

# **Esquema de calificación**

**Noviembre 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 una teoría de la motivación en gestión empresarial apropiada, describa **una** necesidad humana que SG satisfaga al ofrecer su aplicación a los agricultores. [2]

La teoría de la motivación más apropiada es la jerarquía de las necesidades de Maslow. Al ofrecer la aplicación, SG satisface, entre otras, las siguientes necesidades:

**Fisiológicas o básicas:** permite a los hijos de los agricultores tener una vivienda segura y oportunidades de atención médica, dado que la aplicación los conecta con compradores dispuestos a pagar precios justos. R1 indica que el número de agricultores con dificultades ha disminuido un 77% y que el beneficio medio está aumentando (+125%).

**De seguridad:** podría decirse lo mismo que para las necesidades fisiológicas, pues mediante el uso de la aplicación los agricultores probablemente cubran las necesidades de salud y seguridad al recibir ingresos estables o aumentados.

Si un candidato escribe que la aplicación permite a los agricultores satisfacer sus necesidades de seguridad mediante la «vivienda segura», solo se otorgará [1] punto. Esto se considera repetición. Del mismo modo, si un candidato escribe que las necesidades de seguridad se satisfacen mediante la seguridad laboral.

Para la nota por aplicación de seguridad el candidato debe describir por qué la aplicación SG satisface una necesidad de seguridad para los agricultores.

**NO** se aceptan necesidades **psicológicas o físicas** para Maslow.

La teoría de la equidad y la de expectativa también podrían ser apropiadas y descritas dado que los agricultores podrían estar motivados al recibir precios justos y la Tabla 1 en R1 indica que no están teniendo tantas dificultades después de que se utilizó la aplicación.

Deci y Ryan (Competencia) y McClelland (Logro) también podrían ser apropiados dados los datos de la Tabla 1 del Recurso 1, que indican que los agricultores no están teniendo dificultades y están logrando un aumento/mejora en la calidad de sus vidas, lo que podría estar vinculado al logro y la competencia.

*No se debe aceptar la teoría de los dos factores de Herzberg si se describen necesidades de higiene. Estas no son motivadores. El estímulo no indica que los motivadores de Herzberg se satisfagan mediante el enriquecimiento del trabajo derivado del uso de la aplicación; por lo tanto, tampoco se debe aceptar.*

*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].*

*Si un alumno incluye una necesidad pertinente de la teoría de Maslow pero la aplica diciendo que la aplicación les cambió la vida a los agricultores, como se dice en el estímulo, otorgue solo [1], pues el “cambió la vida” está copiado del estímulo.*

2. Utilizando el **Recurso 2** y el **Recurso 3**, explique un desafío de recursos humanos y un desafío de gestión de operaciones que enfrenta SG.

[6]

**Algunos desafíos de RRHH son:**

Según el recurso 2, uno de los desafíos de recursos humanos que enfrenta SG es la insuficiencia del servicio de atención al cliente para apoyar a los agricultores que usan la aplicación. Existen indicios de desmotivación por exceso de trabajo. Es posible que el personal de SG carezca de las habilidades y la capacitación adecuadas en atención al cliente. (Identificación)

Una organización que carece de las habilidades y la experiencia necesarias en atención al cliente, y por ende, de la capacitación adecuada, puede obstaculizar la captación de talento externo en el futuro e impactar negativamente en la eficiencia y la productividad. (Explicación teórica)

El rápido crecimiento de SG ha ejercido presión sobre los trabajadores de atención al cliente (hay retrasos de tres horas para responder a las llamadas), algunos empleados han renunciado y los que permanecen están sobrecargados de trabajo y la formación en el puesto es confusa. (Aplicación).

Otro desafío de recursos humanos relacionado con esto podría ser la alta rotación de personal percibida y/o la falta de capacitación externa de inducción (Identificado). La alta rotación de personal afectará la captación y motivación de empleados en un momento de crecimiento más rápido de lo previsto. (Explicado) Existen indicios, a partir del caso, de que SG ha crecido demasiado rápido. (Aplicación)

**Algunos desafíos de gestión de operaciones son:**

Según el recurso 3, existen desafíos en la gestión de operaciones, ya que SG ha sido amenazada por un hacker. Podría producirse una fuga de datos debido a una amenaza de ciberseguridad. (Identificación)

Una filtración de datos personales, incluso una simple amenaza como esta, puede resultar embarazosa y tener implicaciones éticas para SG, que tiene la responsabilidad de proteger la información personal de sus grupos de interés. (Explicado) Esto también podría afectar el valor de marca y la buena reputación que SG ha generado (Explicado) si se divulgan los datos personales de los agricultores. (Aplicación)

Un segundo desafío en la gestión de operaciones es la falta de protección de los derechos de autor. (Identificación) No proteger las marcas registradas u otra propiedad intelectual deja a una *organización* vulnerable a perder su posición en el mercado, lo que amenaza su sostenibilidad y supone un riesgo. (Explicación) Según el recurso 3, un grupo de inversores ángeles, *Ventura*, está considerando crear una aplicación gratuita que podría ser muy similar a la aplicación SG. (Aplicación)

Existe la posibilidad de un desafío adicional para SG que es la falta de un plan de contingencia por parte de R3 (identificado).

Las organizaciones, especialmente aquellas involucradas en el manejo de datos, deben contar con un plan de respaldo en caso de que exista una amenaza o si la inteligencia artificial no funciona correctamente o falla (explicación teórica).

En R1 hay evidencia de falta de planificación y de dependencia de la inteligencia artificial, lo cual se considera un desafío y una oportunidad.

Se acepta aplicación de fuera de los recursos R2 y R3 para los desafíos, y podrían estar vinculadas a los recursos R1 y R5. Por favor, acepte aplicación que provenga de fuera de los recursos R2 y R3, aunque no sean copias exactas.

Aceptar el impacto en el valor de la marca como explicación teórica de un desafío de gestión de operaciones si la identificación de un desafío está firmemente vinculada a la gestión de operaciones.

*Al puntuar, considere [3+3]. Otorgue [1] por la identificación de un desafío, [1] por una explicación teórica y [1] por aplicación.*

*Otorgue solo [1] por aplicación si el alumno usa “hay indicios de que SG está creciendo demasiado rápido” como aplicación para ambos desafíos.*

3. Utilizando todos los recursos proporcionados y su conocimiento de las herramientas y teorías de gestión empresarial, recomiende un plan de acción para asegurar que SG pueda seguir apoyando a los agricultores que están en dificultades.

[17]

### **Introducción**

El principal problema en este caso, al que se enfrentan Musa y SG, es que si bien la aplicación SG ha tenido un gran éxito en menos de un año, SG se enfrenta a varias amenazas que podrían afectar significativamente a su sostenibilidad.

Los agricultores están claramente muy satisfechos con el servicio, que ha tenido un impacto positivo en sus vidas y en la comunidad (Recurso 1); los datos de la Tabla 1 son contundentes. Sin embargo, para que SG pueda seguir apoyando a los agricultores con dificultades, es necesario implementar una nueva estrategia que aborde dos problemas.

### **Posible plan de acción**

Una idea inmediata que se desprende de los Recursos 1, 2 y 5 es la necesidad de una mayor planificación. Se requiere algún tipo de diagrama de Gantt, plan de negocios o plan de contingencia para apoyar el crecimiento de SG y anticipar futuros desafíos.

Esto, idealmente, tendría un impacto en Recursos Humanos y Operaciones, especialmente en Recursos Humanos, donde confluyen los desafíos. Sin embargo, esta planificación deberá elaborarse con sumo cuidado, ya que existen indicios de que Musa carece de la paciencia, la experiencia y los conocimientos necesarios para llevarla a cabo. (R1)

Se requerirá asesoramiento y apoyo técnico externo, lo que podría resultar costoso.

Por lo tanto, otra idea es colaborar con Ventura mediante una alianza estratégica (Recurso 5). Ventura parece tener los conocimientos técnicos de los que carece SG. Sin embargo, las culturas de ambas organizaciones podrían ser muy diferentes. SG debe tomar en serio la amenaza de la posible creación de una nueva aplicación gratuita. Una aplicación gratuita con menos funcionalidades aún podría competir significativamente con SG.

En segundo lugar, SG necesita emprender una campaña en redes sociales para informar a los agricultores sobre los costos ambientales de la deforestación (Recurso 4). Se prevé que la posesión de teléfonos móviles aumente de poco más del 50 % en 2025 a casi el 65 % en 2029 (Recurso 1, Figura 2). Una estrategia de marketing en redes sociales probablemente sería el método con el alcance más rápido, a pesar de que la Figura 1 indica que el crecimiento del uso de teléfonos móviles en Lamuria alcanzará su punto máximo en 2029.

El enfoque a través de las redes sociales podría ofrecer artículos y otra información que explique los problemas causados por la deforestación.

La secuencia del primer plan de acción sería (1) contratar o retener expertos en marketing social para desarrollar los mensajes y (2) identificar y retener personas influyentes que puedan generar presión social para seguir el mensaje contra la deforestación.

El análisis de datos de la campaña en redes sociales también podría utilizarse aquí para proporcionar investigación adicional que respalde futuras oportunidades de crecimiento. (Posible uso de las estrategias genéricas de Porter o Ansoff).

Es necesario analizar detenidamente este asunto. En el Recurso 3, SG ya ha sufrido un susto por un posible ataque informático y no necesita ninguno más. Una posible contrapartida es que la minería de datos podría generar información más precisa, pero ¿a qué precio para la marca y la reputación de SG si se produce otra brecha de seguridad?

Sin embargo, una estrategia de marketing social en línea podría no ser suficiente. Los agricultores que antes eran pobres y ahora prosperan querrán mantener su prosperidad y podrían simplemente ignorar el mensaje. Además, R5 indica que el acceso a internet en Lamuria no es fiable. A menos que los impactos negativos en el medio ambiente les afecten directamente, es probable que estos agricultores quieran expandir sus operaciones y aumentar sus ganancias. Quizás SG podría ofrecer incentivos, como una reducción en el costo de la aplicación, si cumplen con las normas.

Este enfoque de redes sociales y minería de datos requerirá financiación y tiempo para su desarrollo e implementación cuidadosa. La minería de datos implica más que publicar algunos mensajes y recopilar información. La creación de centros de datos aumentará algunas oportunidades de marketing, pero también incrementará la complejidad de la gestión operativa en un momento en que se percibe que la organización está creciendo demasiado rápido. (R5)

Por lo tanto, las herramientas y teorías apropiadas podrían incluir, entre otras:

- Diagrama de Gantt
- Plan de negocios
- Planificación de contingencias y gestión de crisis
- Estrategias genéricas de Porter: diferenciación y/o Ansoff
- Redes sociales y otras ideas promocionales como parte de una estrategia integral (promoción below-the-line)
- Uso de big data: minería de datos e implicaciones para la toma de decisiones; centros de datos
- Posible alianza estratégica
- Posibles nuevos sistemas de capacitación e incentivos financieros
- Posible nuevo método de fijación de precios para la aplicación, dado que Musa considera que la demanda es inelástica. Análisis del uso de precios dinámicos y el impacto de Ventura en la fijación de precios para SG.

***Por favor tener en cuenta para la pregunta 3:***

*Los examinadores deben tener en cuenta cualquier curso de acción posible que SG podría adoptar y que sea congruente con el estímulo. La evidencia de muestra en el esquema de corrección es solo una de las posibles direcciones que podría tomar SG.*

*Si el alumno sugiere que el plan de acción significa que SG debería planificar más, esta respuesta es demasiado acotada. Al hablar de planificación, la respuesta debe incluir una referencia al plan de contingencia o a los recursos humanos, y ser específica y vinculada al estímulo y considerar cómo la planificación puede afectar a otras áreas relevantes de la empresa.*

*Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 8–11.*

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.

No se espera que los candidatos mencionen explícitamente los Recursos 1 y 2 en sus planes de acción. Se acepta el uso implícito de los recursos.

***El uso de materiales en el plan debe ir más allá de la simple mención del número o elemento del recurso. Si un candidato se limita a describir el recurso o a enumerarlo en un análisis FODA o STEEPLE sin ningún análisis, solo se le otorgará 1 punto, incluso si utiliza todos los recursos.***

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

Para **[3]**, el candidato se refiere al menos a tres recursos.

Para **[4]**, el candidato se refiere al menos a cuatro 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.

Un análisis FODA que simplemente copie el material de estímulo/recurso y lo repita sin evaluación adicional no se consideraría apropiado para un plan de acción, ya que es una herramienta situacional únicamente. Si un análisis FODA se complementa con un plan de acción independiente que se evalúa y no se limita a repetir el estímulo, entonces el análisis FODA podría considerarse apropiado.

Se pueden identificar las herramientas apropiadas en el toolkit, pero se debe aceptar cualquier teoría (contenido empresarial) que se utilice como herramienta de toma de decisiones o se aplique al plan de acción.

**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.

**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?

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
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 baja. Un plan de acción descriptivo, inapropiado y unilateral aún podría ser claro y coherente, y por lo tanto debería calificarse **[2]** según la escala de calificación.

Otorgue **[0]** si la respuesta es incoherente o si solo hay una idea.

---