

Esquema de calificación

Mayo de 2025

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 3

© 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/>.

1. Utilizando el **Recurso 1** y una teoría de la motivación empresarial apropiada, distinta a la de Maslow, describa una necesidad de los empleados de STB a la que la iniciativa social está dando satisfacción. **[2]**

Teoría adecuada:

Dos de las tres necesidades que representa la teoría de McClelland sobre las necesidades adquiridas (afiliación y/o logro).

También existe evidencia de que la teoría de autodeterminación de Deci y Ryan (competencia y relación) podría aplicarse en este caso.

Solo se requiere un aspecto de la teoría McClelland/Herzberg/Deci para **[1]**

Los «motivadores» de Herzberg, que incluyen el reconocimiento y el logro (trabajo significativo) o cualquier aspecto de enriquecimiento o satisfacción laboral (autoevaluación), también deben aceptarse como teoría adecuada, pero no el trabajo en equipo, ya que este no era uno de los motivadores originales de Herzberg.

Tenga en cuenta que los aspectos de higiene de Herzberg son incorrectos, ya que no son motivadores y no deben calificarse.

Otorgue **0 puntos** si se menciona a **Maslow, Taylor o Daniel Pink** como teórico.

Vínculo con las necesidades de los empleados de STB y aplicación apropiada del Recurso 1: Los empleados de STB experimentan una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo/pertenencia (afiliación o relación). También han obtenido reconocimiento/logros a través de premios humanitarios (logros/competencia). Si el vínculo con STB se basa únicamente en estímulos como "orgullo por su trabajo" o "el trabajo en equipo es una característica de la cultura organizacional", no otorgue el punto adicional por el vínculo con la teoría.

Calificar como 1+1.

Otorgue **[1]** por identificar una aplicación adecuada del Recurso 1 que no se extrae directamente.

Otorgue **[1]** adicional por sugerir que esto forma parte de la teoría de la motivación de McClelland (necesidades adquiridas) o de los motivadores de Deci y Ryan (teoría de la autodeterminación) de Herzberg.

2. Utilizando los **Recursos 1 y 2**, explique una dificultad financiera y una dificultad de gestión de recursos humanos que enfrenta STB. **[6]**

Los desafíos financieros incluyen:

- El primer desafío financiero es que STB tiene índices de solvencia más altos en comparación con los cinco principales competidores, como se indica en la Tabla 1 (**Identificado**).
- El índice de solvencia, que es AC – Stock/PC, indica el grado de liquidez y capital circulante que tiene una empresa y que podría utilizarse para financiar nuevas oportunidades. (**Explicado teóricamente**).
- Se prevé que los índices de solvencia para STB sean de 4,0 en 2025 y un promedio de 1,42 para los cinco principales competidores. Los accionistas están preocupados por la pérdida de oportunidades de rentabilidad futura y requieren una nueva estrategia (R2) (**Aplicación**).

- Un segundo posible desafío financiero del recurso 1 es la necesidad de financiar la nueva y costosa tecnología, lo que implicará una reestructuración adicional que incrementará los costos **(Identificado)**
- Las cifras del Recurso 2 (Tabla 1) indican que los costos de reestructuración son significativos, ya que las ganancias en 2024 disminuyeron (142 millones - 120 millones), y se prevé que en 2025 sigan siendo inferiores a las de 2023 (128-142 millones). **(Aplicación)**

Tenga en cuenta que la aplicación del desafío financiero implica el uso de los datos de la Tabla 1 para respaldar la identificación de la dificultad/desafío más allá de la corrección de las cifras; no se prevén nuevos cálculos.

Los desafíos de recursos humanos del Recurso 2 incluyen:

- El primer desafío de RR. HH. podría ser la creciente insatisfacción con la reestructuración ajustada y/o el taylorismo digital, como se menciona en el extracto del Recurso 2. **(Identificado)**
- El taylorismo digital y/o la reestructuración ajustada pueden afectar el trabajo en equipo y la cultura organizacional de una organización, y reducir la productividad a corto plazo durante la transición. **(Explicación teórica)**
- Esta caída en la productividad puede afectar el posicionamiento de los servicios de atención oftalmológica de STB, ya que han desarrollado una lealtad a la marca muy favorable y una cultura organizacional basada en el trabajo en equipo. **(Aplicación)**
- El segundo desafío de RR. HH. podría ser la percepción de un cambio negativo (conflicto) hacia un liderazgo más autocrático por parte de la alta dirección. **(Identificado)**
- Cambiar los estilos de liderazgo de una organización puede generar incertidumbre y agravar el conflicto en la mente de la alta dirección y los empleados. **(Explicación teórica)**
El recurso 1 evidencia que ha habido poca consulta, y el recurso 2 que la decisión de suprimir las opiniones sobre la reestructuración ajustada y la organización en forma de trébol inevitablemente generará más conflictos y problemas de comunicación. Esto pone en peligro la cultura organizacional, que ha tenido tanto éxito y que será propicia en el momento de implementar una nueva estrategia para STB. **(Aplicación)**
- Un tercer posible desafío es que STB necesite contratar una agencia de reclutamiento externa global. **(Identificación)**
- Si las organizaciones carecen de experiencia o emplean personal especializado, pueden externalizar la tarea, como la de reclutamiento, a un tercero. **(Explicación teórica)**
- STB ofrece un nuevo servicio en un nuevo mercado en el que no tiene experiencia, la agencia externa puede no encontrar el personal adecuado. El Recurso 2 indica que el nuevo personal deberá estar disponible pronto, ya que pronto se instalará nueva tecnología. Externalizar el reclutamiento puede minimizar los errores para STB. El Recurso 2 indica que existen presiones de tiempo **(Aplicación)**

Calificar como [3+3].

Otorgue [1] por la identificación de un reto adecuado, [1] por la explicación teórica de por qué se trata de un reto y [1] por la aplicación al STB. Otorgue un máximo de [3] por cada reto.

No otorgue una calificación si el reto no se ha tomado del Recurso 1 o 2.

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 plan de acción para *STB* que mantenga la sostenibilidad a lo largo de los cinco años próximos. **[17]**

Se anima a los examinadores a recompensar distintas líneas de indagación si el alumno es capaz de aplicarlas en contexto. Se requiere cierto grado de flexibilidad pues esta es una pregunta abierta. La respuesta siguiente, que se presenta como ejemplo, se centra en una oportunidad de *marketing* y estratégica y en el conflicto y la gestión de recursos humanos como base para mantener la sostenibilidad a lo largo de los cinco años próximos. El aspecto importante para los examinadores es el foco puesto en un plan de acción que puede contener referencia a dos áreas pertinentes de la organización o más.

Las respuestas de los alumnos deben orientarse a las soluciones, antes que repetir y reciclar el material anterior de la pregunta 2 o el material del estímulo en general como parte del plan de acción. Si el alumno se limita a repetir la información de la pregunta 2 e intenta discutir solo esto, otorgue un máximo de **[2]** para el criterio C.

Posibles planes de acción:

Del material de consulta surgen dos oportunidades principales que podrían conducir a planes de acción alternativos. Para *STB* por supuesto están interconectadas, y se debe recompensar a los alumnos si combinan elementos de ambas.

- Una oportunidad de *marketing* y estratégica en torno a los nuevos servicios de atención y exámenes de la vista, con competencia cada vez mayor (Opción A)
- El creciente malestar entre los empleados y el conflicto con la gerencia por la transición que implica la reestructuración con ajuste y el uso del taylorismo digital (Opción B)

La sostenibilidad podría orientarse tanto a lo económico (el uso del capital circulante con más eficacia y la financiación del nuevo servicio) como a lo social (la alienación del personal existente), dado el contexto del material de estímulo.

Opción A

El nuevo servicio de atención y exámenes de la vista encajará muy bien con el posicionamiento de *STB*. (Recurso 1). El éxito que la empresa ha tenido con los anteojos se puede replicar con el nuevo servicio y así fortalecer el impacto ético, mediante la política de comprar uno y donar otro. (Una herramienta para la explicación en este caso podría ser la matriz de Ansoff). ¿Desarrollo de mercado? El análisis STEEPLE (Recurso 2) lo confirma.

En el Recurso 2 y el Recurso 5 se indica que *STB* está considerando satisfacer las necesidades de más clientes y de exámenes de la vista en el futuro con su enfoque de comprar uno y donar otro; esto sumará a los méritos éticos de la empresa. Sin embargo, es posible que en el futuro se produzca una caída en las ganancias si el costo de donar supera los ingresos obtenidos. (Los costos ya han aumentado debido a la financiación del nuevo servicio). En la actualidad, la empresa está usando el método de determinación de precios conocido como precio de prestigio y la demanda de sus productos es inelástica al precio, pero puede que tenga que cambiar el método de determinación de precios si los ingresos o las ganancias no alcanzan al pronóstico para 2025.

No obstante, hay consideraciones relacionadas con el tiempo (Recurso 5), y *STB* usará tecnología nueva y cara que quizá no haya sido ensayada y sea poco confiable. Dadas las dificultades de recursos humanos (Recurso 4 y Recurso 5), es posible que se vean amenazados en parte el orgullo y el trabajo en equipo que serán importantes para prestar este nuevo servicio (la P de Personas en la mezcla de *marketing*), aunque como el plan de acción es a cinco años puede que algunas de estas inquietudes se disipen.

La estrategia de diferenciación también sufrirá la presión tanto de los competidores como de los gobiernos en los mercados internacionales (recurso 3).

Entre las herramientas posibles, se podrá hacer referencia al análisis STEEPLE (sin copiar), o bien recurrir a la matriz de Ansoff o las estrategias genéricas de Porter (diferenciación), modelos circulares de negocios.

Ansoff se acepta al considerar a los servicios como productos dentro de la matriz.

El contenido posible incluye las siete pes de la mezcla de *marketing*, la operación en los mercados internacionales, los desafíos y oportunidades, la cultura organizativa, y mapa de posicionamiento.

Las posibles compensaciones (implicancias) pueden incluir, entre otras:

Se incrementarán los costos de marketing para promocionar el nuevo servicio y garantizar que el posicionamiento en la mente de los clientes actuales y nuevos se mantenga.

En relación con el Recurso 3, la implicación de cómo comercializar el servicio dado el crecimiento de la competencia y los servicios gubernamentales gratuitos para el grupo de edad objetivo. Es posible que STB deba considerar la segmentación de un nuevo segmento.

Opción B

Por otra parte, *STB* tendrá que hacer frente a las preocupaciones relacionadas con la reestructuración con ajuste, el impacto del taylorismo digital y el cambio en el estilo de liderazgo, y presentar un plan de recursos humanos para el éxito futuro en vista del conflicto.

La reestructuración con ajuste y el cambio por una organización en forma de trébol redujeron las ganancias, a causa de los nuevos requisitos de ingresos y gastos de capital (tecnología costosa). (Recurso 1). *STB* podrá ofrecer nuevos servicios acordes a los deseos de sus accionistas una vez que haya lanzado el nuevo servicio en 2026; las ganancias deberían regresar a los niveles anteriores una vez completada la reestructuración con ajuste. (Recurso 2).

Sin embargo, el conflicto está presente (Recurso 1, 2 y 4). El orgullo y los logros se ven amenazados. La cultura organizativa está cambiando. Se alzó solo una voz (Recurso 4) pero podría haber más. La reestructuración con ajuste (organización en forma de trébol) y el cambio percibido en el liderazgo y la gestión pueden amenazar el progreso futuro; la actitud frente al taylorismo digital es de suspicacia (Recurso 1 y Recurso 4). Puede que *STB* tenga que ofrecer capacitación adicional, tanto a los empleados para explicar la necesidad del taylorismo digital como a los gerentes para su implementación. Con el nuevo servicio de atención de la vista y la reconfiguración de las tiendas minoristas, que incluirá a gerentes y personal especializado, es posible que la toma de decisiones y las comunicaciones se tornen más complejas. El taylorismo digital puede ser una solución a corto plazo, pero *STB* tendrá que considerar otras formas de gestión y liderazgo para mantenerse socialmente sostenible. De lo contrario, corre el riesgo de anular toda la buena voluntad generada antes de la reorganización.

Es posible que sea necesario rever los objetivos de Sam y el papel que cumple en el cambio de la cultura organizativa, e introducir una comunicación más bidireccional.

Posibles herramientas: análisis STEEPLE, análisis de campos de fuerza (para identificar los factores importantes que impulsan y limitan el cambio introducido por el taylorismo digital, por ejemplo) y estrategias genéricas de Porter. No se espera que los alumnos elaboren un análisis de campos de fuerza apropiado, pues no hay ponderaciones, pero será aceptable alguna referencia a los factores que limitan o impulsan. Los alumnos no deben copiar el material de estímulo en forma de análisis de campos de fuerza, pues esto contaría como uso limitado.

El contenido empresarial incluye, entre otros aspectos, la resolución de conflictos, los conflictos en la cultura organizativa, el taylorismo digital, la organización en forma de trébol y la comunicación bidireccional. Sistemas de recompensas monetarias.

Las posibles compensaciones (implicaciones) pueden incluir, entre otras:

Un cambio de liderazgo autocrático a democrático podría ralentizar la toma de decisiones en STB en un momento en que se necesitan tiempos de respuesta rápidos.

La introducción de una remuneración basada en el rendimiento, a menos que STB la implemente de forma justa, podría aumentar la competencia entre empleados y generar más conflictos.

Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 8-10.

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.

Guía adicional para las puntuaciones 2, 3 y 4 del criterio A:

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

Para **[3]**, el candidato hace referencia a al menos 3 recursos utilizados en el plan.

Para **[4]**, el candidato hace referencia a al menos 4 recursos utilizados en el plan.

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 herramientas apropiadas a partir del conjunto de herramientas (toolkit), pero se debe aceptar cualquier teoría (contenido empresarial) que se utilice como herramienta de toma de decisiones.

Un análisis FODA que simplemente retoma, reutiliza o repite material de referencia sin mayor análisis no se consideraría apropiado y se consideraría limitado o descriptivo.

Si se utiliza un FODA como parte del plan de acción y va seguido de un plan de acción que se evalúa, podría considerarse apropiado (satisfactorio).

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 se deban considerar todas las partes de una empresa (recursos humanos, finanzas, marketing, operaciones). Las áreas relevantes podrían ser la consideración de dos áreas.

Si un candidato simplemente analiza los dos desafíos del plan de acción y el impacto esperado, no otorgue más de **[2]**.

Si un candidato escribe que podríamos necesitar más información o cuestionar la fiabilidad del estímulo antes de elaborar un plan de acción exitoso, no lo considere como una compensación/implicancia.

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 del criterio D sea deficiente. Un plan de acción descriptivo, inapropiado y parcial podría ser claro y coherente, por lo que debería obtener **[2]** según la banda de calificación.

Otorgue **[0]** si el plan es incoherente, o hay sólo una idea.
