

Esquema de calificación

Mayo de 2018

Gestión empresarial

Nivel medio

















Prueba 2












28 páginas


Este esquema de calificaciones es **confidencial** y para el uso exclusivo de los examinadores en esta convocatoria a 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	
	BOD - Benefit of the doubt	
	CKS - Clear Knowledge Shown	
	Cross - Incorrect point	
	DES - Descriptive	
	EE - Effective evaluation	
	GA - Good Analysis	
	GD - Good Definition	
	GEXA - Good Example	
	GEXP - Good Explanation	
GP	GP - Good Point	
	H Line - Underline tool	
	Highlight - Highlight tool	
	IR - Irrelevant	
	IU - Inappropriate Use	
	LD - Lacks Depth	
	LLS - Lacks Logical Structure	

	NAQ - Not Answered Question	
	NBOD - No benefit of the doubt	
	NE - Not enough	
	On Page Comment - On page comment tool	
	P - Paragraphing	
	PE - Poorly expressed	
	QuestionMark - Unclear	
	SEEN_Small - Seen	
	Tick Colourable	
	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 8 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.

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.
3	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.
4	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.

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) Defina el término *activo corriente*. [2]

El activo corriente son los elementos que una empresa posee o que se adeudan a esa empresa, y que pueden convertirse en efectivo en menos de doce meses.

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

Nota: No se requiere aplicación. No otorgue puntos por ejemplos presentados en forma aislada, aunque los ejemplos correctos pueden proporcionar refuerzo a las respuestas.

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

Otorgue [2] por una definición completa.

- (b) Usando la **tabla 1**, calcule las ganancias netas **antes** de intereses e impuestos de *Fishers* para 2017 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Ingresos por ventas – Costos variables – Costos fijos = Ganancias netas antes de intereses e impuestos
 $900\,000 - (6 \times 75\,000) - 55\,000 = \$395\,000$

Para recibir [2] puntos los candidatos deben mostrar el mecanismo.

- (c) Usando la **tabla 2**, calcule el pronóstico de las siguientes cifras para 2018:
- (i) ingresos por ventas; [1]
\$990 000
 - (ii) costos variables totales; [1]
\$577 500
 - (iii) impuesto sobre la renta; [1]
\$65 500
 - (iv) ganancias netas **después** de intereses e impuestos. [1]
\$262 000

Si un candidato calcula los impuestos antes de deducir los intereses en la pregunta (c) (iii) otorgue [0] puntos. La respuesta es incorrecta. Sin embargo, si el candidato después produce la respuesta de \$ 256 000 para (c) (iv), otorgue [1] punto ya que la respuesta se basó en la cifra propia del alumno.

Acepte las respuestas si los candidatos no incluyen 000s: \$990, \$577.5, \$65.5, y \$262.

Cuando corresponda, aplique la regla de la cifra propia del alumno. Otorgue [1] por cada respuesta correcta, hasta [4]. No se requiere que el alumno muestre ningún mecanismo.

- (d) Explique por qué *Fishers* experimenta un considerable aumento en su activo corriente y su pasivo corriente de marzo a octubre.

[2]

Previendo un aumento en las ventas en el período que abarca de abril a septiembre, *Fishers* debe empezar a aumentar la producción a partir de marzo. Por lo tanto, adquiere más existencias, lo que hace aumentar tanto el activo corriente (existencias, que luego se convierten en deudores) como el pasivo corriente (deuda a corto plazo y acreedores). *Fishers* mantiene este elevado nivel de operaciones (y los altos niveles de activo corriente y pasivo corriente) hasta que, en octubre, se inicia una contracción de las ventas. Previendo la baja de las ventas desde octubre hasta marzo, se produce el proceso inverso al anterior.

No otorgue crédito si los candidatos simplemente dicen que el incremento se debe a “las ventas por temporada alta” (o algo similar).

Nota: *La aplicación puede ser nominal (el nombre Fishers y los meses); esto es aceptable.*

Otorgue [1] por una explicación básica que demuestre comprensión parcial.

Otorgue [2] por una explicación completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los indicados más arriba.

2. (a) Defina el término *punto de venta único/proposición única de venta*. [2]

Un punto de venta único es cualquier aspecto de una organización, marca o producto que permite una diferenciación de los competidores en la mente de los clientes.

Nota: No se requiere aplicación. No dé crédito por la presentación de ejemplos.

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

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

- (b) (i) Elabore un balance de VT con todos los rúbulos correspondientes para el cierre de 2017. [5]

Balance de VT para el cierre de 2017:

Activo fijo	\$30 000	
Menos la depreciación acumulada:	\$3000	
Activo fijo neto		\$27 000
Activo corriente:		
Existencias	\$4500	
Deudores	\$3500	
Caja		\$1000
Total activo corriente		\$9000
Pasivo corriente:		
Sobregiros	\$2000	
Acreedores	\$4000	
Deuda a corto plazo	\$1500	
Total pasivo corriente		\$7500
Activo corriente neto/ capital circulante		\$1500 (9000–7500)
Total activo menos pasivo corriente		\$28 500
Pasivo a largo plazo	\$5000	
Activo neto		\$23 500
Financiado por:		
Capital accionario	\$13 500	
Reservas	\$10 000	
Patrimonio neto		\$23 500

Al hablar de una presentación correcta, se hace referencia a que estén correctos los títulos y subtítulos, y a que se hayan incluido solo las cifras pertinentes, sin omitir ninguna.

Acepte la cifra propia del alumno.

[0]

El balance no alcanza el nivel que se describe más abajo.

[1-2]

El balance no está elaborado correctamente y/o no se han presentado los cálculos dentro de cada componente o entre distintos componentes, o estos en su mayoría son incorrectos. Sin embargo, se advierten indicios limitados de una comprensión general del formato.

[3-4]

Se han elaborado los elementos principales del balance, pero puede que no sean totalmente exactos. Los cálculos dentro de cada título, componente o parte son en gran medida correctos.

Otorgue [3] cuando la respuesta contenga hasta dos errores de cálculo y/o presentación.

Otorgue [4] cuando la respuesta contenga o un error de cálculo o un error de presentación.

Por un balance correctamente elaborado pero con cálculos incorrectos, otorgue un máximo de [3].

Acepte la cifra propia del alumno.

Por ejemplo, si se agrega una cifra no pertinente que corresponde al estado de resultados, es obvio que en el resto no habrá correspondencia.

[5]

El balance está elaborado correctamente y respeta el formato esperado para el IB. Se usaron todos los títulos pertinentes de cada componente o parte, y aparecen clasificados correctamente. No penalice los cambios al orden interno de clasificación. Se presentan solo las cifras pertinentes, sin omitir ninguna. No se incluyen cifras extra, no pertinentes, que corresponden al estado de resultados.

Reste [1] por una omisión, incluido el título general, siempre que el saldo del balance sea correcto.

Nota: *Si el alumno no respetó el formato del IB, otorgue un máximo de [2] ó [3] puntos.*

- (ii) Calcule la liquidez inmediata o razón ácida para VT para 2018. **[1]**

Activo corriente: \$9000
Existencias: \$4500
Pasivo corriente: \$7 500

Liquidez inmediata o razón ácida:
$$\frac{\$9000 - \$4500}{\$7500} = 0,6$$

Otorgue [1] por la respuesta correcta. Aplique la cifra propia del alumno en donde sea pertinente. No es necesario que los candidatos muestren la totalidad del mecanismo después de la fórmula.

(c) Explique **una** forma en que VT puede mejorar su liquidez.

[2]

Formas en que VT puede mejorar su liquidez:

- *Tratar de operar con un nivel de inventario más bajo.*
- *Vender activos fijos y arrendar activos a largo plazo.*
- *Recabar capital, ya sea por medio de acciones o deuda a largo plazo*

Acepte cualquier otra respuesta referente a medios pertinentes para mejorar la liquidez.

Si un candidato propone negociar mayores términos de crédito con los acreedores, otorgue [1]. Esta respuesta teóricamente es correcta si todos los fondos generados por los pagos a largo plazo se utilizan solamente para producir efectivo. Por lo tanto, aunque teóricamente la respuesta es correcta, la razón ácida se incrementaría, lo cual no es una buena forma de solucionar el problema.

Nota: *La pregunta no proporciona una verdadera oportunidad para aplicación real por lo que ésta no se espera. Sin embargo, la respuesta debe ser relevante al caso para recibir el puntaje completo.*

Sección B

3. (a) Indique **dos** etapas del ciclo de vida del producto. [2]

Otorgue [1] por cada etapa identificada. Respuestas aceptables:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez (o saturación)
- Declinación
- Retiro.

- (b) Aplique la matriz de Boston Consulting Group (BCG) a la cartera de productos actual de JVS. [4]

Otorgue [1] por una respuesta básica que muestre alguna comprensión de la matriz de Boston Consulting Group.

Otorgue [2] por una respuesta que muestre una buena comprensión de la matriz de Boston Consulting Group. Puede ser descriptiva o dibujarse en forma de diagrama.

Otorgue [3] por una respuesta que muestre una buena comprensión de la matriz de Boston Consulting Group y que ubique ambos productos de JVS (Izzys e IzzDen) en el segmento correcto de la matriz de BCG o explique la posición de ambos. Izzys es una vaca lechera, IzzDen es un perro.

Si un candidato vincula los productos correctamente a la matriz BCG pero no proporciona explicación: otorgue [1] punto para cada producto vinculado correctamente hasta un máximo de [2].

Ejemplo:

Izzy – vaca

IzzDen – perro

Otorgue [2].

Para Izzy – estrella

IzzDen – perro

Otorgue [1].

Si un candidato dibuja la matriz pero no rotula los ejes, sino que la dibuja correctamente vinculando y explicando ambos productos correctamente a la matriz, otorgue [3]. Si un candidato dibuja la matriz pero no rotula los ejes, sino que la dibuja correctamente y vincula solo un producto correctamente, otorgue [2].

Nota: *Se pide a los alumnos que apliquen la matriz a la gama actual de productos de JVS; no penalice al alumno si **además** incluye el producto propuesto (Izzless) y lo coloca como interrogante (hijo problemático).*

*Otorgue [4] por una respuesta que muestre una buena comprensión de la matriz de Boston Consulting Group y que ubique ambos productos de JVS (Izzys e IzzDen) en el segmento correcto de la matriz de BCG (o explique la posición de ambos) **Y** que explique claramente por qué los ubica en esos segmentos.*

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *JVS* de utilizar grupos de discusión para su investigación de mercado.

[4]

Las ventajas de los grupos de discusión incluyen:

- Brindan información detallada acerca de los sentimientos, percepciones y opiniones de los clientes. La introducción de Izzles representaría un movimiento arriesgado por parte de *JVS* debido a que el producto de mercado masivo puede afectar la reputación “de gama alta” establecida por Izzy.
- Son más baratos que llevar a cabo entrevistas individuales. *JVS* ya gasta más que sus competidores en investigación de mercado. *JVS* puede obtener información detallada a un precio más bajo que el de las entrevistas individuales al depender de los grupos de discusión.
- Brindan oportunidades de esclarecer cualquier cuestión o problema. El mercado objetivo de Izzless son los jóvenes de 15 a 19 años y muchos de ellos tienen ingresos bajos. *JVS* tiene experiencia limitada o casi nula con este grupo. Los grupos de discusión, los cuales promueven el diálogo recíproco, pueden permitir que *JVS* tenga una idea más clara de las cuestiones y potenciales obstáculos.

Las desventajas de los grupos de discusión incluyen:

- La dificultad para controlarlos y manejarlos. *JVS* probablemente tenga dos tipos diferentes de grupos de discusión: sus clientes tradicionales y el nuevo grupo de jóvenes de 15 a 19 años, quienes comprarían Izzles. El control y el manejo de los mismos puede resultar un reto, especialmente con el segundo grupo.
- La dificultad para analizar los resultados. La retroalimentación de los grupos de discusión puede ser inconsistente y contradictoria, y un problema puede agravarse debido a la corta edad de sus participantes.
- Los miembros quizá no revelen sus propios sentimientos, sino que se dejen llevar por el punto de vista de la mayoría. Este potencial problema es cierto para cualquier grupo de discusión, pero destaca especialmente para los productos Izzles. Los adolescentes tienden a dejarse influenciar más por la presión del grupo que otros.
- Pueden no ser representativos del mercado objetivo como un todo. A menos que *JVS* esté dispuesto a incurrir en considerables gastos trayendo a participantes del grupo de discusión de toda su área de mercado (toda Europa), éstos probablemente solo provengan de un puñado de ciudades, si no es que solo de una ó dos. Estos participantes pueden no ser representativos de todo el mercado.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente. Sin embargo, no debe darse crédito a las ventajas y desventajas que apliquen también a cualquier otra forma de investigación de mercado.

Acepte toda otra explicación pertinente.

Nota: *El solo hecho de utilizar el nombre de *JVS* no constituye aplicación al material de estímulo.*

Al puntuar, considere 2 + 2.

*Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja correcta identificada o descrita y [1] por una explicación pertinente con aplicación a *JVS*. Otorgue un máximo de [2].*

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

- (d) Recomiende si *JVS* debería lanzar el nuevo producto, *IzzLess*.

[10]

Actualmente, en la cartera de *JVS* hay solo dos productos, y la producción de uno de ellos, *IzzDen*, cesará dentro de unos meses. Una empresa que tiene solo un producto se pone a sí misma en una posición peligrosa pues, si la demanda de ese producto cae, la empresa podría sufrir pérdidas y, posiblemente, quebrar.

El lanzamiento del nuevo producto hará entrar a la empresa en un nuevo mercado, en el que apuntará a los consumidores jóvenes de ingresos bajos que quieren comprar pantalones cortos a la moda. También podría ampliar los canales de distribución de *JVS*, dado que la empresa pasaría a usar tiendas minoristas de descuento para el mercado masivo y entregas en línea; actualmente, la empresa solo vende a través de minoristas independientes de alto nivel. Los consumidores de ingresos bajos quizá se alegren con la oportunidad de comprar pantalones cortos que llevan una marca asociada con una gran calidad y con la moda de diseño, pero a precios asequibles; esto tal vez dé a *JVS* una ventaja competitiva en este mercado sumamente competitivo.

Sin embargo, la jugada no está exenta de riesgos. El mercado es muy competitivo y los productos de *JVS* quizá no puedan establecer una presencia firme en el mercado. También existe el peligro de que este nuevo producto pueda repercutir sobre las ventas de la vaca lechera, *Izzys*. Este producto de un segmento inferior quizá perjudique la imagen de marca que, según un experto en marketing, es uno de los principales puntos fuertes de la empresa. La empresa terminaría teniendo dos productos orientados a dos mercados muy distintos, y aplicando precios superiores para un producto y precios competitivos para el otro; es posible que este enfrentamiento de imágenes contradictorias no funcione. Tal vez *JVS* deba considerar lanzar una línea de pantalones cortos orientados a su mercado objetivo actual y trabajar poniendo el acento en sus puntos fuertes.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3; a continuación se ofrece más orientación.

*Una respuesta equilibrada es una respuesta que ofrece como mínimo dos argumentos a favor y dos argumentos en contra de la opción de lanzar la nueva línea de pantalones cortos, *Izzless*.*

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

Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.

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

<i>Un argumento a favor ó uno en contra</i>	<i>Otorgue un máximo de 3 puntos</i>
<i>Dos argumentos a favor ó dos en contra</i>	<i>Otorgue un máximo de 4 puntos</i>
<i>Un argumento a favor y dos en contra ó Dos argumentos a favor y uno en contra</i>	<i>Otorgue un máximo de 5 puntos</i>
<i>Dos argumentos a favor y dos en contra, sin conclusión</i>	<i>Otorgue un máximo de 6 puntos</i>

4. (a) Describa **una** función de una declaración de la visión para *HS*. [2]

Es probable que una declaración de la visión ayude a *HS* a establecer sus objetivos de corto y largo plazo. Es probable que actúe como impulsor significativo para la contratación, la selección y la motivación de su dotación de personal joven y sin formación, conformada por personas que han abandonado los estudios.

Otorgue [1] por la descripción de una función de la declaración de la visión. Otorgue [1] adicional cuando los alumnos apliquen su respuesta al material de estímulo.

Nota: No otorgue crédito a las respuestas que sugieran que una de las funciones de la declaración de la visión es promover el negocio.

- (b) Explique cómo pueden beneficiar a *HS* los siguientes elementos:

- (i) la ampliación de tareas; [2]

La ampliación de tareas aumenta la variedad de habilidades que pueden poner en práctica y de tareas que pueden realizar las personas que han abandonados los estudios, quienes quizá no tengan experiencia directa de trabajo en una cadena nacional o en la producción por lotes. Como se alberga la esperanza de que las personas contratadas lleguen en un futuro a ser gerentes, será importante que quienes ejerzan el liderazgo futuro en las tiendas tengan experiencia en todos los puestos de trabajo que *HS* ofrece.

Otorgue [1] por la identificación de un beneficio apropiado y [1] adicional por una explicación del beneficio y aplicación al material de estímulo. La aplicación no puede ser solo nominal.

- (ii) la iniciativa intraempresarial. [2]

La iniciativa intraempresarial da lugar a la toma de riesgos, a la creatividad y a la innovación dentro de *HS*. Dada la intensa competencia de las cadenas globales de comidas rápidas, la oportunidad de desarrollar nuevos refrigerios saludables será vital para mantener la cuota de mercado.

Otorgue [1] por la identificación de un beneficio apropiado y [1] adicional por una explicación del beneficio y aplicación al material de estímulo. La aplicación no puede ser solo nominal.

- (c) Explique **dos** posibles economías de escala al alcance de las cadenas globales de comidas rápidas pero no de *HS*.

[4]

Las siguientes son algunas de las posibles economías de escala al alcance de las cadenas globales de comidas rápidas:

Economías de escala en marketing. Gracias a su alcance mundial, es probable que las cadenas globales de comidas rápidas consigan economías de escala considerables en el marketing o las ventas en una amplia variedad de mercados. *HS* es una cadena nacional y no podrá distribuir los costos de publicidad, por ejemplo, entre varios mercados. El costo unitario del marketing será mucho más bajo para las cadenas globales.

Economías de escala por compras a granel. Para desarrollar y satisfacer la demanda global y para completar las cadenas de suministros, las cadenas globales de comidas rápidas probablemente consigan importantes economías de escala mediante la compra a granel de materia prima (varios fabricantes de comidas rápidas han establecido una integración vertical con sus proveedores a fin de asegurarse de contar con la logística). Una vez más, los costos unitarios de las operaciones probablemente sean más bajos que los de *HS*.

Economías de escala financieras. La presencia en los mercados globales permite a las cadenas globales de comidas rápidas tomar préstamos para fines de expansión a tipos de interés mucho más bajos que una cadena nacional. En el material de estímulo se indica que *HS* financia su capacitación y desarrollo profesional mediante reservas.

Acepte toda otra economía de escala pertinente.

Nota: *Las economías de escala pueden no tener exactamente el mismo nombre. Por ejemplo, “descuentos por comprar a granel/bulto” debe acreditarse. Los candidatos no necesariamente deben decir economías de escala de adquisición o compra.*

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por la identificación de una economía de escala apropiada y [1] adicional por una explicación y aplicación al material de estímulo. La aplicación no puede ser solo nominal.

Máximo de puntos por cada economía de escala: [2].

- (d) Discuta las dos opciones que Tom está considerando para *HS* en respuesta a la intensa competencia.

[10]

La primera opción, que consiste en implementar la producción en flujo, probablemente conduzca a un aumento en la producción y la productividad debido a la nueva tecnología y a la especialización en las funciones. Actualmente, *HS* utiliza la producción por lotes. Con una mejora en la productividad, *HS* puede agrandar el tamaño de las porciones sin aumentar los precios. Como resultado, *HS* tal vez pueda competir más eficazmente con las cadenas globales de comidas rápidas.

Sin embargo, la introducción de la producción en flujo quizá dé como resultado una reducción de las oportunidades de revalorización del trabajo e iniciativa intraempresarial. Si el nuevo proceso de producción determinará que se asignen puestos de trabajo específicos en la producción, aparte de la ampliación de tareas o la rotación, es posible que los empleados actuales se desmotiven debido a la restricción de su crecimiento personal y sus oportunidades de desarrollo. Puede que los empleados busquen trabajos más innovadores o estimulantes, y por lo tanto que aumente la rotación de personal. Es probable que implementar la producción en flujo sea caro, tanto en términos del financiamiento como de los cambios inevitables en la cultura organizativa de *HS*.

Es posible que la segunda opción sea más rápida de organizar, y también mucho más barata. El programa en línea de “telerealidad” habrá establecido una firme presencia de *HS* en la mente de los clientes actuales y potenciales. Una campaña en los medios sociales potenciará el valor de marca de *HS* y debería aumentar la cuota de mercado.

Sin embargo, será difícil medir el efecto de los medios sociales en la cuota de mercado, aun cuando el mercado objetivo debería estar familiarizado con este método de promoción. No obstante, el factor de mayor peso en contra de esta campaña es que, como herramienta competitiva contra las cadenas globales, seguirá dejando en pie la diferencia de percepción respecto del tamaño de las porciones. Una campaña en los medios sociales no aborda este aspecto. De hecho, existe el riesgo de que una respuesta negativa a la campaña pueda reducir todavía más la cuota de mercado.

Ambas respuestas tienen algún mérito, pero la primera opción parecería ser la más apropiada para hacer frente al problema de la competencia con las cadenas globales de comidas rápidas. Los cambios en el proceso de producción demorarán un tiempo en afianzarse, y unos pocos empleados quizá se vayan a trabajar para otros fabricantes de comidas rápidas que ofrezcan puestos más dinámicos o estimulantes. Sin embargo, la campaña en los medios sociales no hará desaparecer la brecha percibida entre los productos que ofrece *HS* y los que ofrecen sus competidores, por lo que podría resultar contraproducente.

Aunque no se espera que los alumnos recomienden una opción (la pregunta no lo pide), deben llegar a conclusiones y emitir juicios (para obtener la puntuación más alta). Los alumnos podrán llegar a la conclusión de que cualquiera de las opciones es mejor, o llegar a la conclusión de que *HS* debe hacer las dos cosas, dado que la opción 2 no sería muy cara.

<i>Una opción, un argumento a favor ó uno en contra</i>	<i>Otorgue un máximo de 3 puntos</i>
<i>Una opción, con un argumento a favor y uno en contra, ó dos argumentos a favor ó dos argumentos en contra</i>	<i>Otorgue un máximo de 4 puntos</i>
<i>Dos opciones, con balance (es decir, con un argumento a favor y uno en contra) y la segunda opción sin balance.</i>	<i>Otorgue un máximo de 5 puntos</i>
<i>Dos opciones, ambas con balance (es decir, con argumentos a favor y en contra para cada una) pero sin conclusiones ni juicios</i>	<i>Otorgue un máximo de 6 puntos</i>

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5.

5. (a) Defina el término *sector público*. [2]

El sector público abarca todas aquellas áreas de la economía que corresponden al gobierno; habitualmente, incluye lo que se considera el gobierno en sí (local, regional, provincial, nacional) y los diversos servicios que el gobierno presta, como educación, atención de salud, transporte público, policía, bomberos, y otras funciones.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales, o si el alumno se limita a escribir la fórmula para calcular la contribución.

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión.

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para CSS de introducir un plan de participación en el capital accionario. [4]

Ventajas de introducir un plan de participación en el capital accionario:

- Los empleados adquieren una mayor participación económica en la empresa y, por lo tanto, pueden sentirse más motivados.
- CSS pasa a contar con un medio para ofrecer una compensación adicional a los empleados sin aumentar el gasto en salarios o beneficios extra.
- Los planes de participación en el capital accionario suelen disminuir la rotación de personal y facilitar la contratación de nuevos empleados.

Desventajas de introducir un plan de participación en el capital accionario:

- Ebru, como responsable de la gestión de CSS, deberá responder ante otros accionistas además de ella misma.
- Una vez puesto en práctica el plan, tendrá costos administrativos y legales.
- Si la empresa no cotiza en bolsa, puede que sea difícil valorar las acciones.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por la identificación de una ventaja/desventaja apropiada y [1] adicional por una explicación y aplicación al material de estímulo. La aplicación no puede ser solo nominal.

Puntuación máxima por cada ventaja/desventaja: [2].

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para CSS de adoptar una estructura organizacional basada en los proyectos (**Cambio 1**). **[4]**

Ventajas para CSS de adoptar una estructura organizacional basada en los proyectos:

- Mejor comunicación entre personas con distintas áreas de especialización.
- Sentido de trabajo en equipo, que puede aumentar la motivación.

Desventajas para CSS de adoptar una estructura organizacional basada en los proyectos:

- Líneas de autoridad difusas, lo que puede crear circunstancias confusas para los empleados.
- A menudo, las estructuras basadas en los proyectos son más caras que las tradicionales, pues puede haber dobles niveles de gestión, uno para el equipo y otro para grupos de equipos.
- Potencial de conflicto interno dentro de los equipos.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por la identificación de una ventaja/desventaja apropiada y [1] adicional por una explicación y aplicación al material de estímulo. La aplicación no puede ser solo nominal.

Puntuación máxima por cada ventaja/desventaja: [2].

- (d) Con referencia a la teoría de la equidad de Adams y a la teoría de la motivación de Daniel Pink, discuta la decisión de Ebru de eliminar la remuneración basada en el desempeño (**Cambio 2**) y de autorizar a los empleados a dedicar el 20% de su tiempo a cualquier proyecto que deseen (**Cambio 3**).

[10]

La teoría de la equidad de Adams afirma que la motivación es el resultado de que el empleado percibe un sentido de equidad, tanto entre sí mismo y la empresa como entre los empleados en general. Con respecto a la empresa, el empleado tiene que creer que existe una relación equitativa entre los insumos que él aporta (horas de trabajo, esfuerzo, etc) y los resultados que obtiene (compensación, beneficios, etc). Con respecto a los demás empleados, el empleado tiene que creer que existe equidad; que hay una relación equitativa entre los insumos que aportan los otros empleados y los resultados que obtienen.

La teoría de la motivación de Daniel Pink se basa en los conceptos de autonomía, dominio y propósito. El dinero no es la principal motivación de los empleados de nivel profesional; más bien, la principal motivación es su deseo de autonomía (o casi autonomía) en el lugar de trabajo, su capacidad de dominar su profesión o conjunto de habilidades, y el sentido de estar haciendo algo que tiene un propósito más allá de ellos mismos.

La eliminación de la remuneración basada en el desempeño podría afectar el sentido de equidad de algunos empleados. Si, antes de que se eliminase, los empleados consideraban que existía una relación equitativa entre los insumos y los resultados, tras la eliminación quizá puedan pensar que la relación ha dejado de ser equitativa, en especial si siguieron trabajando en proyectos asignados por CSS durante el 20 % del tiempo que podrían destinar a “proyectos de ensueño”. Aunque la eliminación de la remuneración basada en el desempeño ahorraría dinero a CSS, también podría tener un efecto negativo sobre la motivación de algunos empleados.

Por otra parte, la teoría de Daniel Pink ayuda a explicar por qué a algunos empleados les gustan los cambios, en especial la introducción del 20 % del tiempo para “proyectos de ensueño”. Para estos empleados, no es el dinero la consideración más importante, sino el tener la libertad y la flexibilidad para desarrollar sus propias ideas. Al menos durante el 20 % del tiempo, tendrían autonomía. Este tiempo les permitiría reforzar su conjunto de habilidades en áreas poco consolidadas, o trabajar sobre cuestiones que potencien las áreas que ya dominan. Además, al trabajar en un “proyecto de ensueño”, aumenta el sentido de que tienen un propósito. El dar a los empleados el 20 % del tiempo para trabajar en lo que quieran tiene el potencial de ser caro en términos de las actividades centrales de CSS. La pregunta es si servirá para mejorar lo suficiente la motivación de los empleados, de modo tal de compensar el tiempo perdido, o si conducirá al desarrollo de nuevos productos y servicios valiosos.

Acepte toda otra evaluación pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5; a continuación se ofrece más orientación.

Por una de las dos teorías de la motivación presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de una teoría de la motivación pertinente pero presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [4].

Si un alumno evalúa/aborda solo una teoría de la motivación, otorgue un máximo de [5].

*Otorgue un máximo de **[6]** si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.*

*Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de **[7–8]** si ofrecen juicios/conclusiones que no se basan en el análisis/la 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 6–8.

6. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **globalización** en la **estrategia** de recursos humanos. [20]
7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** en el **cambio** organizacional. [20]
8. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **innovación** y la **cultura** en una organización. [20]

Nota: La pregunta pide la aplicación de un concepto a otro, pero aun así se espera que el contenido de Gestión Empresarial aparezca en forma congruente con los conceptos, en especial el segundo concepto (aquel sobre el que se actúa).

Tenga en cuenta que los alumnos pueden llegar a la conclusión de que el impacto fue mínimo; sin embargo, esta conclusión debe fundamentarse con argumentos equilibrados y evaluación.

Orientación adicional con relación a los criterios de evaluación

Para cada criterio, el propósito es encontrar el descriptor que exprese de la forma más adecuada el nivel de logro alcanzado por el alumno. No es necesario cumplir todos los aspectos de un descriptor de nivel para obtener dicha puntuación.

- Los descriptores de nivel más altos no implican un trabajo perfecto y los alumnos deben poder alcanzarlos.
- Un alumno que alcance un nivel de logro alto en un criterio no alcanzará necesariamente niveles altos en otros criterios, y viceversa.

Si se aborda solo **un** concepto:

- Criterios A, B, C y E: Otorgue hasta un máximo de [3].
- Criterio D: Puede otorgarse el total de los puntos.

Cuando la pregunta pide impactos de **dos conceptos sobre el contenido**, los examinadores deben permitir un tratamiento desparejo de los dos conceptos a lo largo de toda la respuesta del alumno. Un concepto puede ser más significativo que el otro.

Criterio B

Para otorgar [2]: "... la conexión no ha sido desarrollada": debe tratarse como superficial.

Criterio C

Se espera 1 + 1 argumentos por concepto.

- Las preguntas 6 a 8 requieren una consideración del impacto de un concepto **sobre** un segundo concepto; por lo tanto, acepte 2 + 2 argumentos para una respuesta equilibrada.
- La justificación se realiza mediante lógica o datos.
- Se otorgarán [2] puntos cuando no haya equilibrio porque no se presenta ningún contraargumento, o cuando los argumentos son parciales, pues entonces no habría justificación.
- Se otorgarán [3] puntos cuando haya algunos argumentos equilibrados y algunos de ellos estén justificados.

Criterio D

- Las introducciones deben ser concisas y guardar relación con la pregunta.
- No es necesario que la respuesta del alumno tenga un título explícito para cada elemento estructural.
- El cuerpo principal es el fragmento en que se presenta lo sustancial de los argumentos. En general se ubica entre la introducción y la conclusión.
- Al hablar de párrafos apropiados para el propósito que cumplen, se hace referencia a que las ideas deben presentarse de manera clara y apta para un texto académico. Por ejemplo, una idea por párrafo.

Criterio E

- Un ejemplo de un “individuo” podría ser un consumidor individual, o un gerente individual. En cambio, esto no se puede considerar con un “grupo” de consumidores o un equipo gerencial.
- Para otorgar **[4]** puntos, el alumno deberá haber presentado una respuesta equilibrada, que contemple la perspectiva **tanto** del individuo **como** del grupo o los grupos.
- El individuo o el grupo elegidos deben ser **aplicables** y **pertinentes** para la pregunta, con explicación específica.
- Es necesario que los alumnos vayan más allá de indicar el grupo de interés.

No es necesario que los alumnos digan explícitamente “grupo de interés”.

Comentarios específicos

Q6

Aceptar solo la aplicación a la estrategia de recursos humanos. No aceptar la estrategia de operaciones.

Q7

Acepte cualquier cambio organizativo relevante, incluido un cambio importante en la estrategia del producto. Por ejemplo, la diversificación.

No acepte la adaptación simple de productos a diferentes culturas, etc. como cambio organizacional.

Si los candidatos examinan el impacto de la ética, acepte un ejemplo relevante que pueda demostrar que la ética tuvo una influencia mínima o nula sobre la organización y por lo tanto el cambio no se ha producido.

Q8

Los candidatos pueden elegir cualquier aspecto de la organización. Deben presentar los aspectos elegidos.

El candidato puede elegir culturas organizacionales, o nacionales, o ambas.