

Esquema de calificación

Noviembre 2016

Gestión empresarial

Nivel superior

Prueba 2

Este esquema de calificación es **confidencial** y para uso exclusivo de los examinadores en esta convocatoria de exámenes.

Es propiedad del Bachillerato Internacional y **no** debe ser reproducido ni distribuido a ninguna otra persona sin la autorización del centro global del IB en Cardiff.

Las bandas de puntuación y los criterios de evaluación de las págs. 3 a 5 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican o aplican escasas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial, y falta terminología de la asignatura. • Escasa referencia al material de estímulo.
3–4	<ul style="list-style-type: none"> • Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican o aplican ciertas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa cierta terminología adecuada. • Se hace cierta referencia al material de estímulo, pero a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización.
5–6	<ul style="list-style-type: none"> • Comprensión de la mayoría de las exigencias de la pregunta. • Se explican y aplican herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada la mayor parte del tiempo. • Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización. • Ciertos indicios de una respuesta equilibrada. • Algunos juicios son pertinentes pero no están fundamentados.
7–8	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican y aplican bien las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada. • Buena referencia al material de estímulo. • Indicios sólidos de una respuesta equilibrada. • Los juicios son pertinentes pero no siempre están bien fundamentados.
9–10	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda). • Se explican con claridad y se aplican con un fin determinado las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta. • Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta. • Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta. • Juicios pertinentes y bien fundamentados.

Crterios de evaluaci3n para la secci3n C

Crterio A: Conocimiento y compresi3n conceptual

Este crterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y compresi3n de los conceptos dados y del contenido de gesti3n empresarial pertinente (teorías, t3cnicas o herramientas, segun los requisitos de la pregunta).

Puntuaci3n	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuaci3n.
1	Se demuestra un conocimiento superficial de los conceptos dados. No se ha seleccionado contenido de gesti3n empresarial, o el contenido seleccionado no es pertinente.
2	Se demuestra una compresi3n satisfactoria de uno de los conceptos dados o de ambos. Parte del contenido de gesti3n empresarial seleccionado es pertinente. El contenido pertinente se ha explicado de manera satisfactoria.
3	Se demuestra una buena compresi3n de uno de los conceptos dados o de ambos. El contenido de gesti3n empresarial seleccionado es pertinente, aunque puede que no sea suficiente. El contenido pertinente se ha explicado en general de manera satisfactoria, aunque la explicaci3n pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
4	Se demuestra una buena compresi3n de ambos conceptos dados. El contenido de gesti3n empresarial seleccionado es pertinente y suficiente, y est3 bien explicado.

Crterio B: Aplicaci3n

Este crterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de aplicar los conceptos dados y el contenido de gesti3n empresarial pertinente (teorías, t3cnicas o herramientas, segun los requisitos de la pregunta) a la organizaci3n o las organizaciones de la vida real elegidas. **La organizaci3n o las organizaciones de la vida real no deben ser la misma del estudio de caso de la prueba 1.**

Puntuaci3n	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuaci3n.
1	Los conceptos dados y/o todo contenido de gesti3n empresarial pertinente se conectan con la organizaci3n o las organizaciones de la vida real, pero la conexi3n es inapropiada o superficial.
2	Los conceptos dados y/o el contenido de gesti3n empresarial pertinente se conectan apropiadamente con la organizaci3n o las organizaciones de la vida real, pero la conexi3n no ha sido desarrollada.
3	Los conceptos dados y el contenido de gesti3n empresarial pertinente se han aplicado bien en general para explicar la situaci3n y las cuestiones de la organizaci3n o las organizaciones de la vida real, aunque la explicaci3n pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
4	Los conceptos dados y el contenido de gesti3n empresarial pertinente se han aplicado bien para explicar la situaci3n y las cuestiones de la organizaci3n o las organizaciones de la vida real. Los ejemplos son apropiados e ilustrativos.

Criterio C: Argumentos razonados

Este criterio evalúa la medida en que el alumno plantea argumentos razonados. Esto incluye la presentación de argumentos pertinentes y equilibrados mediante, por ejemplo, la exploración de distintas prácticas, la ponderación de sus puntos fuertes y débiles, la comparación y contrastación, o la consideración de las consecuencias, según los requisitos de la pregunta. También abarca la justificación de los argumentos con datos razonables u otro tipo de respaldo de las afirmaciones que se hagan.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se hacen afirmaciones pero son superficiales.
2	Se plantean argumentos pertinentes pero en su mayoría no están justificados.
3	Se plantean argumentos pertinentes y en su mayoría están justificados.
4	Se plantean argumentos pertinentes y equilibrados, y están correctamente justificados.

Criterio D: Estructura

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas con claridad y presenta un escrito estructurado con los siguientes elementos:

- Introducción
- Cuerpo
- Conclusión
- Párrafos apropiados para el propósito que cumplen

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Están presentes dos o menos de los elementos estructurales, y pocas ideas están organizadas con claridad.
2	Están presentes tres de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
3	Están presentes tres o cuatro de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
4	Están presentes todos los elementos estructurales, y las ideas están organizadas con claridad.

Criterio E: Individuos y sociedades

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de presentar una consideración equilibrada de las perspectivas de un espectro de grupos de interés pertinentes, entre ellos, individuos y grupos dentro y fuera de la organización.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se ha considerado de manera superficial o inapropiada una perspectiva individual o grupal.
2	Se ha considerado de manera apropiada una perspectiva individual o grupal pertinente, o dos perspectivas individuales o grupales pertinentes se han considerado de manera superficial o inapropiada.
3	Se han considerado apropiadamente al menos dos perspectivas individuales o grupales pertinentes.
4	Se han considerado equilibradamente las perspectivas individuales y grupales pertinentes.

Sección A

1. (a) Describa **una** característica de una sociedad limitada. [2]

Las características de una sociedad limitada pueden incluir:

- La empresa está constituida como una sociedad. Esta sociedad es una persona jurídica distinta de los socios.
- Los socios tienen responsabilidad limitada. Los socios solo pueden perder, como máximo, lo que han invertido. Sus activos personales no se verán afectados si se presentan problemas financieros.
- Los propietarios actuales no pueden vender sus participaciones públicamente en la bolsa de valores para recaudar más dinero.
- *Acepte toda otra característica pertinente.*

Otorgue [1] por indicar una característica apropiada y [1] por una descripción apropiada (**no** se requiere aplicación), hasta un máximo de [2].

(b) Para el nuevo almacén:

(i) utilizando información de la tabla anterior, calcule la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$TRP = \frac{(\text{rendimiento total} - \text{costo de inversión}) / \text{años de uso}}{\text{costo de inversión}} \times 100$$

Rendimiento total en 6 años: \$58 500

Ganancia anual promedio: $\frac{58\,500}{6} = \$9750$

$$TRP = \frac{9750}{150\,000} \times 100 = 6.5\%$$

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta.

Otorgue un máximo de [2].

No otorgue puntos si el candidato se limita a presentar la fórmula ya que la misma es proporcionada en la hoja de fórmulas.

No otorgue el máximo puntaje si la respuesta no se expresa en porcentaje.

(ii) utilizando información de la tabla anterior, calcule el período de recuperación (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Costo de inversión: \$150 000

$$25\,000 + 30\,000 + 35\,500 + 37\,000 + (22\,500 / 39\,800) \times 12$$

Período de recuperación = 4 años, 6 meses y 24.18 días o 4.56 años.

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta.

Otorgue un máximo de [2].

- (iii) utilizando información de la tabla siguiente, calcule el valor actual neto (VAN) a una tasa de descuento del 6 % (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Uso de tablas de descuentos:

Año 1	$25\ 000 \times 0.9434 = 23\ 585$
Año 2	$30\ 000 \times 0.8900 = 26\ 700$
Año 3	$35\ 500 \times 0.8396 = 29\ 805.8$
Año 4	$37\ 000 \times 0.7921 = 29\ 307.7$
Año 5	$39\ 800 \times 0.7473 = 29\ 742.54$
Año 6	$41\ 200 \times 0.7050 = 29\ 046$

Valor actual total = \$168 187.04

VAN = VAT – Costo de inversión

VAN = \$18 187.04

Acepte como respuesta \$18188

Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta.

Otorgue un máximo de [2].

No otorgue puntos si el candidato se limita a presentar la fórmula ya que la misma es proporcionada en la hoja de fórmulas.

- (c) Explique **una** desventaja para S4U de utilizar el método del valor actual neto para la evaluación de inversiones. [2]

Una desventaja para S4U de usar el valor actual neto (VAN) es la dificultad en determinar una tasa de descuento realista y precisa. S4U ha seleccionado el 6 % pero pudo haber elegido una tasa de descuento mayor o menor dependiendo de las tasas de interés presentes en el mercado local.

Considerar una tasa fija del 6 % en proyectos de largo plazo es poco realista ya que la misma podría cambiar a lo largo de ese plazo. La determinación de una tasa de descuento precisa es crucial ya que elegir una tasa de descuento baja podría sobreestimar el retorno y seleccionar una tasa de descuento alta lo subestimaría.

Los flujos de caja netos son pronósticos y pueden ser inexactos

Acepte toda otra desventaja pertinente acompañada por una explicación.

Otorgue [1] por una desventaja pertinente y correcta identificada y [1] por una explicación pertinente y correcta con aplicación a S4U, hasta un máximo de [2].

2. (a) Defina el término *costo fijo*. [2]

Un costo fijo es un costo que no cambia con el nivel de producción.

No se espera que la definición de los alumnos coincida exactamente en su redacción con la mencionada más arriba.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales similares a la respuesta dada más arriba. Otorgue un punto si el candidato reconoce que el costo no cambia.

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. Los candidatos deberían recibir un segundo punto si transmiten la idea de que el costo no cambia conforme al nivel de producción.

- (b) Calcule la producción del punto de equilibrio de las comidas que CL debe vender a fin de pagar por el aumento de \$3000 en los costos fijos para ofrecer las comidas (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Solo para pagar el aumento de \$3000 en los costos fijos, CL debe vender 600 comidas por mes, según el siguiente cálculo:

Precio de venta promedio por comida – Costo variable promedio por comida = Contribución

$$\$10 - \$5 = \text{Contribución de } \$5$$

$$\frac{3000}{5} = 600 \text{ comidas por mes/unidades}$$

Un método alternativo sería:

Ingresos totales (IT) = Costos totales (CT), donde Ingresos totales = Precio × Cantidad vendida y CT = Costos fijos totales + Costos variables totales

10 [precio] × Q [cantidad vendida] = Costos fijos totales + (\$5 [costo variable unitario] × Q)

$$10Q = 3000 + 5Q$$

$$5Q = 3000$$

$$\frac{3000}{5} = 600 \text{ comidas por mes/unidades}$$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de [2].

- (c) Utilizando **solo** la información de la tabla, prepare un pronóstico de flujo de caja mensual para los primeros seis meses de operaciones de CL. [6]

Todas las cifras en \$

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ingresos por ventas	4000	4000	3500	3500	4000	4500
Pago del gobierno como aporte al alquiler	1000	1000	1000	1000	1000	1000
Total ingresos	5000	5000	4500	4500	5000	5500
Alquiler	2000	2000	2000	2000	2000	2000
Compras	1600	1600	1400	1400	1600	1800
Salario	1600	1600	1600	1600	1600	1600
Electricidad		200		200		200
Artículos de limpieza	100	100	100	100	100	100
Pagos totales	5300	5500	5100	5300	5300	5700
Flujo de caja neto	<300>	<500>	<600>	<800>	<300>	<200>
Saldo de apertura	0	<300>	<800>	<1400>	<2200>	<2500>
Saldo de cierre	<300>	<800>	<1400>	<2200>	<2500>	<2700>

Nota: Aplique la regla de la cifra propia del alumno: si éste comete un error en una línea y lo acarrea en el resto del pronóstico se trata de un solo error. Esta regla se aplica a errores tanto matemáticos como conceptuales (por ejemplo, si un alumno contempla el cargo de electricidad con frecuencia mensual en lugar de mes por medio, se trata de un error solamente) y el alumno debe perder solo **[1]** por ese error.

[1] si el alumno tiene alguna idea de lo que es un pronóstico de flujo de caja y cual es su presentación.

[2] por un flujo de caja con más de tres errores u omisiones en la estructura, encabezados y/o cálculos (aplique la regla de la cifra propia del alumno).

[3] por un flujo de caja que tenga tres errores y omisiones en la estructura, encabezados y/o cálculos (aplique la regla de la cifra propia del alumno).

[4] por un flujo de caja en gran medida correcto con problemas menores de estructura y/o encabezados y con un error (aplique la regla de la cifra propia del alumno), **o bien** si el alumno no presenta un flujo de caja matemáticamente correcto.

[5] por un flujo de caja matemáticamente correcto con una omisión en una categoría o un error de calculo o encabezado.

[6] por un pronóstico de flujo de caja totalmente correcto, con un formato generalmente aceptado y encabezados para ingresos totales, egresos/pagos totales (o alguna otra forma de redacción aceptable), una línea o encabezado para flujo de caja neto/ingresos, etc. y líneas o encabezados para los saldos de apertura y cierre.

Sección B

3. (a) Defina el término *cuota de mercado*.

[2]

La cuota de mercado es la medición de las ventas (ingresos totales) de una organización con relación a las ventas totales (ingresos totales) de una industria. La cuota de mercado se expresa en forma de porcentaje.

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{ingresos por ventas de la organización}}{\text{ingresos por ventas de la industria}} \times 100$$

No se espera que la definición de los alumnos coincida *exactamente* en su redacción con la mencionada más arriba.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales. Por ejemplo, cuando se dé solo la fórmula.

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. El alumno debe demostrar que comprende que la cuota de mercado se mide en forma de porcentaje.

- (b) Con referencia a Mei y Chi, explique **dos** diferencias entre un gerente y un líder. **[4]**

El líder de una organización probablemente sea quien establezca la estrategia y los objetivos generales. En función de su experiencia, el líder determina la visión de la empresa y, de ser necesario, los cambios que se deberán introducir en caso de que exista peligro de que la visión no se haga realidad. Los líderes se ocupan del desempeño financiero, pero consideran principalmente los resultados trimestrales, semestrales/de mitad de año o incluso anuales. Los líderes de las organizaciones de mayor tamaño habitualmente no tienen que vigilar el desempeño individual de los trabajadores, sino que hacen un seguimiento de los jefes de departamento, según la estructura jerárquica de la organización. Para los líderes, las áreas de control dependerán del tamaño y la cultura de la organización.

Un gerente intentará llevar a la práctica día a día la visión de la empresa, poniendo más atención en los objetivos de corto plazo y las tácticas de operación diaria. Los gerentes inevitablemente vigilan el desempeño financiero e individual más de cerca si se introducen cambios. Esto dependerá del área de control del gerente, que habitualmente es estrecha. Los gerentes pueden hacer una microgestión de las tareas para asegurar que el desempeño individual en los puestos de trabajo se mantenga coherente con los objetivos de la organización.

Según el material de estímulo, al parecer Chi normalmente establece la visión de la organización. Él creó *CM*; él tuvo la idea empresarial apropiada y contribuyó considerablemente al crecimiento y al éxito de *CM*. Al parecer, también, Chi inspira y motiva a muchos empleados para que persigan una visión común; y, en efecto, son muy leales. El área de control de Chi parece ser bastante grande. En el caso está implícito que el estilo de liderazgo paternalista de Chi contrasta con el enfoque más “autocrático” de Mei.

Mei fue designada por Chi, parece decidida a modernizar la organización y tiene la facultad de hacer algunos cambios, pero todavía no se ha ganado la confianza de los empleados. El área de control de Mei parece más reducida que la de Chi debido al estilo de liderazgo paternalista de este último.

Por el momento, la confianza y la admiración están depositadas en Chi y es él quien tiene en sus manos la dirección estratégica, mientras que Mei es responsable de la implementación, aunque el cambio es inevitable. Con el uso que hace Mei de las nuevas teorías empresariales y su deseo de reestructurar la organización, es probable que esté buscando actualizar la organización para dar un impulso a la eficiencia. Se observan indicios de que Mei es una empleada que ejerce la microgestión (por ejemplo, su deseo de introducir esquemas de ampliación de tareas y revalorización del trabajo). Estas son fuentes reales de tensión que conducen a potenciales conflictos. Es muy probable que Mei esté haciendo un seguimiento muy estricto del desempeño individual, lo que contrasta con el enfoque paternalista de Chi.

Acepte toda otra diferencia pertinente entre un gerente y un líder y dicha diferencia se vea respaldada por el material de estímulo.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por cada diferencia pertinente entre un gerente y un líder acompañada de una explicación, y [1] por una aplicación apropiada a la organización, hasta un máximo de [2].

- (c) Aplicando la teoría de las necesidades de Maslow, explique **dos** motivos por los que los trabajadores de *CM* están sintiéndose desmotivados. [4]

Se espera que los alumnos describan la teoría de las necesidades de Maslow en términos de la jerarquía y la progresión desde el nivel inferior de las necesidades hasta los superiores.

No se espera que el alumno divida la respuesta en dos partes explícitas. El alumno puede introducir la teoría al tiempo que aplica/conecta/explica un argumento del material de estímulo.

La aplicación puede incluir lo siguiente:

La propuesta de contratos individuales anuales en función de una evaluación anual puede impedir que el empleado llegue incluso a cubrir el nivel inferior de las necesidades, como la seguridad en general o la seguridad laboral. La imposibilidad de satisfacer esta necesidad puede sin duda generar desmotivación e impedir que el empleado llegue a los niveles superiores de necesidades.

(Los alumnos pueden aplicar esta cuestión al nivel más bajo de las necesidades).

Debido a los cambios propuestos, tales como la introducción de la ampliación de tareas, la revalorización del trabajo y la ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*), es posible que los empleados ni siquiera lleguen a los niveles de necesidades más altos, más concretamente, la estima y posiblemente la autorrealización, pues no están acostumbrados a estas prácticas y tareas dificultosas, como también por un temor general a lo desconocido. Por lo tanto, es posible que se vean desmotivados. Son trabajadores manuales cualificados.

Es posible que la jubilación de muchos de sus compañeros afecte negativamente el nivel de motivación de los empleados que quedan. Tal vez ya no puedan satisfacer sus necesidades de cariño/pertenencia.

Acepte toda otra aplicación pertinente.

Nota: *No penalice al alumno si no dibuja la pirámide de las necesidades, siempre que explique la teoría.*

Al puntuar, considere 2+2 (teoría y aplicación).

Teoría

Otorgue [1] por una descripción breve/parcial de la teoría de Maslow. Es posible que falten algunos niveles de necesidades o que solo se presente/dibuje la pirámide, sin que esté acompañada por una explicación.

Otorgue [2] por una explicación clara de la teoría.

Aplicación al caso

Otorgue [1] por una aplicación al caso que sea superficial para ambos motivos, **O BIEN** por solo un motivo claramente explicado y aplicado.

Otorgue [2] por una aplicación pertinente y claramente explicada de los dos motivos por los que los trabajadores se están desmotivando.

- (d) Examine **dos** métodos de relaciones industriales/entre empleadores y empleados, **distintos** de las huelgas, que los trabajadores podrían utilizar en *CM*.

[10]

Se espera que el alumno incorpore conocimientos teóricos de dos métodos de relaciones industriales/entre empleadores y empleados, con aplicación directa y un juicio pertinente para *CM*.

Una de las opciones posibles es usar la **negociación** mediante el proceso de las negociaciones colectivas. Es la forma de protesta que genera menos malestar tanto a los empleados como a *CM*. Además, los empleados ya son miembros de un sindicato, dada la actuación anterior de un representante sindical. Por lo tanto, la infraestructura para la negociación ya está establecida. En vista del resultado positivo de las negociaciones salariales colectivas anteriores, al parecer se ha generado cierta confianza entre los directivos de *CM* y los representantes de los empleados. Los trabajadores manuales cualificados probablemente necesiten el apoyo de un representante sindical; de esta manera, sin costo extra para los empleados, pueden iniciarse las negociaciones.

Sin embargo, Mei no es paternalista como su padre, y quizá se resista a la injerencia de un representante sindical, en especial por la propuesta de Mei de avanzar hacia contratos individuales en función de una evaluación individual del desempeño. Con el cambio propuesto, tal vez las negociaciones colectivas resulten poco útiles. Quizá Mei prefiera negociaciones individuales. Incluso en este caso, puede abrirse una puerta para la comunicación con el uso de un representante, lo que también reduce el tiempo y los recursos que *CM* debe destinar si se aplican las negociaciones individuales.

El proceso de negociación puede ser largo y llevar mucho tiempo. Mei parece querer que el cambio se produzca pronto.

Es posible que esta sea considerada una opción muy significativa/buena.

Otras opciones son:

Trabajo lento/a desgano: Los empleados de *CM* trabajarían al menor ritmo que permitiese su contrato.

Trabajo a reglamento: Los empleados de *CM* respetarían su contrato/reglas y reglamentaciones sin mostrar hacia *CM* ninguna buena voluntad.

Prohibición de horas extras: Los empleados se negarían a trabajar horas extras cuando lo pidiesen los directivos.

Claramente, todas las medidas mencionadas reducirían la buena voluntad que en este momento reina entre los empleados, y crearían una atmósfera/relación de trabajo muy negativa y poco productiva, especialmente entre Chi y sus empleados.

CM puede ver perjudicada la elevada calidad del producto y la entrega rápida a los clientes. Ambas parecen constituir la proposición única de venta de *CM*. Claramente, la flexibilidad y el trabajo duro posibilitan a *CM* satisfacer la demanda, que presenta fluctuaciones. *CM* puede perder sus clientes si no satisface la demanda a tiempo y si los productos no se entregan puntualmente.

Sin duda, la fabricación justo a tiempo se verá muy afectada, debido al corto plazo que los fabricantes de automóviles esperan que transcurra entre el pedido y la entrega.

Se podría juzgar que las consecuencias de lo anterior para *CM* serán graves, dado el éxito anterior y la naturaleza de la producción.

Sin embargo, en vista de los marcados efectos negativos para la productividad y la calidad de *CM*, Mei podría estar dispuesta a acelerar las negociaciones y también a llegar a una solución de compromiso. Es probable que los empleados tengan éxito, pues en realidad no infringen ninguna regla ni violan la ley, y trabajan conforme a su contrato. Es improbable que *CM* adopte medidas para contrarrestar estas acciones.

Además, los empleados también podrían verse muy perjudicados. Actualmente, cuentan con recibir y reciben pagos adicionales por las horas extras. Muchos empleados podrían sufrir una considerable pérdida de ingresos, en especial cuando las fluctuaciones de la demanda son muy marcadas. Los empleados podrían experimentar dificultades financieras debido a la naturaleza del empleo: se trata de trabajadores manuales cualificados.

Aunque las tres opciones anteriores (fuera de la negociación) son similares en cuanto a la naturaleza de la acción adoptada y a los efectos que tendrían tanto para los empleados como para *CM*, acepte cualquier respuesta que incorpore dos métodos siempre que la discusión no sea idéntica.

En general, dadas las posibles consecuencias mucho más negativas de las últimas tres opciones, tanto para los empleados como para *CM* (en particular, de las tres últimas, la prohibición de horas extras), quizá sea recomendable que los directivos de *CM*, en especial Mei, acepten la opción de las negociaciones colectivas, que obtuvo buenos resultados en el pasado, incluso si la orientación estratégica de Mei apunta al individualismo.

Los efectos negativos para *CM* y los empleados son mínimos. Los empleados pueden intensificar sus acciones si la negociación fracasa, pero vale la pena hacer el intento de comenzar con la acción más moderada y ver si Mei está dispuesta a llegar a una solución de compromiso y/o explicar a los empleados los beneficios de los cambios propuestos.

Acepte todo otro juicio fundamentado.

Nota: *No otorgue crédito por la mención de las huelgas.*

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.

Por un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de [4].

Si un alumno evalúa/aborda solo un método, otorgue un máximo de [5].

Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel que demuestra un análisis equilibrado y comprensión a lo largo de toda su extensión, con referencia al material de estímulo, pero sin juicio/conclusión.

Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de [7-8] si presentan juicios/conclusiones que no se basan en un análisis/explicación ya dados en la respuesta.

4. (a) Defina el término *mercado objetivo*. [2]

Un mercado objetivo se define como un grupo de consumidores con necesidades y deseos/características similares, en los que una empresa decide enfocar sus operaciones y/o su marketing. El mercado objetivo de A4A para sus parques de aventuras ha sido el de las familias.

*No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.*

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba.

Otorgue [0] si el alumno escribe que “el mercado objetivo es cuando una organización toma como objetivo una parte en particular de un mercado” o una respuesta similar, en que el alumno repite la pregunta usando la misma terminología en la contestación.

- (b) Explique **dos** papeles que cumple la declaración de la misión de A4A. [4]

Una declaración de la misión es una forma de comunicar a los grupos de interés el propósito que guía a una empresa. Se la puede utilizar para guiar los objetivos vigentes. Para A4A, la misión consiste en proveer aventuras divertidas, seguras y asequibles a las familias.

Según el material de estímulo, la función de esta declaración de la misión es permitir que A4A se posicione apartándose de sus competidores; además, dado el número de gerentes que hace mucho tiempo que trabajan en A4A con Tama, desde la creación de A4A, actúa como una importante fuerza motivadora para que los empleados se queden.

La declaración de la misión también podría actuar como incentivo para favorecer la obtención de fuentes de financiamiento externas, por parte de inversores motivados por el objetivo (o la misión) de A4A de proveer aventuras para todos.

Acepte toda otra explicación pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por cada papel identificado y [1] adicional por un desarrollo que haga referencia a A4A. Otorgue un máximo de [2] por cada papel.

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para A4A de usar una estrategia de determinación de precios de “depredador”. **[4]**

La estrategia de determinación de precios de “depredador” (también: oferta a precios inferiores a la competencia; algunos libros de texto pueden hacer referencia a la política de precios destructiva, que es ilegal y anticompetitiva) es un método de determinación de precios en que se fija un precio muy bajo para un producto o servicio, en un intento de lograr que los competidores se retiren del mercado o de crear barreras para el ingreso de nuevos competidores potenciales.

La estrategia de determinación de precios de “depredador” tiene una ventaja como herramienta competitiva para A4A, dado que el mercado objetivo de A4A está constituido por familias que, es de suponer, son sensibles al precio, puesto que existen otras formas de entretenimiento con actividades de aventura que entran en competencia.

Los precios “asequibles” están consagrados en la declaración de la misión actual de la empresa, por lo que la estrategia de “depredador” también se considera apropiada y ética.

Sin embargo, tiene desventajas:

- La estrategia de determinación de precios de “depredador” ha sido considerada en algunos países ilegal o anticompetitiva (pero en el material de estímulo no hay ningún indicio de que A4A haya tropezado con esta dificultad).
- Más importante aún, podría haber “preocupaciones por la calidad” en algunos grupos de interés, pues los precios mucho más bajos que los de los competidores podrían implicar una mala calidad de servicio y traer aparejadas inquietudes respecto de la seguridad. Esto podría tener una importancia considerable dado que, en el material de estímulo, aparece un servicio nuevo destinado a los niños y adultos con necesidades especiales.
- Si los costos aumentan, A4A podría perder su ventaja competitiva si se ve forzada a cambiar su método de determinación de precios y optar por uno que se base más en el mercado.
- El material de estímulo sugiere que las ganancias y los ingresos están cayendo. La estrategia de determinación de precios de “depredador” limita la posibilidad de reducir los precios todavía más para impulsar un crecimiento en las ventas.

Acepte toda otra explicación pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por una ventaja/desventaja apropiada identificada y [1] adicional por un desarrollo de la explicación que ilustre que la estrategia de determinación de precios de “depredador” es apropiada para A4A. Otorgue un máximo de [2].

Si la respuesta tiene una ventaja y una desventaja de la estrategia de determinación de precios de “depredador” pero no está acompañada de una aplicación (o solo menciona el nombre de la empresa), otorgue un máximo de [2] en total.

- (d) Utilizando la matriz de Ansoff, evalúe las **dos** estrategias de crecimiento posibles de A4A.

[10]

Las dos estrategias de crecimiento posibles están vinculadas con dos celdas de la matriz de Ansoff.

La atención de niños y adultos con necesidades especiales podría ser considerada un desarrollo de mercado, pues existe un nuevo mercado al que prestar servicio con un producto existente (las instalaciones actuales de A4A).

El mercado de la consolidación de equipos empresariales, que requeriría que A4A creara un nuevo producto para prestar servicio a un nuevo mercado objetivo, podría considerarse una diversificación.

(Acepte otras clasificaciones de la matriz de Ansoff si la explicación es justificable; por ej., penetración de mercado y/o desarrollo de producto).

La matriz de Ansoff resaltaría que la segunda opción de diversificación sería la más riesgosa, debido a la falta de familiaridad y experiencia con el servicio al mercado de los equipos de directivos empresariales de alto nivel.

Para alcanzar la banda superior de puntuación, los alumnos deben aplicar la matriz de Ansoff a su análisis.

La primera estrategia de crecimiento probablemente sea más económica y rápida de organizar para A4A. Es probable que la empresa ya tenga experiencia con este mercado; se da por sentado que, en comparación con el mercado de la consolidación de equipos empresariales, sería necesario solamente hacer algunas modificaciones menores al equipamiento. Es posible que haya algunas preocupaciones adicionales en materia de salud y seguridad, dado que la estrategia de desarrollo de mercado se centra en los niños y adultos con necesidades especiales. No es necesario atender contra la misión de A4A, y se puede seguir utilizando la estrategia de determinación de precios de “depredador” como herramienta competitiva.

Sin embargo, la capacitación al personal en los cuatro centros será una consideración importante en las dos opciones pero en especial en este desarrollo de mercado, puesto que la seguridad forma parte de la misión de A4A. Tama deberá asegurarse de establecer pautas claras para el funcionamiento del servicio para niños y adultos con necesidades especiales. Sin embargo, esta idea de desarrollo de mercado también requerirá que se haga investigación de mercado adicional para saber exactamente cuán grande podría ser el mercado nuevo. Es posible que el crecimiento de las ganancias sea pequeño y, como lo resaltaron dos de los gerentes de alto nivel, toda la dotación de personal de A4A podrá ver afectada su sostenibilidad si esta estrategia de desarrollo de mercado fracasa.

La segunda estrategia de crecimiento es más arriesgada, aunque se supone que Tama hará una investigación de mercado exhaustiva en un mercado que no ha sido probado por A4A. La rentabilidad esperada para la segunda opción protegerá los 142 puestos de trabajo de los 4 centros, por lo que cobra mayor significación que la opción de desarrollo de mercado. Es probable que los costos de establecer esta opción sean más altos, pues A4A estaría pasando a un mercado nicho de mayor valor/precio, pero esto se debería compensar con los precios —y por lo tanto los ingresos— más elevados. Sin embargo, quizá este nuevo método de determinación de precios confunda a algunos clientes potenciales, dada la misión

de A4A y el conocimiento de la estrategia de determinación de precios de “depredador” de la empresa.

No queda claro si la segunda opción atenta contra la declaración de la misión de A4A, aunque algunos gerentes de alto nivel piensan que sí. Ya se observa un creciente resentimiento, y Tama no puede darse el lujo de entrar en conflicto en un momento financiero difícil, en especial porque los más preocupados parecen ser los gerentes que cumplen funciones desde hace mucho tiempo y tienen experiencia. La lealtad de Tama a su personal de alto nivel se pondrá a prueba, y es posible que Tama deba hacer algunos cambios en el nivel gerencial si este resentimiento aumenta con la elección de la opción de diversificación.

En conjunto, se recomienda la segunda estrategia de crecimiento. Si A4A mantiene tres parques de aventura como aptos para familias, con una opción de prestar servicio a los niños y adultos con necesidades especiales, debido al éxito financiero de la opción de consolidación de equipos en el cuarto centro, cabría pensar que A4A podría implementar ambas opciones gradualmente y esperar a ver qué sucede. Un beneficio de esto sería que quedarían protegidos todos los puestos de trabajo en A4A, y se daría seguridad a las voces en disenso respecto de que A4A se mantiene fiel a su misión de ofrecer aventuras para todos. Sin embargo, los costos de la transición serían considerables y habría conflictos que abordar a nivel gerencial.

Acepte toda otra evaluación pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.

*Por un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de **[3]**. Por más de un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de **[4]**.*

*Si un alumno evalúa/aborda únicamente una estrategia de crecimiento, otorgue un máximo de **[5]**.*

*Otorgue un máximo de **[6]** si la respuesta es de un nivel que demuestra un análisis equilibrado y comprensión a lo largo de toda su extensión, con referencia al material de estímulo, pero sin juicio/conclusión.*

*Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de **[7–8]** si presentan juicios/conclusiones que no se basan en un análisis/explicación ya dados en la respuesta.*

5. (a) Defina el término *reducción de niveles jerárquicos*. [2]

Reducir las dimensiones de la estructura jerárquica de una empresa, en especial en lo que se refiere a una reducción del nivel gerencial. Esto crea una estructura organizacional más plana (con menos niveles).

*No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.*

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. Los candidatos necesitan hacer referencia a la acción/decisión de... no necesariamente deben mencionar la palabra acción, sino “remove” o “move”...

No dar crédito por un ejemplo.

- (b) Explique **dos** ventajas para *TH* de tener tres centros de ganancias independientes. [4]

Un centro de ganancias se maneja como una empresa independiente dentro de la empresa, el cual genera ingresos y costos que pueden atribuirse a las actividades del centro y por lo tanto las ganancias pueden calcularse. Por ejemplo, en este caso, el salón compra las comidas al restaurante del hotel. La capacidad del salón puede estar limitada en términos de ingresos por lo que la dirección puede concentrarse en la reducción de costos para incrementar las ganancias. El centro de ganancias le da al salón la flexibilidad de tomar una decisión y de contratar servicios externos de sus costos en otra parte y al mismo tiempo incita al restaurante a permanecer más competitivo.

La ventaja real es que la alta dirección, los gerentes del centro y los empleados saben cuáles segmentos/centros/actividades/ partes de *TH* son rentables y cuáles no. Además, los directivos son capaces de evaluar cuál centro contribuye más a las ganancias de la empresa, lo que a su vez ayuda a la toma informada de decisiones.

El uso de los centros de ganancias hace a los gerentes de cada centro de ganancias más responsables por los costos en que incurren y las ventas que realizan: la posición que ocupan en la empresa puede depender de que obtengan una ganancia. Los cambios en las ganancias obtenidas por cada centro de ganancias pueden usarse para juzgar la eficiencia de cada componente del hotel. Así mismo, la eficiencia de todas las partes del hotel pueden ser comparadas y monitorizadas. La competencia creativa puede incrementar la eficiencia y actuar como conductor para generar más ingresos los cuales pueden actuar como un factor motivador.

La alta dirección puede darse cuenta fácilmente de que una decisión de reducir los niveles jerárquicos tomada en el pasado así como el ofrecer contratos flexibles claramente redujeron los costos y mejoraron la rentabilidad de los salones. Por lo tanto, desde el punto de vista financiero, esto fue una decisión efectiva. Además, el impacto de los problemas recientes de desmotivación probablemente pueden hacerse más evidentes en un futuro cercano cuando posiblemente la rentabilidad disminuya.

La misión de TH es ser el mejor empleador y ofrecer la más alta calidad de servicio al cliente. Al utilizar centros de ganancias se pueden crear incentivos para los gerentes que se esfuercen por ofrecer los más altos niveles de servicio al cliente.

No acepte la “diversificación de los riesgos”, ya que el riesgo se diversifica al tener un portafolio amplio y no por operar un centro de ganancias.

Acepte toda otra ventaja pertinente acompañada por una explicación.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por cada ventaja correcta identificada y [1] por una explicación pertinente con aplicación a TH. Otorgue un máximo de [2] por cada ventaja explicada.

*No se puede otorgar [2] por una ventaja/desventaja si la respuesta carece de explicación **y/o** aplicación.*

Por ejemplo:

*Otorgue [1] por la identificación/descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación.*

*Otorgue [2] por la explicación de una ventaja/desventaja **y** aplicación.*

- (c) Explique **un** beneficio y **una** consecuencia negativa para *TH* de un aumento en la rotación de personal. **[4]**

Los beneficios incluyen:

- Cierta nivel de rotación de personal es importante para aportar nuevas ideas, habilidades y entusiasmo a la dotación de personal.
- Los salarios se mantienen bajos debido a que el personal nuevo comienza en los niveles más bajos. Se espera que las empresas que contratan un gran número de estudiantes tengan una alta rotación de personal ya que los estudiantes tienden a mudarse cuando se gradúan. Por lo tanto, es inevitable que la industria de servicios que depende de la contratación de estudiantes tenga una alta rotación de personal.
- *Acepte todo otro beneficio pertinente.*

Las consecuencias negativas incluyen:

- La alta rotación de personal puede tener un efecto desmotivador en la plantilla restante, además del ausentismo e impuntualidad.

Costos adicionales:

- Habrá un aumento en los costos de contratación porque será necesario publicar las vacantes y entrevistar al personal.
- Habrá un aumento en los costos de capacitación porque el personal nuevo necesitará cursos de inducción, y es posible que se necesite capacitación adicional para los puestos de trabajo del salón.
- Todos los costos adicionales antes mencionados disminuirán los efectos de otras medidas para reducir costos tales como la reducción de niveles jerárquicos y el uso de contratos flexibles.
- Es probable que se observe un impacto sobre la calidad del servicio al cliente, al menos en el corto plazo, mientras se capacita al nuevo personal y este se habitúa a los sistemas del salón. Esto puede dar como resultado quejas de los clientes y una mala imagen, además de la entrega tardía de las comidas. Debido al aumento en la competencia, *TH* y especialmente el salón no pueden darse el lujo de que las quejas aumenten.
- La alta rotación de personal sugiere un posible problema con el nuevo contrato flexible así como resentimiento hacia el mismo.
- *Acepte toda otra consecuencia pertinente.*

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue **[1]** por un beneficio / una consecuencia negativa que el alumno identifique correctamente y **[1]** por una explicación pertinente con aplicación a *TH*. Otorgue un máximo de **[2]** por cada beneficio / consecuencia negativa explicados.

No se puede otorgar **[2]** por beneficio/consecuencia negativa si la respuesta carece de explicación **y/o** aplicación.

Por ejemplo:

Otorgue **[1]** por la identificación/descripción de un beneficio/consecuencia negativa **con o sin** aplicación.

Otorgue **[2]** por la explicación de un beneficio/consecuencia negativa **y** aplicación.

- (d) Discuta la propuesta de contratar los servicios externos (*outsourcing*) de un contratista privado para todos los servicios del salón. [10]

La contratación de los servicios externos (*outsourcing*) se produce cuando una empresa deja de llevar adelante por sí misma un área funcional de su actividad y, en cambio, contrata para hacerlo a una tercera parte. Esta tercera parte provee el personal para llevar adelante esas áreas funcionales de la empresa, y es responsable por la contratación, la capacitación y las cuestiones disciplinarias.

Uno asume que la dirección de *TH* conducirá investigación de mercado exhaustiva a fin de encontrar el subcontratista/proveedor de servicios externos más adecuado y con buena reputación. La calidad del servicio puede mejorarse significativamente, lo cual tendrá mayor peso que el incremento en los costos directos debido a los precios relativamente altos que cobrará el subcontratista/proveedor de servicios externos. *TH* tiene una necesidad crítica de mejorar la eficiencia y la calidad.

Puede haber aumentos de costos a corto plazo, porque quizá se produzcan reducciones de plantilla que afecten al personal ya empleado en el salón. Sin embargo, el hotel puede tener la posibilidad de negociar con el contratista para que se ofrezca empleo a algunos integrantes del personal actual.

El hotel ya no necesitará contratar, capacitar o ser responsable de la disciplina de los trabajadores del salón, por lo que recortará sus costos indirectos.

En conjunto, esto puede o no ahorrar dinero al hotel. Aunque algunos costos indirectos bajarán, la contratación de servicios externos es más costosa que proveer el salón en forma "interna".

Sin embargo, puede valer la pena hacer frente a un ligero aumento de costos si el resultado es una mejor atención al cliente.

Es posible que se solucionen los problemas causados por la llegada tarde de las comidas encargadas al restaurante del hotel, pues el contratista puede usar su propio proveedor de alimentos.

Sin embargo, el impacto sobre la atención al cliente queda menos claro. El salón ha estado sufriendo problemas de ausentismo e impuntualidad, y es probable que esto haya reducido el nivel de atención al cliente en los casamientos y las conferencias. Este problema debería verse mitigado, pues la empresa contratista se asegurará de tener suficiente personal para proveer niveles correctos de atención al cliente, y en el contrato entre el hotel y el contratista se especificaría el nivel de dotación de personal necesario.

Por otra parte, estos empleados no tendrán ninguna deuda de lealtad con el hotel, pues no son empleados del hotel. Así pues, quizá no estén tan motivados, porque el éxito del hotel significa menos para ellos. ¿Compartirán la declaración de la misión del hotel? ¿Mejorará la atención al cliente? Los problemas de impuntualidad y ausentismo deberían verse mitigados, pero es debatible si el personal contratado en forma externa adoptará o no la filosofía del hotel.

El hotel necesita un contratista que comparta o esté dispuesto a adoptar la declaración de la misión del hotel. Si el contratista no lo hace, es posible que no se alcance el nivel de atención al cliente que el hotel desea.

El hotel habrá celebrado un contrato con el contratista y es probable que en la redacción se hayan incorporado los niveles de servicio; si el contratista no respeta esos niveles, el hotel deberá rescindir el contrato con un breve preaviso. Sin embargo, esto podría causar todavía más trastornos a la empresa y afectar la atención al cliente.

Habrán otras repercusiones para las ventas del restaurante —actualmente, el 30 % de las ventas del restaurante se destinan al salón—; es posible que el contratista use su propio proveedor de comidas, con lo que las ventas y las ganancias del restaurante caerán.

En conclusión, la contratación de servicios externos (*outsourcing*) debería llevar a una reducción de los problemas de ausentismo e impuntualidad, porque el contratista debería tener suficiente personal para aplicar a las tareas en cualquier momento dado. Además, eximirá al hotel de la necesidad de contratar y capacitar personal, con lo que recortará los costos del hotel. Sin embargo, la contratación de servicios externos (*outsourcing*) es más costosa que proveer el salón en forma “interna”; el que sea más económica o no dependerá de cuánto se ahorre en la contratación y capacitación del personal del salón.

La reducción de los problemas de ausentismo e impuntualidad debería mejorar la atención al cliente, pero persiste la duda de si este personal se sentirá parte de la empresa y comprometido con la declaración de la misión del hotel. Es posible que lleve a una mejora de la atención al cliente básica pero no llegue al nivel al que aspira la declaración de la misión del hotel.

Sin embargo, no hay garantías de que los gerentes actuales obtengan puestos de trabajo con la empresa contratista o quieran trabajar para ella. Así podría iniciarse un período de transición, y perderse el conocimiento que ellos tienen de cómo funciona la empresa. Es posible que los propietarios consideren que otras soluciones podrían ser más eficaces y menos riesgosas; por ejemplo, un sistema de recompensas que mejore la asistencia y la puntualidad en el personal con salarios más bajos.

Acepte toda otra discusión pertinente.

Se espera que los candidatos den una conclusión con un juicio sustentado.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.

Por un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de [4].

Si el candidato evalúa/aborda solamente un tema, otorgue un máximo de [5].

Una respuesta equilibrada es aquella que proporciona por lo menos dos argumentos a favor y dos en contra de la opción.

Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel que demuestra un análisis equilibrado y comprensión a lo largo de toda su extensión, con referencia al material de estímulo, pero sin juicio/conclusión.

Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de [7-8] si presentan juicios/conclusiones que no se basan en un análisis/explicación ya dados en la respuesta.

Sección C

Preguntas 6 a 8. Puntúe la respuesta del alumno usando los criterios de evaluación de las páginas 4 a 5.

6. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **cultura** puede influir sobre la **estrategia** de marketing internacional. [20]

7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** para la **ética** empresarial. [20]

***N.B.** A pesar de que la pregunta pide la aplicación de un concepto sobre el otro, la expectativa es que el contenido de Gestión Empresarial esté alineado con los conceptos, y en especial con la ética. Por ejemplo: ¿Qué tipos de ética de negocios? ¿Qué estrategias cambiaron o no cambiaron debido a la globalización, las cuales impactaron en la ética de negocios?*

Nota: tenga en cuenta que los candidatos pueden concluir que el impacto fue mínimo, pero de cualquier forma dicha conclusión debe basarse en argumentos y evaluación equilibrados.

8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **innovación** puede influir sobre el **cambio** organizacional. [20]

Guía adicional en relación a los criterios de evaluación:

El objetivo es encontrar el descriptor que comunique el nivel obtenido por el candidato para cada criterio, utilizando el modelo del mejor ajuste (o ajuste óptimo). No es necesario que se alcancen cada uno de los aspectos para otorgar los puntos.

- Los descriptores de los niveles más altos no implican desempeño perfecto o impecable y deben ser alcanzables para el candidato.*
- Un candidato que obtiene un logro de alto nivel en un criterio no necesariamente alcanza altos niveles para los otros criterios y viceversa.*

Si solamente se hace mención o referencia a un concepto:

Criterios A, B, C y E: otorgue un máximo de [3].

Criterio D: se pueden otorgar todos los puntos.

*En donde la pregunta requiera el impacto de **dos conceptos en contenido**, los examinadores deberán permitir que los candidatos aborden de forma desequilibrada ambos conceptos a lo largo de la respuesta, ya que un concepto puede llegar a ser más significativo que el otro.*

Criterio B

Para alcanzar [2], “conexión no desarrollada” deberá tratarse al igual que si fuera superficial.

Criterio C

[1+1] Se esperan argumentos por conceptos

- Preguntas 6 a 8 requieren consideración del impacto de un concepto sobre el segundo, por lo tanto, acepte argumentos [2+2] para que la respuesta sea considerada equilibrada.*
- La justificación es a través de la lógica y los datos o información.*
- Si no hay equilibrio (balance) debido a la carencia de argumentos en contra, o a que los argumentos son parciales por lo tanto injustificados, otorgue [2].*

- *Si hay algunos argumentos equilibrados, de los cuales algunos son justificados, otorgue [3].*

Criterio D

- *Las introducciones deberán ser concisas y relacionadas con la pregunta.*
- *La respuesta del candidato no necesariamente deberá tener títulos explícitos para cada uno de los elementos de estructura.*
- *El cuerpo del trabajo es el área en la cual la sustancia de los argumentos ocurre. Usualmente se localiza entre la introducción y la conclusión.*
- *Los párrafos con adecuación y propósito son aquellos en donde se presentan las ideas en forma clara y académica. Por ejemplo, una idea por cada párrafo.*

Criterio E

- *Un ejemplo de un “individuo” puede ser un consumidor individual o un gerente individual. Sin embargo, éste no puede considerarse junto con un “grupo” de consumidores o un equipo de gerentes.*
 - *Para otorgar [4], la respuesta debe ser equilibrada considerando las perspectivas tanto individual como de grupo(s). El individuo o grupo en cuestión debe **corresponder** y ser **relevante** a la pregunta con explicación específica.*
 - *Es necesario que los candidatos elaboren más allá de la simple mención del grupo de interés.*
 - *No es necesario que los candidatos explícitamente mencionen “grupo de interés”.*
-