

# Esquema de calificación

**Mayo 2017**

**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.

The following are the annotations available to use when marking responses.

Annotation	Explanation	Associated shortcut
	AE - Attempts Evaluation	Alt+7
	BOD - Benefit of the doubt	Alt+0
	CKS - Clear Knowledge Shown	
	Cross - Incorrect point	
	DES - Descriptive	Alt+2
	EE - Effective evaluation	Alt+4
	GA - Good Analysis	
	GD - Good Definition	
	GEXA - Good Example	
	GEXP - Good Explanation	Alt+9
GP	GP - Good Point	Alt+5
	H Line - Underline tool	
	Highlight - Highlight tool	
	IR - Irrelevant	
	IU - Inappropriate Use	
	LD - Lacks Depth	
	LLS - Lacks Logical Structure	

	NAQ - Not Answered Question	Alt+6
	NBOD - No benefit of the doubt	Alt+8
	NE - Not enough	
	On Page Comment - On page comment tool	Alt+3
	P - Paragraphing	
	PE - Poorly expressed	
	QuestionMark - Unclear	
	SEEN_Small - Seen	
	Tick Colourable	Alt+1
	TV - Too vague	
	UR - Unbalanced Response	

You **must** make sure you have looked at all pages. Please put the  annotation on any blank page, to indicate that you have seen it.

**Las bandas de puntuación y los criterios de evaluación de las págs. 5 a 7 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.**

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1–2</b>	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.
<b>3–4</b>	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.
<b>5–6</b>	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.
<b>7–8</b>	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.
<b>9–10</b>	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.

### Criterios de evaluación para la sección C

#### Criterio A: Conocimiento y comprensión conceptual

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de los conceptos dados y del contenido de gestión empresarial pertinente (teorías, técnicas o herramientas, según los requisitos de la pregunta).

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

#### Criterio B: Aplicación

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

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Los conceptos dados y/o todo contenido de gestión empresarial pertinente se conectan con la organización o las organizaciones de la vida real, pero la conexión es inapropiada o superficial.
2	Los conceptos dados y/o el contenido de gestión empresarial pertinente se conectan apropiadamente con la organización o las organizaciones de la vida real, pero la conexión no ha sido desarrollada.

<b>3</b>	Los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente se han aplicado bien en general para explicar la situación y las cuestiones de la organización o las organizaciones de la vida real, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
<b>4</b>	Los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente se han aplicado bien para explicar la situación y las cuestiones de la organización 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.

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

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

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

### Sección A

1. (a) Describa **una** característica de un mayorista. [2]

Algunas de las características comunes de los mayoristas son:

- Dividen grandes cantidades de productos en pequeñas cantidades de existencias para las empresas minoristas. Esto podría reducir los costos de transporte de las empresas minoristas y, potencialmente, evitar que tengan un exceso de existencias.
- En general ofrecen existencias principalmente de una industria (muebles, frutas, piezas electrónicas, autopartes, etc) y refuerzan el conocimiento del producto a fin de ayudar a las empresas minoristas a aumentar las oportunidades de tener éxito en el ámbito minorista.
- Permiten a las empresas minoristas comprar a crédito o incluso les permiten adquirir existencias con el sistema de "venta o devolución".
- Dadas las compras de existencias en grandes cantidades, pueden obtener considerables economías de escala en la adquisición y el marketing.

*Acepte toda otra característica pertinente.*

*Otorgue [1] por una característica pertinente con una descripción apropiada, hasta un máximo de [2].*

No se espera que los candidatos expliquen los beneficios para ningún grupo de interés. Aplicación a la organización no es requerido.

No otorgue puntos por los ejemplos de BF o de ninguna organización.

(b) Usando información de la **Tabla 1**, calcule, para BF:

(i) la rotación de inventario en días para 2015 (**X**) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\frac{\text{Inventario}}{\text{Costo de los bienes vendidos}} \times 365 = \text{Rotación de inventario en días}$$

$$\frac{4000}{12166} \times 365 = 120,006 \text{ días (asumiendo que 4000 es el stock promedio)}$$

Acepte 121 días

Acepte 120 días.

No otorgue puntos por el uso correcto de la fórmula porque la misma es dada.

*Otorgue [1] por una mínima comprensión si hasta dos cifras han sido utilizadas correctamente.*

*Otorgue [1] si la respuesta es correcta pero no se muestra la totalidad del mecanismo*

*Otorgue [2] por el uso correcto de la fórmula con clara comprensión, sin que se adviertan errores matemáticos en el desarrollo, la respuesta correcta está dada en días y se muestra la totalidad del mecanismo.*

*Para [2], debe decir "días", pues esta es la unidad que se usa habitualmente.*

- (ii) el índice de liquidez corriente para 2015 (**A**) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\frac{\text{Caja} + \text{Deudores} + \text{Existencias}}{\text{Pasivo corriente}} = \text{Índice de liquidez corriente}$$

$$\frac{2000 + 1973 + 4000}{800 + 1000} = 4.43$$

Acepte 4.4.

Otorgue [1] por una mínima compresión si todas las cifras han sido utilizadas correctamente.

[2] No pueden otorgarse si el candidato expresa el resultado en tiempo, unidades etc.

- (iii) el período de cobro para 2016 (**Y**) (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

$$\frac{\text{Deudores}}{\text{Total de ingresos por ventas}} \times 365 = \text{Plazo de cobro}$$

$$\frac{6134}{26000} \times 365 = 86.11 \text{ días}$$

Si se usa una cifra correspondiente a un año bisiesto, acepte 86,34 días.

Acepte 87 días

Acepte 86 días.

No otorgue puntos por el uso correcto de la fórmula porque la misma es dada.

Otorgue [1] por una mínima compresión si hasta dos cifras han sido utilizadas correctamente

Otorgue [1] si la respuesta es correcta pero no se muestra la totalidad del mecanismo

- (c) Haciendo referencia a la información de la **Tabla 1** y a los cálculos que usted hizo, explique el cambio en la liquidez de **BF** entre 2015 y 2016. [2]

Dados los cambios en el índice de liquidez corriente de 4,4 a 5,47, se puede decir que la liquidez de **BF** ha aumentado.

La aplicación debe referirse a las posibles razones o contribuciones para los cambios como: Un aumento en las existencias de \$ 4000 a \$ 6164

Un aumento en los deudores de \$ 1973 \$ a \$ 6134. Posiblemente debido a algunas dificultades en renovar el inventario como es evidente en 2016, de un aumento de la rotación de inventario y del nivel de inventario, a pesar de una caída del efectivo o caja de \$ 2000 a \$ 500.

*Otorgue [1] si el candidato observa que la liquidez de la empresa ha aumentado.*

*Otorgue [2] para una explicación clara de una posible razón de los cambios con el uso de las cifras reales.*

*Se espera que los candidatos se refieran a algunos cambios reales como deudores o existencias obtener las puntuaciones maximas.*

*Los candidatos deben explicar el “porque” de los cambios en lugar de explicar simplemente “qué” cambios.*

*Se espera que los candidatos comenten sobre la dirección del cambio y no sólo digan que tiene cambios.*

*Acepte la cifra propia del alumno.*

2. (a) Describa **una** desventaja para *GD* del arrendamiento (*leasing*). [2]

Una de las desventajas para *GD* del arrendamiento (*leasing*) en lugar de la compra de maquinaria es que la maquinaria no será registrada como parte del activo fijo de la empresa. Por lo tanto, el balance de *GD* mostrará un nivel menor de activo fijo, lo que tendrá algunas consecuencias financieras; por ejemplo, habrá menos activo disponible como garantía.

Al optar por el arrendamiento, *GD* tendrá que pagar por la maquinaria a lo largo del período en que la use, pero nunca será de su propiedad.

*Acepte toda otra descripción pertinente.*

*No se espera aplicación. No otorgue puntos por los ejemplos*

*Otorgue [1] por identificar una desventaja apropiada y [1] por una descripción apropiada, hasta un máximo de [2].*

- (b) Calcule el valor (también conocido como valor en libros neto) de la maquinaria nueva al 31 de diciembre de 2017 usando el método de depreciación constante (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

$$\frac{\text{Costos de adquisición} - \text{Valor residual}}{\text{Vida útil}} = \text{Depreciación anual}$$

Todas las cifras en \$

$$\frac{50\,000 - 8\,000}{4} = 10\,500 \text{ al año}$$

Al cierre de 2017, la nueva maquinaria tendrá un valor en libros de  
 $50\,000 - (10\,500 \times 2 \text{ años}) = \$29\,000$

*No es necesario que los alumnos indiquen la fórmula en palabras, siempre que las cifras sean correctas.*

*Otorgue [1] por un uso correcto de la fórmula y un desarrollo claro del mecanismo.  
Otorgue [1] por la cifra final correcta del valor en libros neto.  
Otorgue 1 si la depreciación anual se presenta correctamente, pero no se presenta el valor en libros neto.*

*Otorgue un máximo de [1] si las cifras finales son correctas, pero no se muestra ningún mecanismo.*

- (c) Calcule el valor (también conocido como valor en libros neto) de la maquinaria nueva al 31 de diciembre de 2017 usando el método de saldo decreciente y aplicando la tasa de depreciación de la industria, del 40 % anual (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[4]**

Valor en libros neto utilizando el método de saldo decreciente:

Costos originales □ depreciación acumulada

Todas las cifras están en \$.

Año	Reserva para depreciación	Valor en libros neto
Al inicio de 2016	0	50 000
Al cierre de 2016	$(50\,000 \cdot 40\%) = 20\,000$	$50\,000 \square 20\,000 = 30\,000$
Al cierre de 2017	$(30\,000 \cdot 40\%) = 12\,000$	$(30\,000 \square 12\,000) = 18\,000$

Se espera que los alumnos presenten, para cada año, un claro desarrollo del mecanismo de la reserva para depreciación, como también el cálculo del valor en libros neto. Puede ser útil usar una tabla, pero no es obligatorio.

Los puntos deben otorgarse por las dos etapas

Para el cierre de 2016:

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y la cifra correcta de la reserva para depreciación, y **[1]** por el mecanismo correcto y la cifra correcta del valor en libros neto. Los candidatos pueden obtener las calificaciones, aunque los términos VLN o reserva de depreciación no estén explícitamente escritos, siempre y cuando los cálculos sean claros

Si solo se presenta la cifra correcta, sin el mecanismo, otorgue un máximo de **[1]**.

Para el cierre de 2017:

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y la cifra correcta de la reserva para depreciación, y **[1]** por el mecanismo correcto y la cifra correcta del valor en libros neto. Los candidatos pueden obtener las calificaciones, aunque los términos VLN o reserva de depreciación no estén explícitamente escritos, siempre y cuando los cálculos sean claros

Si solo se presenta la cifra correcta, sin el mecanismo, otorgue un máximo de **[1]**.

Si el valor en libros neto es correcto, pero no hay evidencia de trabajo o del cálculo de la amortización **[1]**

La producción de un valor correcto final para del valor en libros neto para 2017, usando una fórmula matemática de atajo con el uso de calculadora gráfica no es suficiente para otorgar el máximo puntaje ya que se juzga como una sola etapa.,

Otorgue **[2]** si matemáticamente los candidatos llegaron al valor de libros neto correcto para finales de 2017 utilizando una fórmula matemática pero se que se presenta sin cálculos explícitos de la depreciación o del valor de libros neto para 2016.

Acepte la cifra propia del alumno.

(d) Explique **una** ventaja para *GD* de usar el método de depreciación constante. **[2]**

- El método de depreciación constante implica cálculos más fáciles para *GD* y demanda menos tiempo. Como *GD* es una empresa de ingeniería (y no una empresa de contabilidad), así como una empresa nueva, tal vez elija el método más sencillo.
- Permite reflejar un gasto constante en los estados de resultados. El contador de *GD* podría querer mostrar un mayor nivel de beneficios para atraer a más inversionistas. El uso de un método de depreciación constante resultará en gastos más bajos en comparación con el método de depreciación decreciente, Por ejemplo, en 10.500 frente a los 20.000 utilizados en el método de depreciación decreciente.
- Esto puede ayudar a la planificación de activos a cuatro años, lo que será importante para *GD*, pues la industria tecnológica cambia rápidamente.

El uso del método de depreciación constante resultara en la misma cifra de \$ 8000 como el estimado como valor residual, por lo tanto, hace el proceso más fácil y más preciso para el contador de *GD*.

*Otorgue [1] por una ventaja del método de depreciación constante.*

*Otorgue [1] por alguna aplicación a *GD* que vaya más allá de solo mencionar el nombre *GD*.*

## Sección B

3. (a) Describa **un** posible objetivo de una organización de salud pública. [2]

Un posible objetivo de una organización de salud pública —una organización del sector público que es propiedad del gobierno y está bajo su control— es proveer servicios esenciales a la comunidad/los ciudadanos. En este caso, el objetivo es proveer acceso a la atención de salud para todos, sin cargo en el punto de consumo o a un precio subvencionado.

*Acepte todo otro objetivo pertinente.*

*Para obtener [2] puntos, se espera que los alumnos mencionen explícitamente la prestación de servicios/atención de salud, no solo que hagan referencia a la organización pública.*

*Otorgue [1] por identificar un objetivo apropiado y [1] por una descripción apropiada, hasta un máximo de [2].*

- (b) Explique **dos** características de un intraemprendedor de *HS*. [4]

Algunas características posibles de un intraemprendedor de *HS*:

Una nueva idea de negocios y un emprendimiento en general comienzan con los emprendedores, pero *HS* es una organización que ya existe.

La característica principal de un intraemprendedor de *HS* es que trabaja dentro de una organización establecida y debe proponer ideas/conceptos creativos nuevos en la consultora para permitir a *HS* contar con más ideas innovadoras/creativas o un punto de venta único/proposición única de venta, y aumentar su base de clientes. *HS* es conocida por su creatividad, que es una indicación del éxito de los consultores como intraemprendedores.

Los directivos de *HS* animan activamente a los consultores a convertirse en intraemprendedores; los directivos asignan el tiempo y los recursos, además de indicar las expectativas, es decir, qué se espera del personal/los consultores (sistema de evaluación). Por lo tanto, puede decirse que un intraemprendedor no arriesga su propio capital y no se arriesga tampoco a un fracaso completo, ni idea un nuevo emprendimiento de negocios, sino que tiene como característica el demostrar los mismos rasgos de un emprendedor (por ejemplo, tener pensamiento independiente; ser proactivo, flexible e innovador; y convertir sus ideas o proyectos en un servicio rentable para la organización —en este caso, *HS*— en la que trabaja) pero trabajando para una organización existente. De los intraemprendedores se espera constantemente que ejecuten y generen ideas creativas e innovadoras para *HS*, no directamente para ellos mismos.

*Acepte toda otra función pertinente/aplicable.*

**Al puntuar, considere 2+2.**

*Otorgue [1] por identificar una característica apropiada y [1] adicional por el desarrollo de la explicación con aplicación a *HS*. Otorgue un máximo de [2].*



*Por ejemplo:*

*Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación [1]*

*Por una explicación de una ventaja / desventaja **sin** aplicación [1].*

*Por una explicación de una ventaja / desventaja **con** aplicación [1].*

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *HS* de usar una evaluación formativa. [4]

Posibles **ventajas** para *HS* de usar una evaluación formativa:

En el marco de un proceso de evaluación permanente, los directivos de *HS* pueden ofrecer una retroalimentación mensual al consultor con respecto a su desempeño. La retroalimentación (comentarios y sugerencias) constante puede actuar como una importante recompensa cuando se comenta un buen desempeño; en el caso contrario, algunos puntos débiles pueden mejorar si se hacen observaciones constructivas. Dado que *HS* espera que el consultor sea creativo, y dado que la empresa destina tiempo y recursos, podría argumentarse que la evaluación formativa constante puede ser muy eficaz para identificar puntos fuertes y débiles de cada consultor, y también que permite realizar ajustes frecuentes.

*Acepte toda otra ventaja pertinente/aplicable.*

Posibles **desventajas** para *HS* de usar una evaluación formativa:

El consultor puede sentirse estresado, en especial porque es probable que sea una persona muy capacitada y que posea las principales características de un intraemprendedor.

La evaluación formativa, en especial si se realiza mensualmente, podría demandar cantidades innecesarias de tiempo/recursos/dinero, e interrumpir el trabajo tanto del consultor como de los directivos. Puede generar ineficiencia y desmotivación. La ejecución de los proyectos puede llevar más de un mes; una vigilancia constante podría reducir la eficiencia y la calidad del servicio y sofocar la tan necesaria creatividad.

*Acepte toda otra desventaja pertinente/aplicable.*

**Nota:** Los alumnos deben hacer referencia a la evaluación formativa, no solo a la evaluación.

**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 evaluación formativa es apropiada con aplicación a *HS*. Otorgue un máximo de [2] por cada ventaja y desventaja.

Si la respuesta contiene una ventaja y una desventaja de la evaluación formativa pero no está acompañada de una aplicación (o solo menciona el nombre de la empresa), otorgue un máximo de [2].

Si la respuesta contiene una ventaja y una desventaja de la realización de una evaluación en *HS*, otorgue un máximo de [2].

(d) Recomiende qué opción debería implementar *HS* (**Opción 1** u **Opción 2**).

[10]

**Posibles argumentos a favor de que *HS* cree una entidad benéfica para ofrecer servicios educativos a los niños con problemas crónicos de salud:**

1. La sugerencia de Dan es compatible con la naturaleza del trabajo que la consultora ya realiza. Puede crearse una sinergia entre *HS* y HSE.
2. *HS* puede lograr comercializar su comportamiento ético y su responsabilidad social como empresa, en especial en vista de que sus consultores visitarán a los niños enfermos y mostrarán un compromiso personal. Además, la creación del nombre HSE puede realzar todavía más la imagen de marca de *HS*. Pese a los costos a corto plazo de crear la entidad benéfica y a la inyección de una parte de las ganancias para este fin, de mediano a largo plazo esto podrá servir para realzar la imagen de marca de *HS*, para obtener apoyo público, reconocimiento y confianza, y para lograr un aumento de la demanda de los servicios. Esto quizá se vea recompensado con ganancias, y posiblemente se reduzca la oposición a los honorarios elevados.
3. HSE posiblemente pueda solicitar alguna exención impositiva, pero este argumento no puede considerarse significativo.

**Posibles argumentos en contra de que *HS* cree una entidad benéfica para ofrecer servicios educativos a los niños con problemas crónicos de salud:**

- Algunos administradores de hospitales/clientes potenciales quizá vean la sugerencia como un intento cínico de conseguir publicidad y aumentar las ganancias. Es posible que la creación de una entidad benéfica no compense la percepción negativa de *HS*, causada por los altos honorarios que cobra a los hospitales públicos y el consiguiente drenaje del presupuesto de los hospitales que podría haberse destinado al cuidado de los pacientes.
- Puede surgir un conflicto interno en el seno de *HS*. Los empleados quizá se sientan obligados y es posible que sientan también que la carga de trabajo es excesiva. Su creatividad y su espíritu intraemprendedor, tan necesarios, tal vez sea vean perjudicados si caen en la desmotivación.
- Los accionistas con una visión de corto plazo atentos a recibir dividendos, quizá se opongan al uso de parte de las ganancias de la venta minorista de *HS* como financiamiento para la entidad benéfica.
- Es posible que los alumnos usen otras desventajas que habitualmente aparecen en los libros de texto, como ineficiencias, fraude y la falta de ganancias como desincentivo.

*Acepte todo otro argumento pertinente a favor o en contra.*

Dado lo anterior, es posible que la sugerencia de Lauren de reducir los honorarios elevados sea la prioridad.

*HS* seguirá usando el talento y las habilidades de sus empleados/equipos de proyectos para desarrollar software nuevo, nunca ensayado, a fin de reducir significativamente los costos de operación; a su vez, *HS* podría cobrar honorarios más bajos a los hospitales del sector público.

Aunque es probable que, a corto plazo, *HS* deba destinar tiempo y hacer frente a costos para desarrollar el software, tal vez el desafío motive todavía más a los consultores, y complemente o incluso fomente el espíritu intraemprendedor que ya existe.

La posibilidad de cobrar a los hospitales honorarios más bajos puede considerarse una ventaja competitiva a largo plazo, y es más probable que tranquilice a los grupos de presión, pues guarda relación directa con la inquietud que estos grupos planteaban. La creación de una entidad benéfica, aunque es probable que en

general sea bien recibida, quizá no reduzca la presión de los grupos de presión si los honorarios se mantienen elevados.

Sin embargo, el proceso podría ser largo y muy costoso, y el software no ha sido ensayado. ¿Existe un plan para contingencias si los ensayos no conducen a obtener los beneficios que se anuncian?

*Acepte todo otro argumento pertinente a favor o en contra.*

**Conclusiones/juicio:**

Según parece, encarar la creación de una entidad benéfica podría desviar a *HS* de su competencia central, y probablemente haya más argumentos en contra que a favor. En cambio, si la empresa utiliza su competencia central y el talento de los consultores para crear un software, potenciará la creatividad y la motivación, además de responder en forma directa a la inquietud del grupo de presión y la administración del hospital, y de beneficiar a más grupos de interés.

Se espera que los candidatos presenten una conclusión con un juicio fundado sobre la mejor opción.

Los candidatos pueden proporcionar cualquier conclusión y juicio, siempre y cuando esté justificado.

Acepte cualquier otro juicio fundamentado.

El juicio de los examinadores debe basarse no sólo en el número de argumentos en términos de equilibrio sino en la calidad / claridad / pertinencia del argumento.

Los puntos deben asignarse de acuerdo con las bandas de calificación de la página 5.

Para un punto relevante sin balance adjudique hasta [3]. Para más de un punto relevante sin balance, la adjudicación es hasta un máximo de [4].

Si un candidato evalúa / dirige solamente una opción de manera equilibrada, otorgue un máximo de [5].

Una respuesta equilibrada es aquella que proporciona al menos un argumento a favor y un argumento en contra de cada opción.

Los candidatos pueden contrastar una opción con otra para un equilibrio, siempre que al menos dos argumentos se dan para cada opción.

Conceder un máximo de [6] si la respuesta es de un estándar que muestra un análisis equilibrado y la comprensión a lo largo de la respuesta con referencia al material de estímulo, pero no hay juicio / conclusión.

4. (a) Describa **una** característica de un mercado nicho.

[2]

Algunas características de un mercado nicho:

- Altamente diferenciados y bien definidos **pequeños/ acotados** mercados con características o necesidades específicas identificables.
- Productos/ servicios de alta gama, altamente diferenciados son a menudo vendidos a precios más altos

Los candidatos tienen que hacer referencia al tamaño pequeño del nicho de mercado de otra manera la respuesta puede corresponder a las características de un segmento.

*Acepte otras características pertinentes de un mercado nicho. No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba.*

*Otorgue [1] por la identificación de una característica de un mercado nicho.*

*Otorgue [2] por una descripción completa y clara de la característica.*

*No de crédito por un ejemplo.*

- (b) Con referencia a SV, explique **una** ventaja y **una** desventaja de usar la investigación de mercado secundaria. [4]

Algunas ventajas de la investigación de mercado secundaria:

- Eficiente en cuanto a tiempos: Los datos sobre patrones de consumo de vino, por ejemplo, ya habían sido reunidos por alguien más y estaban disponibles. SV necesita reaccionar rápido al incremento de la competencia; por lo tanto, es vital que la información relevante sea recopilada rápidamente.
- Efectiva en cuanto a costos: A menudo, la investigación secundaria es gratuita y, cuando no lo es, habitualmente es menos costosa que el proceso de reunir material de investigación primaria. Como SV está en búsqueda de posibles mercados nuevos, tomaría mucho tiempo y sería costoso el muestreo de varias regiones. A menudo, la investigación secundaria ya existe. Esto ha permitido a SV considerara nuevos segmentos geográficos / nuevos segmentos que no había considerado antes.
- Los investigadores de SV pueden conducir un análisis STEEPLE en diferentes regiones para evaluar los factores sociales, económicos y legales antes de tomar una decisión.
- Bajo costo para recopilar información/opiniones encontradas
- El alcance de la investigación de mercados primaria puede ser muy limitado para poder tomar una decisión sobre la región más adecuada.

Algunas desventajas de la investigación secundaria:

- Falta de un enfoque concreto sobre la cuestión o el problema que afecta a una empresa. El estímulo se refiere a mercados potenciales. SV quizá tenga que considerar realizar más investigación de mercado primaria en estos “mercados potenciales” para obtener respuestas sobre asuntos específicos como la percepción de sus vinos premium.
- Desactualización: La investigación secundaria a menudo es obsoleta. Si SV va a cambiar sus mercados objetivo, necesita tener la certeza de que esta investigación secundaria es correcta. ¿Qué sucedería si hubiesen cambiado los factores externos desde el momento en que se reunieron los datos?
- Incertidumbre acerca de la calidad de la compilación de datos o de la investigación. Alguna información, talvez publicada por el gobierno sobre la salud de la población / la prosperidad de algún segmento, etc. Puede ser inexacta o sesgada.

*Acepte cualquier otra ventaja / desventaja aplicable pertinente*  
**Al puntuar, considere 2+2.**

*Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja relevante y explicada y [1] por aplicación a SV con un máximo de [2]*

*Por ejemplo:*

*Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación [1]*

*Por una explicación de una ventaja / desventaja **sin** aplicación [1].*

*Por una explicación de una ventaja / desventaja **con** aplicación [1].*

- (c) En vista de la intensa competencia, explique **dos** estrategias de determinación de precios que SV podría considerar.

[4]

Algunas estrategias de determinación de precios que SV podría considerar:

SV está cobrando un precio relativamente alto / premium y la competencia está aumentando. Las estrategias de precios que el SV podría considerar incluyen:

- Cost-plus (mark-up) - SV puede querer volver a esta estrategia de precios, con una marca más baja para seguir siendo competitiva. Esta estrategia de precios garantiza que por cada botella de vino que vende el negocio está cubriendo sus costos por unidad y haciendo algunos beneficios.
- Precios promocionales
- Líder en pérdidas - SV podría intentar una estrategia de pérdida-líder como una estrategia a corto plazo, por la que vende uno de sus vinos a precios muy bajos en un intento de conseguir que los consumidores compren vinos SV. Otras variedades de vinos SV, sin embargo, tendrían un precio de una manera para compensar las pérdidas de un tipo. Esta estrategia, al igual que otras que atraen a los clientes a precios bajos, podría debilitar la identidad de la marca SV.
- Discriminación de precios - SV podría considerar es discriminación de precios, donde SV establece los precios basados en el mercado que está entrando. Por ejemplo, SV podría cobrar más por vinos en la ciudad de Nueva York que en Charlotte, Carolina del Norte. Ambas ciudades (los principales centros bancarios en los Estados Unidos) tienen compradores opulentos. Sin embargo, los precios de prácticamente todos los tipos de bienes y servicios Nueva York. Pero se basa en mercados "separables". Los terceros podrían comprar el vino en Charlotte y venderlo en Nueva York con una ganancia o por menos de lo que venden.
- Penetración - SV podría utilizar esta estrategia de precios sólo si / cuando entra en un nuevo mercado o introducir nuevos tipos de vinos. Es importante que los candidatos demuestren la comprensión de la idoneidad de esta estrategia para nuevos mercados o productos diferentes. Atraer clientes nuevos en nuevos mercados sugeridos con precios inferiores a los del mercado promedio. Como no es un producto innovador tal vez esta es una estrategia adecuada. También, podría haber una posibilidad de que una vez que se desarrolla la lealtad de la marca, SV podría aumentar los precios. Tenga en cuenta: No acredite completamente la estrategia de penetración si no se hace referencia a nuevos productos / o entrando en nuevos mercados.

El precio de penetración permitiría a SV atraer clientes nuevos en nuevos mercados sugeridos con precios inferiores a los del mercado promedio. Como no es un producto innovador tal vez esta es una estrategia adecuada. También, podría haber una posibilidad de que una vez que se desarrolla la lealtad de la marca, SV podría aumentar los precios.

Tenga en cuenta: No acredite completamente la estrategia de penetración si no se hace referencia a nuevos productos / o entrando en nuevos mercados.

- Para el total de puntos aceptar precios predatorios sólo si el candidato hace el supuesto de posición de liderazgo en el mercado y las fortalezas financieras de SV T / y de su capacidad de utilizar esta estrategia, ya que es un negocio familiar después de todo.
- El skimming de precio no es una estrategia realmente relevante dada la competencia y el hecho de que el vino no es un producto innovador

Acepte otras estrategias de precios relevantes siempre y cuando haya una clara indicación de por qué esto puede ser aceptable para SV, dada la mayor competencia y la naturaleza del mercado de primas. Para las calificaciones completas Si se utiliza la fijación de precios psicológica, los candidatos deben aplicar explicando cómo la estrategia de precios es relevante en relación con los competidores

Los precios psicológicos no pueden ser una fuente de ventaja competitiva, ya que los competidores probablemente harán lo mismo.

No se espera que los candidatos proporcionen contra argumentos a su estrategia de precios escogida ya que la palabra de comando es 'explique'

Al puntuar, considere 2+2.

*Otorgue [1] por cada estrategia de precio relevante y explicada y [1] por aplicación a SV con un máximo de [2]"*

*[2] no se puede otorgar por cada estrategia de precios utilizada si la respuesta carece de explicación y / o aplicación.*

*Por ejemplo:*

*Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación [1]*

*Por una explicación de una ventaja / desventaja **sin** aplicación [1].*

*Por una explicación de una ventaja / desventaja **con** aplicación [1].*



- (d) Recomiende qué opción debería implementar SV para aumentar las ventas (**Opción 1** u **Opción 2**). [10]

SV está considerando dos opciones:

**Opción 1:** Abrir una “tienda” para el comercio electrónico de empresas a consumidores (*Business to Consumer*, o B2C).

Esta opción implicaría vender vinos en línea a los consumidores. Actualmente la empresa vende directamente a los clientes en la bodega.

Algunos beneficios de este enfoque: Los beneficios de este enfoque incluyen:

- SV puede llegar a un mercado amplio para garantizar más ingresos y reducir el riesgo de depender de su actual mercado local en un tiempo relativamente corto y una inversión mínima.

La configuración es relativamente rápida y la inversión en comercio electrónico es relativamente barata. Es importante para una empresa como SV tratar de entrar en nuevos mercados para mantener los costos de entrada bajos para que pueda competir en precio, dada la competencia actual.

- El uso del comercio electrónico permitirá a SV ajustar constantemente algunos de sus mix de marketing como precios y promoción en línea con los competidores o de manera más creativa. La promoción y la publicidad se pueden ampliar fácilmente a través de sitios de redes sociales.

- Desde el punto de vista del consumidor, el comercio electrónico B2C también tiene beneficios, especialmente la conveniencia y la capacidad de comparar precios y explicar las diferencias entre los vinos vendidos para tomar una decisión informada. Importante en un mercado premium.

- Los clientes encuentran el uso del comercio electrónico fácil y conveniente. Si SV asegura la entrega barata / libre y eficiente, SV tiene una buena oportunidad de aumentar su base geográfica o su clientela. También está utilizando más el aspecto "proceso" de la mezcla de marketing extendida.

- Será más fácil para SV retirar esta opción en comparación con la firma de contratos con diferentes mayoristas.

B2C comercio electrónico también tiene **desventajas**, que incluyen:

- Inicialmente, los clientes que hubieran comprado directamente del viñedo podrían comprar en línea en su lugar. Las ventas totales pueden aumentar marginalmente.

- SV debería responder a las preocupaciones de los consumidores de que su sitio es seguro

- SV tendría que incurrir en costos asegurándose de que el sitio es seguro.

- Los competidores pueden rastrear fácilmente lo que está haciendo SV, para promover y vender sus productos.

- La venta de pequeños pedidos a particulares en los Estados Unidos puede aumentar los costos de administración.

- SV todavía tiene que llegar a una estrategia de distribución física adecuada y eficiente ¿Cómo llegará el sabio a los clientes potenciales en todo el mundo o incluso sólo los EE.UU.

- Puede ser necesario crear nuevas cadenas de suministro para llegar a nuevos clientes, lo que se suma a los costos a corto plazo. Los comerciantes tendrán que ser utilizados de todos modos para entregar el vino.

- El alcohol es un producto muy regulado, especialmente en los Estados Unidos, y podría ser complicado y engorroso para SV asegurarse de que cumple con las leyes federales y estatales (y las leyes con respecto al alcohol varían de estado a estado) podría ser aún más legalmente complicado si la venta es en el extranjero.
- Al vender en línea, SV perderá su proceso y evidencia física de la mezcla de marketing creada por la interacción entre los compradores y SV. Una mezcla que fue posiblemente uno de sus USPs dada la información en el estímulo re: eventos, experiencia de lujo y hacer en.
- SV también tendría que asegurarse de que la venta de vinos en línea no entró en conflicto con la identidad de marca premium que SV de otra manera intenta mantener.

**Opción 2:** Vender los vinos de SV a mayoristas con llegada a todo el mercado de vinos de nivel superior o *premium* de los Estados Unidos.

Algunas ventajas de este enfoque:

- Es probable que el mayorista tenga una red bien establecida de otros intermediarios y minoristas. SV es probable que sea capaz de penetrar en muchos mercados en comparación con la oportunidad desconocida de éxito con el comercio electrónico.
- El mayorista almacena el producto, con lo que se reducen los costos de almacenamiento de vinos a los que debe hacer frente SV.
- El mayorista realiza adquisiciones en grandes cantidades, que luego divide en fracciones más pequeñas para los minoristas. Este proceso implica que SV no debe ocuparse de los pedidos pequeños de cada minorista. Esto puede ser importante en un mercado de nivel superior o *premium*.
- Dado que SV quiere cubrir grandes distancias —todo el territorio de los Estados Unidos—, este enfoque traslada gran parte de los complicados procesos de distribución a los mayoristas.

Sin embargo, trabajar con mayoristas tiene desventajas:

- Los mayoristas venden los productos de muchas empresas, y existe la posibilidad de que otras marcas establecidas gocen de sus lealtades y se les dé mayor prioridad.
- El trabajo con mayoristas agrega otro intermediario y otro margen de beneficio, lo que puede conducir a precios más elevados para los consumidores (quienes, a su vez, pueden responder comprando otros productos) o a márgenes más escasos para SV.
- Si trabaja a través de mayoristas y distribuye en todo el territorio de los Estados Unidos, quizá SV no pueda hacer frente a los costos de la promoción de alcance nacional. Si no puede, tendrá que depender de los mayoristas y minoristas para gran parte de su promoción. ¿Puede SV tener la certeza de que los mayoristas posicionarán positivamente los vinos nuevos de SV? ¿Cómo comprobará SV que esto suceda?
  - Carece de retroalimentación importante de los clientes que permita la distribución existente.

Acepte cualquier otro argumento relevante a favor y en contra de cada opción

En términos generales, la opción 2 es posiblemente la opción a más largo plazo, implica costos considerables y tiene potencialmente los mayores riesgos, pero las ganancias son significativamente superiores a las de la opción 1.

Se espera que los candidatos presenten una conclusión con un juicio fundado sobre la mejor opción.

Los candidatos pueden proporcionar cualquier conclusión y juicio, siempre y cuando esté justificado.

Acepte cualquier otro juicio fundamentado.

El juicio de los examinadores debe basarse no sólo en el número de argumentos en términos de equilibrio sino en la calidad / claridad / pertinencia del argumento.

Los puntos deben asignarse de acuerdo con las bandas de calificación de la página 5.

Para un punto relevante sin balance adjudique hasta [3]. Para más de un punto relevante sin balance, la adjudicación es hasta un máximo de [4].

Si un candidato evalúa / dirige solamente una opción de manera equilibrada, otorgue un máximo de [5].

Una respuesta equilibrada es aquella que proporciona al menos un argumento a favor y un argumento en contra de cada opción.

Conceder un máximo de [6] si la respuesta es de un estándar que muestra un análisis equilibrado y la comprensión a lo largo de la respuesta con referencia al material de estímulo, pero no hay juicio / conclusión.

Los candidatos no pueden alcanzar [7-8] puntos si el juicio o conclusión no está justificado. Proporcionar conclusiones con un juicio no necesariamente califica como justificación.

Los candidatos no pueden alcanzar la banda de [7-8] si emiten juicios o conclusiones que no se basan en el análisis / explicación ya dado en su respuesta.

5. (a) Resuma **dos** características de un estilo de liderazgo autocrático. [2]

- La toma de decisiones en una organización se restringe a un grupo muy pequeño de individuos.
- No hay consulta y discusión entre la gerencia y los empleados. Los empleados son informados sobre las decisiones que toman los líderes autocráticos.
- La comunicación tiende a ser descendente y unidireccional solamente (de gerentes a empleados)

Otorgue [1] por cada característica correcta identificada.

(b) Aplique la teoría de la motivación de Daniel Pink a los programadores de GenY. [6]

La teoría de la motivación de Daniel Pink identifica que hay tres factores clave, o factores, que influyen en la motivación para las tareas cognitivas o de pensamiento, que conducen a un mejor desempeño para una empresa.

Los tres factores clave son:

- Maestría
- Autonomía
- Propósito.

Del estímulo podemos argumentar que, antes de la participación de Petra, Gen Y permite:

- Autonomía - Gen Y permite que los empleados trabajen en proyectos de ensueño individuales. También están facultados para tomar sus propias decisiones. La autonomía es evidente en términos de tiempo especialmente tiempo extra dado a trabajar en proyectos de ensueño, tareas, técnicas a utilizar, así como confianza, empoderamiento y delegación por parte de la dirección.
- Dominio - hay evidencia del estímulo que la Gen Y ha utilizado el entrenamiento cognitivo. Esto presumiblemente construye o mejorara la capacidad para desarrollar y perfeccionar las habilidades de los programadores. Se anima a los programadores y a los codificadores a ser intraemprendedores (intrapreneurs) y a tomar riesgos. Como se dijo anteriormente, GenY apoya a los empleados para eliminar el miedo y la ansiedad sobre el fracaso y aumentar la motivación de acuerdo con Pink, y se les permite ser más creativos. El tiempo del proyecto 'sueño' también se suma a esto.
- Propósito- Pink dice que el significado del propósito aquí es conectar con algo más grande que uno mismo que lo impulsa a una motivación más alta. Los programadores y los codificadores desarrollan el sentido del propósito lo que realza la motivación. Su capacidad para crear informes de alta calidad que proporcionan una investigación de mercado innovadora para otras personas. El trabajo para sus clientes posiblemente crea maximización del propósito en lugar de simplemente maximizar los beneficios. Los empleados pueden ver claramente su contribución a la **comunidad en general**, más que a sí mismos. Esto actuaría como un motivador para los programadores de Gen Y, ya que están llevando a cabo un trabajo innovador.

Puntuar como 2 + 2 + 2.

Otorgue [1] por cada factor relevante explicado y [1] para la aplicación adecuada a la organización hasta un máximo de [2].

[2] no se puede adjudicar por cada factor utilizado si la respuesta carece de explicación y / o aplicación.

Por ejemplo:

Para una identificación o descripción de un factor con o sin aplicación [1].

Para la explicación de un factor sin aplicación [1].

Para la explicación de un factor y la aplicación [2].

Sólo mencionar el nombre de la empresa no constituye una aplicación.

(c) Explique una razón, aparte del aumento de los ingresos por ventas, por qué es importante que Gen Y genere nuevos flujos de ingresos.

**[2]**

La pregunta es acerca del nuevo flujo de ingresos

El principal negocio de Gen Y es la creación de informes de datos de investigación de mercados innovadores. El negocio también permite a los empleados trabajar en "proyectos de ensueño" durante la semana de trabajo y proporciona formación cognitiva -todos muy costosos

Para mantenerse innovador y sostenible, Gen Y necesitará asegurar nuevas finanzas a través de nuevos flujos de ingresos ya que el flujo de ingresos actual no es rentable.

GenY también debe encontrar otras fuentes generadoras de ingresos, diversificarse en otros mercados o productos para reducir el riesgo de depender sólo de un servicio / producto como fuente de ingresos.

Acepte cualquiera de los anteriores como una razón válida.

Marcar con un máximo de 2 puntos

Otorgar **[1]** punto por cada razón pertinente explicada y **[1]** para la aplicación apropiada a Generación Y hasta un máximo de **[2]**.

**[2]** no se puede otorgar por cada razón pertinente utilizada si la respuesta carece de explicación y / o aplicación.

Por ejemplo: Para una identificación o una descripción de una razón con o sin aplicación **[1]**.

Para la explicación de una razón sin aplicación **[1]**.

Para explicación de una razón y aplicación **[2]**.

(d) Discuta si Zack debería vender a Petra la mitad de sus acciones con las condiciones que ella impone. [10]

Al vender sus acciones a Petra, Zack se enfrenta a preocupaciones no sólo de la propiedad, sino también que la cultura de la Gen Y - que por supuesto ha llevado al éxito y la motivación de los empleados - tendrá que ser sistemáticamente cambiada. En este momento es incierto si este cambio de cultura traerá consigo mejoras.

Al igual que muchas otras empresas, la ganancia para la Generación Y sigue siendo limitada a pesar de las considerables sumas invertidas. Zack ha tratado de financiar "proyectos de ensueño" para convertir las invenciones en innovación, pero sin éxito. La dura realidad es que, sin la financiación de entrar en el negocio, la sostenibilidad a largo plazo de Gen Y está en duda. Si no toma alguna acción ahora e invita a Petra a invertir en el negocio, entonces todos los empleos y propiedad intelectual en Gen Y están bajo amenaza. Algunos programadores pueden abandonar la empresa si sienten que por alguna razón se reduce la oportunidad de trabajar en proyectos de ensueño. Asumir a Petra como socio debilitará el control de Zack. Ambos tendrán el mismo poder en la toma de decisiones. Sin embargo, asegurará en el corto plazo que Gen Y permanezca viable. La generación Y tiene una necesidad urgente de financiamiento, así que tal vez Zack no tiene muchas alternativas de donde elegir.

La importancia de los inversionistas es también válida como con la distribución de votos en decisiones importantes. ¿Esta estrategia de salida se ve mejor con Petra o Zack?

Sin embargo, para recibir esta financiación, Petra ha añadido las condiciones que Zack debe aceptar. Estas condiciones no serán populares en una organización donde hay fuertes vínculos con la teoría motivacional de Daniel Pink. Un cambio de estilo de liderazgo a autocrático tendrá un impacto en la autonomía que actualmente disfrutaban los empleados. El propósito también puede verse afectado, ya que Petra deseará tener una fuerte influencia en el tipo de visión o dirección en la que desea ver la Gen Y pasar.

Los "proyectos de ensueño" pueden ser la primera víctima. La motivación podría ser destruida. Dada la cultura y el nivel de motivación, se puede juzgar esta cuestión como extremadamente significativa. De hecho, el estímulo afirma 'Para retener a los mejores programadores .....'. Los que salen pueden convertirse en competidores.

La situación a corto plazo es difícil para Zack. Tiene que lograr un equilibrio entre las cuestiones financieras que se presentan en el estudio de caso y el equilibrio y la motivación de su dotación de personal. Las condiciones de Petra, si bien son restrictivas, quizá salven a Gen Y. Existe la posibilidad de que Zack se vea forzado a vender al resto de los interesados la idea de que Petra reciba la mitad de sus acciones. Es posible que algunos empleados renuncien y sean contratados por competidores, pero también es posible que no hayan estado tan comprometidos con Gen Y y con el propósito de Zack. De cualquier manera, a Zack le resultará difícil rechazar la oferta de Petra.

Se espera que los candidatos presenten una conclusión con un juicio fundado sobre la mejor opción.

Los candidatos pueden proporcionar cualquier conclusión y juicio, siempre y cuando esté justificado.

Acepte cualquier otro juicio fundamentado.

El juicio de los examinadores debe basarse no sólo en el número de argumentos en términos de equilibrio sino en la calidad / claridad / pertinencia del argumento.

Los puntos deben asignarse de acuerdo con las bandas de calificación de la página ....

Para un punto relevante sin balance adjudique hasta [3]. Para más de un punto relevante sin balance, la adjudicación es hasta un máximo de [4].

Si un candidato evalúa / dirige solamente una opción de manera equilibrada, otorgue un máximo de [5].

Una respuesta equilibrada es aquella que proporciona al menos un argumento a favor y un argumento en contra de cada opción.

Los candidatos pueden contrastar una opción con otra para un equilibrio, siempre que al menos dos argumentos se dan para cada opción.

Conceder un máximo de [6] si la respuesta es de un estándar que muestra un análisis equilibrado y la comprensión a lo largo de la respuesta con referencia al material de estímulo, pero no hay juicio / conclusión.



### Sección C

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

6. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** para la **innovación**. [20]
7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** para la **estrategia** organizacional. [20]
8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **cultura** puede promover o inhibir el **cambio**. [20]

### Sección C

Marque la respuesta del candidato usando los criterios de evaluación de las páginas 6 a 7.

Durante la estandarización se pueden añadir guías de examinadores adicionales.

6. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** para la **innovación**.

Se espera que el candidato explique completamente la naturaleza de la innovación que utiliza en su respuesta. Los candidatos no pueden asumir un conocimiento general del producto / servicio que describen.

7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** en la **estrategia** organizacional.

Los candidatos pueden elegir cualquier estrategia organizacional siempre que expliquen claramente la naturaleza de la estrategia elegida.

8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las maneras en que la **cultura** puede promover o inhibir el **cambio**.

Los candidatos pueden usar cualquier cambio en la organización siempre que la naturaleza del cambio esté bien explicada y aplicada.

Es importante que el candidato explique lo que era antes del cambio en lugar de simplemente afirmar que el cambio ha ocurrido.

En Q7 y Q8, no se especifica el contenido exacto. Se espera que los candidatos seleccionen su contenido como su estrategia elegida o el cambio exacto y los expliquen y apliquen completa y claramente a lo largo de los términos teóricos relevantes.

#### Orientación adicional en relación con los criterios de evaluación

Para cada criterio, el objetivo es encontrar el descriptor que transmita con mayor precisión el nivel alcanzado por el candidato, utilizando el modelo de mejor ajuste. No es necesario que se cumpla **cada** aspecto de un descriptor de nivel para que se otorgue ese puntaje

- Los descriptores de nivel más alto no implican un desempeño impecable y deben ser alcanzables por un candidato.

- Un candidato que logre un alto nivel de logro para un criterio no necesariamente alcanzará altos niveles de logro para los otros criterios y viceversa.

Si sólo se aborda un concepto:

Criterios A, B, C y E: adjudicación hasta un máximo [3].

Criterio D: Se pueden otorgar calificaciones completas.

Cuando la pregunta solicita impactos de dos conceptos sobre el contenido, los examinadores deben permitir el tratamiento desequilibrado de los dos conceptos a lo largo de la respuesta de un candidato. Un concepto puede ser más significativo que el otro.

Se espera que, en la introducción, los candidatos presenten la organización elegida, y expliquen la naturaleza de los conceptos relevantes que se utilizarán al discutir el impacto.

### **Criterio A**

Se espera que el candidato utilice los conceptos relevantes a lo largo de la respuesta para demostrar la comprensión del concepto. No basta con definir / describir el concepto en la introducción.

### **Criterio B**

Para [2]: "... la conexión no se desarrolla" debe ser tratado como superficial.

### **Criterio C**

**Se esperan 1 + 1 argumentos por conceptos.**

- Las preguntas 6 a 8 requieren considerar el impacto de un concepto en un segundo concepto - por lo tanto, acepte 2 + 2 argumentos para una respuesta equilibrada.
  - La justificación es a través de la lógica o los datos.
  - Para [2] no hay equilibrio, si no hay contra argumentos, o los argumentos son todos unilaterales, entonces esto sería injustificado.
  - Para [3] hay algunos argumentos balanceados, algunos de los cuales están justificados.
- Los argumentos y los contra argumentos deben ser pertinentes / apropiados para la pregunta. No acepte ningún argumento contrario que no aborde la pregunta.

### **Criterio D**

- Las introducciones deben ser concisas y relacionadas con la pregunta.
- La respuesta del candidato no debe tener encabezamientos explícitos para cada elemento estructural.
- El cuerpo es el área en donde se desarrolla la sustancia de los argumentos. Normalmente se encuentra entre la introducción y la conclusión.
- El párrafo "Fit-for-purpose" significa que las ideas se presentan de manera clara y académica. Por ejemplo, una idea por párrafo.

### **Criterio E**

- Un ejemplo de "individuo" podría ser un consumidor individual o un administrador/directivo individual. Sin embargo, esto no podría considerarse con un "grupo" de consumidores o un equipo directivo.
- Para [4], una respuesta equilibrada: es necesario mirar las perspectivas **tanto** del individuo **como** del grupo (s). El individuo elegido, el grupo debe ser **aplicable** y pertinente a la pregunta con una explicación específica.
- Los candidatos deben ir más allá de mencionar los grupos de interés (stakeholders).
- Los candidatos no necesitan decir explícitamente "grupos de interés " (stakeholders).
- Los candidatos deben apoyar sus afirmaciones sobre el impacto o el impacto de las partes interesadas elegidas. El apoyo no tiene que venir de cifras reales, pero con alguna evidencia del impacto como "la cuota de mercado aumentó" la rotación de personal disminuyó ", " menos defectos fueron evidentes etc. La aplicación debe ser de paso.