

Esquema de calificación

Noviembre 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. 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]

La teoría de la motivación en gestión empresarial más apropiada para conectarla con las necesidades en este caso es la **jerarquía de las necesidades de Maslow**, en especial, las necesidades **fisiológicas, sociales** y de **autorrealización**, pues se hace **referencia a la oferta gratuita de orientación o formación para la vida (mentoría), y a proveer de fruta fresca a niños en edad escolar.**

Otorgue [1] por identificar la necesidad de acuerdo con Maslow (se acepta “necesidad básica” en vez de fisiológica). No acepte “psicológica”.

Entre las **necesidades humanas** que *SP* satisface al **ofrecer fruta fresca a los niños y orientación para la vida gratuita**, cabe mencionar:

- Necesidades **fisiológicas**, incluyendo **comida/alimento/nutrición**.
- Necesidades **sociales**, que se satisfacen como la **comunicación/amistad/autoestima/plantearse objetivos** vinculadas a la **autorrealización**.
- Necesidades de **estima**, pues las personas adquieren **más seguridad en la interacción social** y confianza en sus habilidades después de recibir orientación para la vida.

Al puntuar, considere 1+1.

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

*Otorgue solamente [1] si el postulante escribe que *SP* satisface una necesidad fisiológica al ofrecer fruta fresca, al estar copiando el material de estímulo.*

Acepte cualquier otra teoría vinculada a la mentoría.

2. Utilizando el **Recurso 3** y otros datos pertinentes del material de estímulo, explique **dos** desafíos financieros que posiblemente enfrente *SP*. [6]

SP enfrenta varios **desafíos financieros**:

- Se considera que *SP* en 2024 está **muy endeudada**: el índice de endeudamiento es del **60 %**, mientras que el promedio de la industria es del **42 %** (aplicación). Fatima ha afirmado que un **préstamo bancario** es una posible fuente de **financiación** para el **nuevo estadio**. También está buscando potenciales inversores ya que el incremento en endeudamiento puede volver menos atractivo a *SP*. **Otro préstamo** haría **aumentar aún más el índice de endeudamiento**. A *SP* podría resultarle **difícil** afrontar los **pagos** del préstamo si los ingresos disminuyen o aumentan las tasas de interés (identificación y explicación teórica).
- Considerando el **índice de liquidez corriente**, es posible que *SP* tenga algunos **problemas de liquidez en el futuro**. Se pronostica que el índice de liquidez corriente será de 0,8 en 2029. Este índice, **combinado con el período de pago**, muestra que **posiblemente *SP* tenga algunos problemas de liquidez en el futuro**. Esto podría afectar el flujo de caja al tomar *SP* más deuda. El promedio de la industria es de 1,2.
- En 2024, el **margen de ganancia** se redujo a la mitad, **del 10 % al 5 %**. En el mismo período, el margen de ganancia bruta aumentó (alrededor de un 10 %). Esto demuestra

que *SP* se enfrenta al **desafío de controlar sus gastos. El aumento de los gastos se podría deber a la prioridad de aumentar las acciones éticas**, como la oferta de **mentoría gratuita y fruta fresca**.

- El retorno sobre capital invertido (**ROI**) ha tenido una drástica **disminución (65 %)**, **del 8 % al 3 %**, y se ubica muy por debajo del promedio de la industria (5 %). *SP* está teniendo dificultades para generar ganancias a partir de su capital. Esto también podría desalentar a algunos potenciales inversores que busquen retornos financieros más altos.
- El **período de pago aumentó** de 30 a 53 días (alrededor del 77 %) y se espera que se eleve a 65 en 2029. **El promedio de la industria actual es de 35**. Podría existir el peligro de que los **proveedores ajustaran los términos del crédito a *SP* y exigieran el pago a más corto plazo**. *SP* debe **considerar si es ético hacer que los proveedores esperen el pago por más tiempo**.

Al puntuar, considere 3+3.

*Otorgue [1] por la identificación de un desafío, [1] por una explicación teórica y [1] por aplicación a *SP*.*

Otorgue un máximo de [3] por cada desafío.

Otorgue un máximo de [6] en total.

3. Utilizando todos los recursos proporcionados y su conocimiento 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]

Un posible plan de acción para asegurar el éxito de Un nuevo camino hacia 2029

Introducción

SP estaba claramente en una **mala situación** cuando Fatima adquirió el club (por ejemplo, las ventas de entradas estaban declinando, insolvencia, pagos tarde o falta de pago). Aunque hubo algunas leves mejoras en los resultados y la gestión financiera (Recurso 1), Fatima quiere para *SP* un cambio más dinámico. Un nuevo camino hacia 2029 es la nueva estrategia de Fatima para convertir *SP* en una **iniciativa social con fines de lucro** y concentrarse en que llegue a ser el **club de fútbol más ético** del mundo.

Factores positivos que podrían asegurar el éxito de Un nuevo camino hacia 2029

La **inversión de la mitad de las ganancias de *SP* en proyectos comunitarios locales (Recurso 1)** podría ayudar a **reducir los conflictos entre partes interesadas, y a aumentar la conciencia de marca en todo el mundo como club que promueve la equidad, el acceso y la inclusión**. Se generaría una **promoción positiva de *SP* en la comunidad, al promover el ejercicio físico en los colegios, subsidiar la alimentación sana y ofrecer entrenamiento futbolístico** a personas con problemas de movilidad. Este enfoque podría contribuir a generar apoyo local para **Un nuevo camino hacia 2029**.

En el **Recurso 2** se dice que Fatima ha empleado el **análisis de campos de fuerza y las estrategias genéricas de Porter para decidir qué enfoque** adoptar. Esto demuestra que Fatima está adoptando un **enfoque estratégico** para la **implementación de Un nuevo camino hacia 2029**. Un **componente clave** del éxito de Un nuevo camino hacia 2029 es la **construcción de un nuevo estadio (usando el diseño de economía circular)**. La **meta** es llegar a ser **el club**

más ético del mundo, y jugar en el estadio con la huella de carbono más baja del planeta (Recurso 2) es un gran paso hacia ese logro.

El **Recurso 4** presenta **tácticas para aumentar los ingresos por ventas en un 40 %**; con más aficionados en todo el mundo, **SP podría** incrementar sustancialmente las **ventas de las transmisiones con el sistema de pago por visión o *pay-per-view*** (expansión de los métodos de distribución) y las compras de **artículos promocionales ecológicos (expansión de la gama de productos)**, como las camisetas de fútbol de fibra de bambú.

El **marketing en redes sociales** ofrece a **SP** la oportunidad de garantizar el éxito de Un nuevo camino hacia 2029. El **Recurso 5 muestra** el potencial de conseguir el **patrocinio de personas famosas** para **SP** y su plan. Si una persona con 45 millones de seguidores en redes sociales puede apoyar a **SP**, **esto podría alentar a otros aficionados con conciencia social a prestar su apoyo**.

Posible balance para asegurar el éxito del plan de acción

El **Recurso 2** plantea la convicción de Fatima de que el aspecto de **SP** como **iniciativa social es más importante que la meta a corto plazo** de ganar partidos. Claramente hay un grado de **conflicto entre partes interesadas (Recurso 5)** que podría afectar el potencial éxito de Un nuevo camino hacia 2029. Hay **inquietud entre algunos aficionados**, e incluso se oyó reclamar en algunos casos que Fatima dejara **SP**. El **Recurso 5 muestra** que hay un grado de **conflicto con los aficionados** que cuestionan la orientación que está tomando **SP**. Hay una cuestión vital que **SP** debe **resolver**: lograr que todas **las partes interesadas apoyen la nueva estrategia**. **¿Un nuevo camino hacia 2029 tendrá éxito si el club sigue perdiendo?** El **Recurso 2** menciona que “hace 10 partidos que **SP** no gana”.

El **mayor obstáculo** que se interpone al éxito de Un nuevo camino hacia 2029 es la presencia de las **limitaciones financieras** que afectan las operaciones de **SP**. Hubo algunas ligeras mejoras en la gestión del flujo de caja, pues **el índice de liquidez corriente y el margen de ganancia bruta mejoraron entre 2023 y 2024 (Recurso 3)**; **sin embargo**, las **predicciones para 2029** son **preocupantes**. En el **Recurso 2** se cita a Fatima, quien declaró no estar segura de cómo se **financiaría** el estadio, y no excluyó a **inversores**, una **financiación colectiva** o un **préstamo bancario**. **Otro préstamo bancario podría ser peligroso** para **SP**, pues se **pronostica un endeudamiento del 80 % para 2029**. Esta cifra podría ser **sostenible si el club tiene éxito**; no obstante, **si no se logra el aumento planificado del 40 % en los ingresos por ventas (Recurso 4)**, **SP podría tener dificultades para devolver** el préstamo. La **financiación colectiva podría** ser una forma de **incluir a los aficionados** en el proceso y darles parte de la propiedad de **SP**. Este podría ser un **modo de reunir capital permanente** y de **reducir** en parte los **conflictos entre las partes interesadas**.

Un nuevo camino hacia 2029 es un **proyecto sumamente ambicioso** de Fatima y **SP**. **Si SP logra resolver los problemas financieros y agrandar la base de aficionados, el club podría alcanzar su meta de llegar a ser una iniciativa social con fines de lucro exitosa**. Lograr que se cumpla el sueño de Fatima de que **SP** llegue a ser “el club de fútbol más ético del mundo” es un desafío, pero los potenciales beneficios para la comunidad local y el medio ambiente son considerables. Para **garantizar el éxito** de Un nuevo camino hacia 2029, será **importante** hacer un **seguimiento atento** y contar con **informes** sobre los avances.

Entre las teorías y **herramientas apropiadas**, cabría mencionar:

- **Estrategias genéricas de Porter**
- **Marketing social**
- **Análisis de datos financieros**
- Estrategias de **responsabilidad social de las empresas**
- Análisis de **partes interesadas**

- Diseño de **economía circular**

Por favor tome en cuenta que las herramientas y teorías deben ser adecuadas para un plan de acción a llevarse a cabo durante los próximos 5 años, que asegure el éxito. Este éxito puede ser ético o financiero, o con respecto al desenvolvimiento en equipo, con referencia a **Un nuevo camino hacia 2029**.

Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 6–7.

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.

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.

Herramientas adecuadas pueden ser identificadas en el equipo de herramientas (toolkit) pero cualquier teoría/contenido de la asignatura que se utilice como herramienta en la toma de decisiones o que se aplique al plan de acción puede ser aceptado.

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 de un plan de acción deben incluir dos áreas distintas.

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.
