puestos de trabajo y ampliación de tareas) y con incentivos económicos (participación en el capital accionario), lo que en 2026 contribuyó a reducir la rotación de personal. **[1]**
- Se reduce la dependencia excesiva del personal clave. **[1]** Cuando los empleados rotan de función o amplían sus responsabilidades, hay más personas que pueden cubrir distintas tareas, lo que reduce la dependencia de cada trabajador específico. **[1]** En ABC, las averías de la maquinaria detienen todo el proceso, por lo que tener más técnicos que cuenten con múltiples capacidades contribuye a reducir las demoras y mantener la producción. **[1]**
- Las recompensas no financieras pueden ser relativamente económicas **[1]** No existe contexto que respalde esto. **[0]**

Algunas posibles desventajas para ABC:

- Reducción de la productividad. **[1]** Los incentivos no económicos como el cambio de funciones requieren capacitación adicional, lo que puede desacelerar la producción. **[1]** En ABC, los gerentes de departamento tuvieron dificultades para alcanzar las metas de producción después de introducir la rotación de puestos de trabajo y la ampliación de tareas. **[1]**
- La capacitación lleva tiempo. **[1]** Los incentivos no económicos como la rotación de puestos de trabajo requieren capacitación adicional, lo que demanda tiempo y dinero. **[1]** En ABC, a los gerentes les resultó más difícil alcanzar las metas de producción porque, al introducirse la rotación de puestos de trabajo, era necesario capacitar a los empleados en tareas nuevas. **[1]**
- Alteración del flujo de tareas. **[1]** Cuando se cambian demasiado a menudo las funciones o las tareas de los empleados, es posible que esto interrumpa el flujo de tareas y reduzca la eficiencia. **[1]** La División Hormigón de ABC ya enfrenta la presión de reducir los costos y mejorar el desempeño, por lo que demasiados cambios de funciones podrían disminuir el ritmo de las operaciones. **[1]**
- No todos los empleados valoran los incentivos no económicos. **[1]** Algunos prefieren los incentivos económicos, y puede que no consideren que la variedad de tareas o la revalorización del trabajo tengan un valor. **[1]** No se evidencia en el caso de estudio.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

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

*Otorgue **[1]** por la identificación de una ventaja, **[1]** adicional por una explicación de la ventaja y **[1]** por aplicación de la ventaja a ABC, hasta un máximo de **[3]**.*

*Otorgue **[1]** por la identificación de una desventaja, **[1]** adicional por una explicación de la desventaja y **[1]** por aplicación de la desventaja a ABC, hasta un máximo de **[3]**.*

*Otorgue un máximo de **[6]**.*

5. Explique dos acciones que ABC podría adoptar para mejorar la liquidez de su División Hormigón. [6]

Entre las acciones que ABC podría adoptar, con aplicación, cabe mencionar dos:

- Reducción del crédito comercial. [1] Esto implicaría recibir antes los pagos, mejoraría los ingresos de caja y ayudaría a la liquidez a corto plazo. [1] ABC ofrece actualmente 45 días de crédito a los clientes con pedidos mensuales por más de \$75.000. Al acortarse este plazo a 30 días, se ajustaría a las normas de la industria y se aceleraría el cobro de efectivo. [1]
- Uso de plástico reciclado en lugar de piedra caliza. [1] El plástico reciclado es más barato que la piedra caliza, por lo que reduciría los costos de producción y aumentaría la disponibilidad de efectivo. [1] Las pruebas de ABC demuestran que el uso de plástico podría disminuir los costos en un 5 %, y ninguno de los competidores lo está haciendo todavía, por lo que la medida ofrecería una ventaja en costos a la vez que liberaría efectivo. [1]
- Venta/reducción del exceso de existencias. [1] La venta de existencias no utilizadas o excesivas transforma esas existencias en efectivo, lo que representa una mejora directa para la liquidez. [1] ABC mantiene existencias de materia prima para 180 días, lo que constituye un nivel relativamente alto; al reducirlo se liberaría capital circulante. [1]
- Alquiler en lugar de compra de la nueva máquina trituradora de plásticos. [1] El alquiler reduce la necesidad de un gran egreso de caja inicial, por lo que preserva la liquidez a corto plazo. [1] ABC está considerando invertir en maquinaria costosa para Eco-concrete; al alquilar, se podría reducir la presión financiera inmediata sobre la División Hormigón. [1]
- Factoring de deudas. [1] La venta de facturas existentes a un tercero permite acceder a liquidez con mayor rapidez. [1] Actualmente, ABC ofrece un crédito de 45 días a los clientes con pedidos mensuales superiores a 75.000 dólares. [1]

Entre las acciones que ABC podría adoptar, sin ninguna aplicación, cabe mencionar:

- Reducción de los costos de estructura. [1] El reducir gastos continuos como los de alquiler, servicios o sueldos administrativos ayuda a ahorrar dinero y mejorar la rentabilidad. [1]
- Venta de activos no esenciales. [1] La venta de equipos, edificios o terrenos que no se necesitan convierte esos activos en efectivo, lo que mejora la liquidez. [1]
- Emisión y venta de acciones adicionales. [1] Al vender más acciones a los inversores se reúne capital (dinero) que se puede utilizar para sostener las operaciones comerciales o saldar deudas: a diferencia de lo que sucede con un préstamo, no es dinero que se deba devolver. [1]
- Toma de un préstamo a largo plazo garantizado con activos fijos. [1] La toma de un préstamo utilizando como garantía propiedades o maquinaria permite obtener fondos en el momento y distribuir la devolución en el tiempo. [1]
- Negociación de mejores términos de pago. [1] Al pedir a los proveedores más tiempo para pagar, se contribuye a gestionar mejor el flujo de caja y se reduce la presión financiera a corto plazo. [1]
- Compra al por mayor/producción (economías de escala) [1] menores costos promedio/costos por unidad [1]
- Las subvenciones gubernamentales [1] se reúne capital (dinero) que se puede utilizar para sostener las operaciones comerciales o saldar deudas: a diferencia de lo que sucede con un préstamo, no es dinero que se deba devolver. [1]

Acepte toda otra respuesta pertinente.

Al puntuar, considere [3+3].

Otorgue [1] por la identificación de una acción, [1] adicional por una explicación de la acción y [1] por aplicación de la acción a ABC, hasta un máximo de [3].

Otorgue un máximo de [6].

Sección B

6. Recomiende a la junta directiva de ABC cuál opción deben elegir: la **Opción 1** (establecer un negocio dedicado a la fabricación de joyería) o la **Opción 2** (celebrar una alianza estratégica a cinco años con XYZ). [10]

Opción 1: que ABC cree su propia empresa de joyería

Elementos positivos

- ABC también tendrá pleno control del negocio, lo que simplifica la toma de decisiones.
- ABC conserva todas las ganancias que obtenga la nueva empresa de joyería.
- ABC puede cobrar precios de prestigio por su propia línea de joyería, pues puede destacar el papel que cumple en el reciclado y la protección del medio ambiente.
- ABC puede establecer un punto de venta único/una proposición única de venta: “Fabricado con el oro de desechos electrónicos”.
- En la actualidad, la fábrica de ABC recupera anualmente cientos de kilogramos de oro y lo vende a joyeros. El precio que ABC obtiene por el oro depende del mercado, por lo que fluctúa (como se ilustra en la **Figura 1**), al igual que los ingresos y las ganancias de ABC. Si ABC crea su propia empresa de joyería, quedará protegida de este factor.
- Los precios del oro están en alza, por lo que la empresa de joyería podría ser rentable.

Elementos negativos

- ABC no tiene ninguna experiencia en el trato con clientes, pues sus clientes son otros fabricantes, y no tiene ninguna experiencia con estrategias de *marketing* (ni con el desarrollo de campañas de *marketing* orientadas al cliente) para un producto destinado a clientes. Es posible que necesite para el departamento de *marketing* empleados adicionales con experiencia pertinente, lo que eleva los costos de *marketing*. Los costos de capacitación pueden aumentar si los empleados ya existentes necesitan aprender nuevas habilidades de fabricación. (Sin aplicación).
- ABC tendrá que incurrir en gastos considerables para lanzar esta empresa y crear conciencia en el consumidor; para ello, tendría que hacer frente a gastos de *marketing* iniciales significativos.
- ABC tendrá que crear una red de distribución para sus productos de joyería; puede permitir a los consumidores comprar en línea o negociar con cadenas de joyería para que ofrezcan su línea exclusiva. Si ABC opta por vender en línea, tendrá que aumentar los gastos que permitan diseñar y operar un portal en línea. Si ABC opta por vender a través de cadenas de joyería, se reducirá considerablemente el margen de ganancias que reciba. (Sin aplicación).
- ABC tendrá que establecer el diseño y la fabricación de las joyas, lo que supondrá un costo importante. (Sin aplicación).
- ABC puede encontrar que su producción de oro supera la cantidad necesaria para fabricar sus propias joyas, y necesitará seguir vendiendo este exceso a otros compradores. ABC no querrá vender el oro a otros fabricantes de joyas (como sugiere el gerente de *marketing*), pues esto tiene el potencial de reducir el punto de venta único/la proposición única de venta de su línea de joyería.
- Los precios de mercado del kilogramo de oro varían, según se ilustra en la **Figura 1**.

Opción 2: celebrar una alianza estratégica a cinco años con XYZ, una gran fábrica de joyería

Elementos positivos

- Potencial de ventas en todo el mundo, pues XYZ ya tiene una base de clientes global. Esto elimina la necesidad de que ABC amplíe su departamento de *marketing* y evita los posibles errores que podría cometer por su falta de experiencia en la venta de productos al público.

- Ahora, los productos de *ABC* los promoverá un actor famoso (quien usa y promueve joyas costosas); esto destacará la imagen de las joyas de *ABC* y es posible que aumente las ventas.
- La empresa no necesitará establecer el diseño, la fabricación (producción) ni el *marketing*, pues esta áreas las cubrirá *XYZ*.
- *XYZ* tendría la experiencia y los conocimientos para la fabricación y el *marketing* de joyas que *ABC* no tiene.

Elementos negativos

- *ABC* perdería el 50 % de los ingresos obtenidos por la venta de las joyas.
- *ABC* perdería el control total de la orientación que querría imprimir a su línea de joyería.
- La imagen de *XYZ* podría cambiar en un futuro cercano. Si en el futuro las pruebas demuestran que las fuentes de abastecimiento de agua han sido contaminadas (porque las minas de oro en el País S han estado filtrando aguas residuales contaminadas por metales tóxicos), y que *XYZ* lo sabía y no adoptó ninguna medida, esto podría perjudicar gravemente la imagen de *ABC* como empresa que reduce los desechos, y esto a su vez podría afectar las ventas de su línea de joyería.

Acepte toda otra respuesta pertinente.

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

7. Discuta si ABC debería lanzar Eco-concrete.

[10]

Elementos positivos

- El lanzamiento de Eco-concrete ayudaría a resolver el problema de almacenamiento de la División Oro, porque actualmente ABC debe almacenar miles de toneladas de plástico procedentes de las placas de circuitos electrónicos. En junio de 2025, ABC, con un espacio de almacenamiento limitado, empezó a enviar el plástico a vertederos de otros países.
- El plástico reciclado es más barato que la piedra y los costos del hormigón se reducirían en un 5 %. Esta reducción aumentará el margen de ganancia de ABC.
- Ninguno de los competidores de ABC está considerando utilizar plástico reciclado. ABC podría tener un punto de venta único/una proposición única de venta con este nuevo producto; ello podría darle una ventaja competitiva y aumentar las ventas, en especial porque muchas empresas que utilizan hormigón pueden querer mejorar sus propias credenciales en cuanto a la protección del medio ambiente.
- Podría mejorar la liquidez. (Sin aplicación).

Elementos negativos

- ABC tendría que pagar pruebas de laboratorio independientes, pues las publicaciones en redes sociales sugieren que hay problemas con las pruebas realizadas por la misma ABC. La realización de más pruebas aumentaría los costos y demoraría en al menos un año (12 meses) el lanzamiento del producto. Las pruebas serían necesarias, porque ABC tendría que convencer a los potenciales clientes de que Eco-concrete es igual de bueno (y de seguro) que el hormigón tradicional. De lo contrario, las ventas podrían ser inferiores a lo pronosticado. Si las pruebas independientes no respaldan las pruebas realizadas por la propia ABC, no se podría lanzar el producto. La reputación de ABC se vería perjudicada.
- Una constructora grande ha cuestionado la resistencia de este nuevo producto a largo plazo.
- ABC tendría que adquirir una nueva máquina trituradora de plásticos, que es costosa. Esta adquisición podría afectar la rentabilidad de ABC.
- ABC tendría que comercializar este nuevo producto; habría costos de *marketing* significativos orientados a convencer a los clientes de que el producto es seguro e igual de bueno que el hormigón tradicional.

Acepte toda otra respuesta pertinente.

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