

Esquema de calificación

Mayo de 2024

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 3

© International Baccalaureate Organization 2024

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 2024

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, 2024

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/>.

1. Con referencia a la teoría de la motivación en la gestión empresarial, describa **una** necesidad que *MFFH* satisfaga para las familias jóvenes que requieran viviendas asequibles. **[2]**

La teoría de gestión empresarial más apropiada para su aplicación a las necesidades en este caso es la **jerarquía de las necesidades de Maslow**, en especial, las necesidades **fisiológicas, de seguridad, o incluso sociales**, pues **nos referimos a familias jóvenes**.

Según se observa en el material de estímulo, **la necesidad** que *MFFH* satisface con sus viviendas asequibles **se vincula con la seguridad, la salud y el bienestar**. “*La Organización de las Naciones Unidas (ONU) ha declarado que la vivienda debería ser considerada una necesidad humana básica y un derecho humano*”.

Al puntuar, considere 1+1.

Otorgue **[1]** por el uso de una teoría de gestión empresarial apropiada —por ejemplo, la jerarquía de las necesidades de Maslow— y **[1]** por describir una necesidad humana. Otorgue un máximo de **[2]**.

Las teorías de Deci, McClelland y Herzberg no son teorías de la motivación apropiadas en este caso, pues se refieren más al liderazgo y a la motivación de los empleados.

No acepte necesidades de orden superior como la autoestima y la actualización.

*No otorgue **[1]** si el candidato escribe que “*MFFH* satisface una necesidad de seguridad al proveer viviendas asequibles.”*

*Necesidades de seguridad al proveer refugio es aceptable para otorgar **[1]**.*

N.B. El término de instrucción es “describa” (OE1), sólo breve descripciones de la teoría y necesidad son requeridas.

2. Explique **un** desafío de *marketing* y **un** desafío financiero para *MFFH* si acepta el pedido de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). **[6]**

Los desafíos de **marketing** podrían incluir lo siguiente:

- Si *MFFH* acepta el pedido, queda **bajo amenaza** el punto de venta único/la proposición única de venta de **ofrecer casas con sostenibilidad ambiental a precios asequibles en su propio país**. Esto podría **repercutir en algunos elementos de la mezcla de marketing como el precio** (debido a los costos más altos generados por la limitada capacidad de utilización, los costos de toma de préstamos, y el aumento de costos por subcontratación).
- Hay cierta información del Recurso 5 que indica que el pedido afectará el posicionamiento de *MFFH*. ¿Debilitará esto los fuertes objetivos éticos de *MFFH*?
- Dado que en el estímulo se indica que el posicionamiento de *MFFH* está alejado de *AGEH* por sus operaciones y sus **firmes objetivos éticos**, es posible que *MFFH* tenga que **ajustar su mezcla de marketing** mediante la **promoción a su mercado objetivo para asegurar que su posicionamiento ético no ha cambiado**.

Los desafíos **financieros** podrían incluir lo siguiente:

- *MFFH* tiene un **alto índice de endeudamiento** y el nuevo pedido lo **elevará**. El caso de estudio indica que *MFFH* tendrá que incrementar sus pasivos de largo plazo para adquirir equipamiento adicional. Obtener préstamos bancarios puede ser difícil y costoso debido a la posición financiera y al alto índice de endeudamiento, comparado con el promedio de la industria. ¿Estarán las instituciones financieras dispuestas a tomar riesgos adicionales al ofrecer préstamos a *MFFH*?
- **Se pronostica que los costos de toma de préstamos aumentarán**; esto afectará por cinco años los costos futuros de *MFFH* por tener que pagar un nivel más alto de deuda.

Al puntuar, considere 3+3.

Otorgue **[1]** por la identificación de un desafío de marketing/financiero apropiado, **[1]** por una explicación y **[1]** por una aplicación clara a *MFFH*. Otorgue un máximo de **[3]** por cada desafío.

“Apropiado” significa un desafío de marketing o financiero que es aceptable de acuerdo con el caso de estudio.

3. Utilizando todos los recursos suministrados y sus conocimientos de las herramientas y teorías de gestión empresarial, recomiende un posible plan de acción que pueda aplicar *MFFH* a lo largo de los cinco años próximos. **[17]**

Nota a los examinadores sobre la evaluación sinóptica

Al hablar de evaluación sinóptica, se hace referencia a evaluar la comprensión que tiene un alumno de los vínculos entre los diversos elementos de una asignatura. Está pensada para promover un enfoque holístico en la comprensión de una organización, sus desafíos y sus oportunidades.

Adaptado de *What is synoptic assessment? (¿Qué es la evaluación sinóptica?)*, de Filio Constantinou. En *Assessment in Education: Principles, Policy and Practice*. 2020, vol. 27.

Esta pregunta constituye una tarea de evaluación sinóptica. En ella, se pide al alumno:

- Combinar diversas ideas de gestión empresarial y sintetizar la información
- Presentar un argumento claro y coherente y una justificación de que una organización (una iniciativa social) emprenda un curso de acción sostenible a lo largo de un período de cinco años
- Aplicar herramientas y teorías apropiadas para respaldar los argumentos presentados
- Estructurar la respuesta con claridad, planteando una secuenciación coherente de las ideas y el análisis
- Hacer un uso eficaz de todos los materiales de consulta incluidos

En la pregunta 3 de la prueba 3 se aplican cuatro criterios de corrección, destinados a evaluar en qué medida el alumno ha dado una respuesta holística a la pregunta.

Los criterios son:

Criterio A: Uso del material de consulta

Criterio B: Herramientas y teorías apropiadas

Criterio C: Evaluación

Criterio D: Secuenciación de ideas y plan de acción

Se anima a los examinadores a recompensar distintas líneas de indagación si el alumno es capaz de aplicarlas en contexto. El siguiente ejemplo de respuesta se centra en una posible alianza estratégica con *AGEH*.

Un posible enfoque o respuesta – alianza estratégica con *AGEH*

Si el candidato elige un plan de acción o estrategia para los próximos 5 años diferente al expuesto aquí, puede ser aceptado si encaja en el contexto del caso y por ende pueda ser justificado.

Un posible **plan de acción** (adecuado) es formar una **alianza estratégica con *AGEH*** (Recurso 4) y, como indica el Recurso 4, tienen experiencia en alianzas estratégicas con empresas constructoras. Se pueden obtener importantes **economías de escala** a través de la alianza estratégica con *AGEH*, dado que tienen una **importante capacidad no utilizada de hasta 60 000 viviendas**.

MFFH tiene una **oportunidad significativa** en los **próximos cinco años**. Sin embargo, el Recurso 6 indica que **persisten algunos desafíos, de acuerdo con la experiencia del gerente de operaciones** tras el análisis de la primera muestra.

La oferta de la ONU aliviará algunas **preocupaciones referidas al flujo de caja** y mejorará la **rentabilidad, y mejorará la performance financiera (Recurso 5)**. En el Recurso 1 se indica que **generan preocupación** otras mediciones del rendimiento financiero, como el **endeudamiento** y

el **período de cobro**. En el caso de *MFFH*, están considerablemente **por encima del promedio de la industria**. La oferta de la ONU también permitirá que *MFFH* atraiga a nuevos inversores.

En el Recurso 1 y en el Recurso 2 se dice que **hay en curso una crisis en la oferta de viviendas asequibles**, que probablemente se deteriore, según lo indican la OCDE y el vocero de la ONU. Sería un error por parte de *MFFH* no **considerar la tendencia a más largo plazo y perder nuevas oportunidades en los próximos cinco años**.

Balance

Sin embargo, como indica el Recurso 3, la alianza estratégica puede ser compleja y difícil de establecer dados los **métodos de producción que AGEH no usa en diseño y fabricación según la economía circular**.

Si *MFFH* no forma una alianza estratégica con *AGEH*, entonces el Recurso 6 indica que *MFFH* tendrá que encontrar y negociar con nuevos socios. *MFFH* tendría que **controlar la cadena de suministro y subcontratar algunas partes del proceso de producción en las que carece de experiencia**. Esto podría resultar **arriesgado** dadas las preocupaciones sobre el control de calidad ya mencionadas.

Balance con el impacto esperado.

Los primeros resultados de la primera muestra indicaron que los **procesos de control y garantía de calidad están revelando errores** y que las nuevas casas no cumplen con los estándares internacionales de calidad. *MFFH* **podría formar nuevas asociaciones subcontratadas** y seguir impulsada por sus sólidos objetivos éticos y adjudicar contratos a posibles empresas subcontratadas basándose en procesos de garantía de calidad si no forman una alianza conjunta con *AGEH*. Esto **podría ahorrarle a MFFH una financiación significativa, ya que no tendrá que comprar grandes cantidades de equipos nuevos para aumentar la capacidad**. También **se reducen las posibilidades de que se produzcan enfrentamientos organizativos**.

Puede resultar difícil medir el **impacto de la subcontratación** en los próximos cinco años. Sin embargo, los **costos financieros aumentarán**, y esto puede tener un **impacto en mantener las casas de MFFH asequibles para las familias jóvenes**, la razón principal por la que Martin creó *MFFH* en primer lugar. También está **el hecho de que MFFH subcontratará su control de calidad y se necesitarán recursos para monitorear los procesos de control de calidad con sus subcontratistas**.

Sin embargo, **la orden de la ONU se realizó debido a la insatisfacción con AGEH** (Recurso 3). Los próximos cinco años podrían ser financieramente muy beneficiosos para *MFFH*. **Una alianza estratégica, aunque se organice rápidamente, puede contener demasiados problemas a largo plazo**. *MFFH* debe ser cautelosa a la hora de controlar la cadena de suministro y subcontratar partes del proceso de producción. Aunque **es probable que el costo y el precio final pagado por este nuevo lote de casas sean más altos debido a la subcontratación, las casas nuevas seguirán siendo previsiblemente más baratas que los precios medios y medianos de las viviendas en los países afectados**. Recurso 1.

Herramientas y teoría adecuadas para el plan de acción. Consulte las notas de calificación adicionales para el criterio B a continuación.

- Matriz de Ansoff, dado que se trata de un plan de acción basado en una estrategia de crecimiento.
- Las estrategias genéricas de los portadores (liderazgo en costos) también son posibles dado el estímulo.
- Plan de negocios

Las posibles teorías incluyen, entre otras:

- cadena de suministro, logística y subcontratación, economías de escala, diseño de economía circular.
- choques de cultura organizacional.
- hacer la transición a una empresa social que cotiza en bolsa a través de una oferta pública inicial, pero los candidatos deben justificar por qué esto sería apropiado dado el material de estímulo.

Tenga en cuenta que las herramientas y teorías utilizadas deben ser **apropiadas para un plan de acción durante los próximos 5 años para MFFH**. Un análisis de equilibrio a más corto plazo puede no ser una herramienta adecuada.

Las calificaciones deben asignarse de acuerdo con los criterios de evaluación de las páginas 8 y 9.

Se utilizarán los siguientes criterios de evaluación para la pregunta 3:

Criterio A: Uso del material de consulta

¿En qué medida utiliza el alumno el material de consulta proporcionado para fundamentar con eficacia el plan de acción recomendado?

Puntuación	Descriptor de nivel
0	La respuesta no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	La respuesta hace escasa referencia al material de consulta o el material de consulta se ha usado de manera ineficaz para respaldar el plan de acción recomendado.
2	La respuesta hace alguna referencia al material de consulta o el material de consulta se ha usado de manera superficial para respaldar el plan de acción recomendado.
3	La respuesta hace referencia a la mayor parte del material de consulta para respaldar el plan de acción recomendado.
4	La respuesta hace referencia a todo el material de consulta para respaldar eficazmente el plan de acción recomendado.

Orientación adicional para las calificaciones 2, 3 y 4 del criterio A:

Para **[2]**, alguna referencia significa que se utilizan **al menos 3** recursos en el plan.

Para **[3]**, el candidato hace referencia a la mayoría de los recursos (**al menos 4**).

Para **[4]**, el candidato hace referencia a **al menos 5 recursos**.

Criterio B: Herramientas y teorías de Gestión Empresarial

¿En qué medida el plan de acción del alumno aplica de manera eficaz las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial?

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	La respuesta demuestra una aplicación limitada de las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial.
2	La respuesta aplica superficialmente las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial.
3	La respuesta aplica satisfactoriamente las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial.
4	La respuesta aplica eficazmente las herramientas y teorías adecuadas de Gestión Empresarial.

Se pueden identificar las herramientas apropiadas a partir del equipo de herramientas, pero **se debe aceptar cualquier teoría (contenido empresarial) que se utilice como herramienta para la toma de decisiones**.

Criterio C: Evaluación

¿En qué medida logra el alumno evaluar eficazmente el impacto esperado de su plan de acción en las áreas pertinentes de la empresa?

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1-2	La respuesta es mayormente descriptiva con una evaluación o análisis limitados del impacto que espera de su plan de acción. Se hace poca referencia a las áreas pertinentes de la empresa.
3-4	La respuesta analiza el impacto esperado de su plan de acción con alguna referencia a las áreas pertinentes de la empresa. Hay algunos indicios de evaluación, pero no se sustentan.
5-6	El alumno evalúa eficazmente el impacto esperado de su plan de acción en áreas pertinentes de la empresa y considera las relaciones entre esas áreas.

Las áreas relevantes no implican que sea necesario considerar **todas** las partes de una empresa (recursos humanos, finanzas, marketing, operaciones). Las áreas relevantes podrían ser una consideración de dos áreas.

Si un candidato escribe que es posible que necesitemos más información o cuestione la confiabilidad del estímulo antes de elaborar un plan de acción exitoso, **no lo considere una compensación**.

Criterio D: Secuenciación de ideas y plan de acción

¿En qué medida presenta el alumno la secuenciación de ideas y del plan de acción de un modo claro y coherente?

Puntuación	Descriptor de nivel
0	La respuesta no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	La respuesta tiene una secuenciación limitada de ideas y del plan de acción.
2	La respuesta incluye ideas y un plan de acción, pero no siempre se presentan en una secuencia clara.
3	La respuesta secuencia eficazmente ideas y un plan de acción adecuados de un modo claro y coherente.

Tenga en cuenta que un desempeño deficiente en los criterios A, B y C no implica que la calificación para el criterio D será deficiente. Un plan de acción unilateral, descriptivo e inapropiado aún podría ser claro y coherente y, por lo tanto, debería otorgarse **[2]** según la banda de puntuación.