

© 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/>.

# Gestión Empresarial

## Nivel Superior

### Prueba 3

21 de octubre de 2024

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]**.

## Springfield Panthers (SP)

Lea los recursos y responda las preguntas a continuación.

### Recurso 1 – Resumen de la charla de TED\* de Fatima Amoah en 2024

#### Perfil de la oradora

En 2021, utilizando fuentes externas para financiar la compra, una emprendedora social exitosa, Fatima Amoah, adquirió *Springfield Panthers (SP)*, un club de fútbol que en ese momento tenía un futuro incierto. Las ventas de entradas estaban declinando, y el club enfrentaba una situación de insolvencia por hacer tarde o no hacer los pagos a bancos y acreedores. Aunque era un club de fútbol establecido y con apoyo comunitario, *SP* tenía el peor desempeño de la liga.

El objetivo inicial de Fatima para *SP* era mejorar el desempeño del equipo y financiero, y priorizar la responsabilidad social de la empresa. Desde la llegada de Fatima, los resultados del equipo y la gestión del flujo de caja han mejorado ligeramente. Fatima dio pequeños pasos tendientes a hacer a *SP* más ético; por ejemplo, ofrecer fruta fresca a los niños de los colegios y ofrecer también, gratuitamente, orientación para la vida (mentoría).

Durante su charla de TED, Fatima presentó la nueva estrategia de *SP* bajo el lema “Un nuevo camino hacia 2029”; el objetivo de la nueva estrategia era hacer de *SP* el club de fútbol más ético del mundo. Como parte de la estrategia, *SP*:

- Aumentaría los ingresos por ventas
- Construiría un nuevo estadio, con uso de fuentes de energía renovables (solar y eólica)
- Aumentaría la conciencia de marca en todo el mundo como club promotor de la equidad, el acceso y la inclusión
- Adoptaría la figura de iniciativa social con fines de lucro, e invertiría la mitad de sus ganancias en proyectos comunitarios locales para las familias, por ejemplo:
  - Promover el ejercicio físico en los colegios.
  - Subsidiar programas de alimentación sana.
  - Ofrecer entrenamiento futbolístico para personas con problemas de movilidad.

Fatima creó una nueva declaración de la visión para *SP*: “Un nuevo camino: daremos pasos audaces e innovadores para lograr un impacto social duradero”.

**Figura 1: Logotipo de Un nuevo camino hacia 2029**



---

\* charla de TED: una presentación oral pública grabada

**Recurso 2 – “Fatima Amoah, la emprendedora social que continúa marcando una diferencia”  
(artículo sobre negocios)**

“No sé de ningún otro club de fútbol del planeta que se gestione bajo la figura de una iniciativa social”, explicó Fatima durante nuestra entrevista. Inicialmente, los aficionados de *SP* mostraron un entusiasmo increíble por la nueva estrategia de Fatima para el club, pero ahora hace 10 partidos que *SP* no gana. Fatima expresa sus ambiciones para el club con sinceridad: “Por supuesto que queremos conseguir buenos resultados, pero el mundo enfrenta problemas mucho más importantes que ganar un partido de fútbol. Mi principal motivo para adquirir *SP* es que creo verdaderamente en el impacto social que el club puede lograr”.

A fin de elegir la estrategia para Un nuevo camino hacia 2029, Fatima usó el análisis de campos de fuerza y las estrategias genéricas de Porter. Su ambicioso sueño, que prevé haber cumplido para 2029, incluye construir un estadio nuevo diseñado por Arlo Reyes, un arquitecto de fama mundial. La creación de Reyes se basa en diseños de economía circular, para que el estadio y los predios de *SP* sean un parque ecológico. “El próximo paso para *SP* es jugar en un estadio con la menor huella de carbono del mundo”, afirmó Fatima. Cuando se le preguntó cómo se financiaría el estadio, Fatima comentó que estaba buscando posibles inversores, pero no excluyó recurrir a una financiación colectiva o a un préstamo bancario.

**Recurso 3 – Selección de datos financieros de *SP***

	<i>SP</i>			Promedio de la industria
	2023	2024	Pronóstico para 2029	
Período de pago	30	53	65	35
Índice de liquidez corriente	1,3	1,5	0,8	1,2
Índice de endeudamiento (%)	50	60	80	42
Margen de ganancia bruta (%)	18	20	25	16
Margen de ganancia (%)	10	5	4	8
Retorno sobre capital invertido (RCI) (%)	8	3	1	5

**Recurso 4 – Tácticas de *SP* para lograr uno de los resultados deseados de Un nuevo camino hacia 2029 (extracto de un memorando interno)**

**Resultado deseado**

- Aumentar los ingresos por ventas en un 40%.

**Tácticas**

- Atraer *influencers* de redes sociales de todo el mundo para posicionar a *SP* como un club de fútbol con responsabilidad social.
- Ampliar los métodos de distribución; por ejemplo, transmitir los partidos a cambio de una tarifa con el sistema de pago por visión (*pay-per-view*).
- Introducir una gama de artículos promocionales ecológicos; por ejemplo, hamburguesas vegetarianas y camisetas de fútbol hechas de fibra de bambú.
- Aumentar la diversidad del personal contratado para cargos gerenciales.

Recurso 5 – Selección de publicaciones en las redes sociales sobre la estrategia de SP “Un nuevo camino hacia 2029”



Un nuevo camino hacia 2029



**Fatima\_Amoah**  
42 Publicaciones 20 200 Seguidores 380 Seguidos



**Fatima\_Amoah** Encantada de ver el apoyo de Naciones Unidas Verdes a SP. ¡Todo listo para Un nuevo camino hacia 2029! #SPNuevaCaminoHacia2029  
Hace 2 días

1017 me gusta **Comentarios**



**SP-forever**  
¡Fatima se tiene que ir! 😞 😞  
Hace 1 día 250 me gusta **Añadir un comentario**



**Nevero x**  
412 publicaciones  
45 millones de seguidores 100 seguidos

¡Me encanta la nueva visión de Fatima! ¡¡Estoy un 100 % con SP!! #Fatima\_Amoah ❤️❤️❤️❤️❤️  
Hace 3 días



Un nuevo camino hacia 2029



**PantherBoy79** Hace 11 horas  
Hace 20 años que apoyo a SP, pero ¿qué está pasando? Hamburguesas vegetarianas, camisetas de fútbol hechas de bambú... ¿Cuándo fue la última vez que ganamos? ¿Qué es lo importante, ganar al fútbol o salvar el planeta? 😞

354 **Añadir un comentario** **Compartir**



**VeganIsBest** Hace 10 horas  
Entiendo su frustración, pero recuerde cuando Fatima asumió la gestión del club. Era uno de los peores clubes de la liga y con una posible insolvencia: ¡APOYE AL CLUB Y LA VISIÓN!

-54 **Añadir un comentario** **Compartir**

1. Utilizando una teoría de la motivación en gestión empresarial apropiada, describa **una** necesidad humana que *SP* satisfaga al ofrecer fruta fresca a los niños y orientación para la vida gratuita (mentoría). [2]
  2. Utilizando el **Recurso 3** y otros datos pertinentes del material de estímulo, explique **dos** desafíos financieros que posiblemente enfrente *SP*. [6]
  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 garantizar el éxito de Un nuevo camino hacia 2029. [17]
-

**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:**

- Figura 1** aspctstyle, s.f. Soccer ball icon. *Vector illustration football ball cartoon style. - stock illustration.* [en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.co.uk/detail/illustration/soccer-ball-icon-vector-illustration-royalty-free-illustration/1459684345> [Consulta 15 de enero de 2024]. Material original adaptado.
- Recurso 5** [avatar: Nevero x] A Mokhtari, s.f. *Portrait of man listening to music with headphones. - stock illustration.* [en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.co.uk/detail/illustration/portrait-of-man-listening-to-music-with-royalty-free-illustration/1434185514> [Consulta 15 de enero de 2024]. Material original adaptado.
- [avatar: PantherBoy79] Leontura, s.f. *Trophy (61 Complete People, Clipping Path Hides the Legs) - stock illustration.* [en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.co.uk/detail/illustration/trophy-royalty-free-illustration/180587092> [Consulta 15 de enero de 2024]. Material original adaptado.
- [avatar: VeganIsBest] Ratsanai, s.f. *Vegan food - stock illustration.* [en línea] Disponible en: <https://www.gettyimages.co.uk/detail/illustration/vegan-food-royalty-free-illustration/1062407924> [Consulta 15 de enero de 2024]. Material original adaptado.

**Los demás textos, gráficos e ilustraciones:** © Organización del Bachillerato Internacional, 2024