

# **Esquema de calificación**

**Noviembre de 2018**

**Gestión empresarial**

**Nivel superior**

**Prueba 1**

17 páginas

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

Las bandas de puntuaciones y los criterios de evaluación de las págs. 3 a 7 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

Sección A			Descriptor de nivel
Q1 (b)	Q2 (b)	Q3 (b)	
Puntuación			
0			
1–2			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>• Escaso uso de la terminología de gestión empresarial.</li> <li>• Escasa referencia al material de estímulo.</li> </ul>
3–4			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>• Cierta uso de la terminología adecuada.</li> <li>• 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.</li> <li>• En el extremo inferior de la banda de calificación, las respuestas son en su mayoría teóricas.</li> </ul>
5–6			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de los temas pertinentes con buen uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>• Uso de terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>• Uso eficaz del material de estímulo.</li> </ul>

Sección B Q4 (d)	Descriptor de nivel
Puntuación	
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"> <li>• Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Se explican o aplican escasas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial, y falta terminología de la asignatura.</li> <li>• Escasa referencia al material de estímulo.</li> </ul>
3–4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Se explican o aplican ciertas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa cierta terminología adecuada.</li> <li>• 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.</li> </ul>
5–6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de la mayoría de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Se explican y aplican herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada la mayor parte del tiempo.</li> <li>• 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.</li> <li>• Ciertos indicios de una respuesta equilibrada.</li> <li>• Algunos juicios son pertinentes pero no están fundamentados.</li> </ul>
7–8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>• Se explican y aplican bien las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada.</li> <li>• Buena referencia al material de estímulo.</li> <li>• Indicios sólidos de una respuesta equilibrada.</li> <li>• Los juicios son pertinentes pero no siempre están bien fundamentados.</li> </ul>
9–10	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda).</li> <li>• 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.</li> <li>• Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta.</li> <li>• Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>• Juicios pertinentes y bien fundamentados.</li> </ul>

**Sección C, pregunta 5**

**Criterio A: Conocimiento y comprensión de herramientas, técnicas y teorías**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes según lo indique y/o implique la pregunta. Esto incluye el uso de terminología de gestión empresarial adecuada.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se demuestra conocimiento superficial de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
2	Se demuestra conocimiento y comprensión satisfactorios de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
3	En general se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
4	Se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.

**Criterio B: Aplicación**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de aplicar las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes a la organización del estudio de caso.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan con la organización del estudio de caso, pero la conexión es inapropiada o superficial.
2	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan apropiadamente con la organización del estudio de caso, pero la conexión no ha sido desarrollada.
3	En general se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
4	Se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso. 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 incluye la justificación de los argumentos mediante la presentación de datos que respalden las afirmaciones hechas.

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
- Un párrafo por cada propósito que aborda.

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.

<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 **dos** elementos de un plan de marketing (línea 26) para AFA. [4]

Los elementos más importantes del plan de marketing son:

- detalles de los objetivos de marketing de la empresa
- predicciones de ventas
- el presupuesto de marketing incluyendo las proyecciones
- las estrategias de marketing. (Estas estrategias pueden incluir las 4p's SL, 7p's HL)
- un plan de acción detallado.

Contexto:

- Sam tiene poco entendimiento de contabilidad y finanzas. Su presupuesto puede estar incorrecto
- crear presupuestos y predicciones de ventas pueden ser difíciles para emprendedores en empresas nuevas
- ejemplos de los objetivos de Sam I.e.: Vender café, CSR, etc...
- los elementos del plan de marketing pueden provenir de las 4/7p's si están claramente desarrolladas.

*No se aceptaran elementos del plan de negocios (business plan) I.e.: visión/misión al menos de que estén relacionados con el plan de marketing.*

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

*Otorgue [1] por cada elemento correcto identificado y [1] por una descripción de la forma en que ese elemento se relaciona con AFA. Otorgue un máximo de [2] por cada elemento.*

- (b) Con referencia a AFA, explique por qué es importante aplicar principios y ética apropiados de la práctica de contabilidad. [6]

Los principios contables y la ética incluyen:

- integridad: actuar sin dobleces, con honestidad y veracidad
- objetividad: evitar sesgos, conflictos de intereses
- profesionalismo: elaborar las cuentas respetando las normas profesionales pertinentes
- confidencialidad
- las cuentas deben cumplir con las obligaciones legales y respetar las normas establecidas por los órganos profesionales
- contexto: en el contexto de AFA, la operación de la empresa se adhiere a conceptos éticos y de comercio justo. La no adhesión a cualquiera de los principios contables o a la ética podría dañar la reputación de la empresa, y AFA podría perder ventas y clientes. Los inversores también necesitarán que se les dé seguridad en cuanto a la ética de la empresa. Es posible que sea necesario llevar certeza a otros grupos de interés, por ejemplo, los grupos de presión que se preocupan del comercio justo.

*Tenga presente que el contexto es difícil, por lo que el mismo contexto puede usarse para los diversos principios o aspectos de la ética.*

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.*

*Otorgue un máximo de [5] si la explicación es principalmente descriptiva, pero en contexto.*



2. (a) Describa **dos** grupos de interés externos de *AFA*, **distintos de** los clientes. **[4]**

Los grupos de interés externos incluyen:

- clientes (no se aceptan para esta pregunta)
- proveedores: originalmente, nerviosos respecto de proveer a la nueva empresa de Sam. Necesidad de adherirse a los principios del comercio justo. La “compradora anónima” (línea 120) se aceptará siempre y cuando no se use como un empleado
- gobierno: para los impuestos, datos, etc. La solicitud de licencia (línea 37) puede considerarse una función del gobierno y contexto válido. No hay pruebas de que el gobierno quiera alentar o no el comercio justo
- bancos y otros acreedores: en algunos momentos, *AFA* necesita financiamiento para su expansión
- grupos de interés especiales, por ejemplo, entidades benéficas, NGO's, grupos de presión: existe un movimiento de comercio justo
- la comunidad: hay poca evidencia en el caso, por lo que no es una buena opción para obtener el punto correspondiente al contexto
- competidores: los supermercados también tienen existencias de productos de comercio justo
- posibles entidades o individuos que presten fuentes externas de financiamiento.

**Nota:** Los accionistas NO son externos.

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

Otorgue **[1]** por cada elemento correcto identificado y **[1]** por una descripción de la forma en que ese elemento se relaciona con *AFA*. Otorgue un máximo de **[2]** por cada elemento.

- (b) Con referencia a *AFA*, explique la importancia de la gestión de marcas. **[6]**

La importancia de la gestión de marcas para *AFA* puede clasificarse en diversas áreas.

- competencia: la gestión de marcas puede usarse para diferenciarse. I.e.: de los supermercados
- punto de venta único/proposición única de venta: *AFA* busca ser la única tienda dedicada exclusivamente al comercio justo. La gestión de marcas puede realzar este punto de venta único/esta proposición única de venta
- determinación de precios: Una marca bien desarrollada puede ayudar a *AFA* a establecer precios superiores, lo que contribuye a las ganancias. *AFA* podría mejorar sus ganancias.

La importancia puede desarrollarse mediante:

- la necesidad de atraer clientes (por ej., a las nuevas tiendas)
- la necesidad de fomentar que los clientes vuelvan a comprar a la empresa (por ej., como consecuencia de la lealtad a la marca).

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.*

*Otorgue un máximo de [5] si la explicación es principalmente descriptiva, pero en contexto.*

3. (a) Con referencia a *AFA*, resuma **un beneficio y un costo** para Sam de abrir un nuevo sitio web de comercio electrónico (línea 62). **[4]**

Contexto principal: La necesidad de Sam de operar a escala mundial. Problemas de gestión. Necesidad de reducir costos.

Los beneficios incluyen:

- apuntar a nuevos clientes locales, nacionales e incluso mundiales, que es la visión de Sam
- los volúmenes de ventas aumentarán, crecerán los ingresos y —suponiendo que los costos se mantengan bajo control— aumentarán las ganancias de *AFA*
- economías de escala, por ejemplo, con los proveedores.

Los costos incluyen:

- diseño del sitio web
- gestión del sitio web – Costos de financiamiento.
- gestión de pedidos
- operación con mayores ventas (por ej., contratación de personal, pago de salarios adicionales, más almacenamiento, etc.)
- otros costos de establecimiento, por ejemplo, de los sistemas de pago en línea
- des economías de escala (Sam y Finn no están haciendo una buena gestión)
- reducción de costos de operación l.e.: menos vendedores/personal, menor alquiler.
- el costo de oportunidad bien desarrollado.

**Nota:** Los costos para Sam no incluyen desventajas de abrir un nuevo sitio web de comercio electrónico.

***Al puntuar, considere 2 (beneficios) + 2 (costos).***

*Otorgue [1] por cada costo o beneficio correcto identificado y [1] por una descripción de la forma en que ese costo o beneficio se relaciona con AFA. Otorgue un máximo de [2] por cada costo o beneficio. No puede haber más de uno de cada uno (costo o beneficio).*

(b) Distinga entre los estilos de liderazgo de Sam y Finn.

[6]

**Nota:** La cultura no aparece en el programa de estudios del Nivel Medio.

**Sam:**

- Sam claramente desea permanecer a cargo de AFA, como líder paternalista o autocrático “blando”.
- Se aceptará un análisis de Laissez Faire y otras teorías de liderazgo mientras estén bien explicadas.
- En el material de estímulo se advierten indicios de que Sam prefiere pensar en una “visión de conjunto”.
- Más que nada, se ha abocado a establecer la misión y la visión de AFA.
- No le atrae la operación cotidiana de la empresa, que ha dejado en manos de Finn.
- Sin embargo, también hay indicios de que Sam, dada la favorable consideración que tiene de la teoría de Daniel Pink, es un autócrata “blando”, pues está dispuesto a delegar y a ampliar las facultades decisorias (*empowerment*) de algunos de los gerentes para que operen sus propias tiendas minoristas individuales.
- Algunos de los alumnos quizá mencionen que, según la clasificación de Handy en *Gods of Management* (Los dioses del management), Sam es claramente una figura identificada con Zeus pero no es necesario de que este punto sea explícito.

**Finn:**

- Finn sin duda tiene un liderazgo más afín a un estilo más estructurado o burocrático.
- Parece atraerle la supervisión de los detalles, que aburre a Sam.
- A Finn le agradan la centralización y el control, que se vinculan con la forma en que él se comunica.
- Claramente, Finn cree en la organización formal, y su estilo de liderazgo la tipifica.
- Su decisión de emplear a una compradora anónima para, de hecho, espiar a sus gerentes indica que es ligeramente paranoico y quiere saber todo lo que ocurre en su negocio.
- Algunos de los alumnos quizá mencionen que, según la clasificación de Handy en *Gods of Management* (Los dioses del management), Finn exhibe el estilo de liderazgo propio de una figura identificada con Apolo.

Se acreditarán respuestas en las cuales se analice a Sam y a Finn con el mismo estilo de liderazgo (autocrático). Estas respuestas tendrán que estar desarrolladas.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.*

*Otorgue un máximo de [3] si el análisis es solamente de uno de los dos líderes.*

*Otorgue un máximo de [5] si la explicación es principalmente descriptiva, pero en contexto. I.e.: El liderazgo Sam y Finn está bien explicado pero no se los distingue.*

## Sección B

4. (a) Indique **dos** elementos de una cultura organizativa. [2]

Pueden hacerse referencias al:

- estilo de gestión/liderazgo
- las declaraciones de la visión/ misión/objetivos
- la naturaleza de la dotación de personal y la naturaleza del negocio
- la cultura del poder, la cultura del rol, la cultura de la tarea y la cultura de la persona
- normas/valores de la empresa
- tradiciones/rituales
- estructura de la organización.

**NOTA:** Elementos que van de la mano i.e.: gestión/liderazgo, visión/misión/tradición se consideraran como un solo elemento.

*Los elementos tendrán que relacionarse con factores internos y no externos. I.e.: La cultura del país no es un elemneto válido.*

*Otorgue [1] por cada elemento, hasta un máximo de [2]. No es necesario que la respuesta aparezca en contexto.*

- (b) (i) Calcule la rotación de inventario/existencias para los gorros de lana (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

Existencias = 500, ventas anuales = 1250, por lo que rotación =  $\frac{1250}{500} = 2,5$  veces al año.

Se aceptará  $\frac{500}{1250} \times 365 = 146$  días.

*Otorgue [2] por una respuesta correcta. La respuesta tiene que incluir 2,5 “veces por año” o “veces” o 146 “días”.*

*Otorgue [0] por respuestas que calculen  $500 + 1250$  o  $\frac{500}{1250}$  o  $\frac{500}{1250 / 12}$ .*

*Otorgue [1] por un intento (por ej., calcular los días de ventas (146) en inventario/existencias o cometer un error o no incluir las unidades).*

*Si la respuesta (2,5 veces por año) no aparece en bi pero si se menciona en bii se podrá acreditar y otorgar los 2 puntos disponibles en bi.*

- (ii) Comente el resultado que obtuvo en (b)(i). [2]

Parece muy bajo: ¿El producto es estacional? ¿Es deficiente la gestión del control de existencias?

*Aplice la regla de la cifra propia del alumno.*

*Otorgue [1] por una afirmación sencilla y [2] si la afirmación se presenta en contexto.*

- (c) Explique la utilidad de un diagrama de Gantt para AFA en la planificación de la implementación de un nuevo proceso. [4]

- Claridad en la planificación
- Determinación del plazo probable del proyecto, de 20 semanas punto contextual
- Identificación de tareas que pueden hacerse en forma simultánea, por ejemplo, investigar otros negocios y designar consultores punto contextual.
- Explorar las consecuencias de las demoras I.e.: demoras en el entrenamiento de los jefes puede ser un punto contextual
- Contribuir a la programación, por ejemplo, de la capacitación punto contextual
- Ayudar a supervisar el avance punto contextual
- Elementos de lean production se podrán usar como punto contextual.
- **NOTA:** Se acreditarán el análisis de desventajas de Gantt.

*Por lo general se espera que una explicación contenga dos (2) utilidades de un diagram de Gantt.*

*Otorgue [4] por una buena explicación de dos o más utilidades en contexto*

*Otorgue [3] si la respuesta:*

- da dos o más utilidades bien explicadas con contexto limitado
- da dos o más utilidades explicadas superficialmente pero con en contexto.

*Otorgue [2] por una respuesta con dos o más utilidades sin contexto.*

*Otorgue [1] por una respuesta superficial*

- (d) Discuta el valor para AFA de los métodos de producción ajustada. [10]

Cuestiones de contexto:

- deficiencias en el control de existencias
- deficiencias en la gestión de pedidos
- deficiencias en el control de calidad.

Aspectos de la producción ajustada:

- en la producción ajustada, se examinan los procesos a manera de detectar y eliminar toda forma de desperdicio
- procesos de producción ajustados para eliminar el desperdicio, tales como el proceso *just-in-time* (“justo a tiempo”), mayor eficiencia (por ej., con los proveedores), gestión más eficaz de los empleados, aumento de la utilización de la capacidad.

Se podría incluir: Kaizen, células de producción (¿en realidad no pertinente?), especializaciones flexibles, ingeniería simultánea, “justo a tiempo” e innovación en procesos, por ejemplo, mayor uso de la tecnología de la información.

Los más probables son “justo a tiempo”, innovación en procesos, Kaizen.

*No obstante:*

- Algunas técnicas no son apropiadas para AFA.
- Hay costos involucrados, por ejemplo, los costos de la tecnología de la información o los costos del cambio. ¿Puede AFA hacer frente a estos costos?
- ¿Son apropiados los bajos niveles de existencias para minoristas como AFA?

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 4.*

*Una discusión parcial/desbalanceada queda limitada a **[5]**.*

*Una discusión balanceada con buen uso del material de estímulo particularmente de la sección B, pero sin conclusión queda limitada a **[8]**.*

*Para poder otorgar **[10]**, la respuesta debe ser claramente pertinente para AFA con buen uso del material de estímulo, y el valor para AFA debe argumentarse con claridad y persuasión.*

## Sección C

5. Utilizando el estudio de caso, la información adicional de las páginas 4 a 7 y herramientas empresariales adecuadas, recomiende si *AFA* debería realizar una toma de control de *ABC*.

[20]

### Argumentos a favor:

- Puede resolver problemas de suministro, por ejemplo, la entrega tarde de pedidos o la entrega de pedidos con errores.
- Posibilita un mejor control de calidad ya que la producción ajustada (el Lean production) es una opción.
- Más fácil de gestionar la cadena de suministros.
- Puede ser un buen momento para comprar: el precio de *ABC* está bajo (25 % más bajo), los accionistas están insatisfechos y, al precio actual de la acción, la empresa parece infravalorada.
- Sam está impaciente por hacer crecer la empresa: la integración vertical ayudaría.
- El crecimiento de mercado es muy fuerte. (10 % para 2019)
- Más marketing por parte de *ABC* puede resolver los problemas de *ABC*.
- *ABC* tiene el potencial de explotar este crecimiento manteniendo su cuota de mercado. (Se predice que la cuota de mercado caerá en el 2019)
- Un aumento en el presupuesto de marketing de *ABC* puede dar buenos resultados.
- Las ambiciones de Sam.

### Argumentos en contra:

- Potencial de que la mala publicidad referida a *ABC* perjudique a *AFA*. El no uso de materiales orgánicos destruiría el modelo de negocios de Sam.
- La productividad está cayendo, hay amenazas de huelga. ¿Puede Sam resolver estos problemas?
- Tal vez resolver antes otros problemas, por ejemplo, desacuerdos, pobre toma de decisiones del management, falta de training y problemas de calidad.
- La caída de las ventas de *ABC* puede deberse a deficiencias de los productos. (Caen de \$6.5m a \$5.9m)
- No hacer nada es siempre una opción útil.
- *ABC* tiene problemas de liquidez de (1.0 a 0.6)
- La empresa está sumamente endeudada. ¿Debe Sam asumir esto? ¿Es un riesgo? Ratio de apalancamiento (gearing ratio) incrementa de 400 % a 500 %. El incremento del índice es severo problema.
- La caída de las ventas y de las ganancias de *ABC* es una preocupación real.
- El endeudamiento alto y en aumento es una preocupación.
- Caída del retorno sobre capital invertido (RCI). (Cae de \$1m a \$0.25m)
- Creciente número de competidores.
- Preocupaciones crecientes sobre el aumento del pasivo corriente (Un incremento de \$2m a \$5m in 2019).
- La caída en el precio de la acción.
- El mercado es cada vez más competitivo. Puede dar a *AFA* poder como compradora.

Es probable que la decisión dependa de la medida en que Sam/*AFA* puedan resolver los problemas de *ABC*.

*Acepte toda otra discusión pertinente.*

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

**Criterio A:** Entre las posibles teorías, herramientas y técnicas de gestión, cabe citar: técnicas contables e índices, interpretación de datos, fusiones/adquisiciones, diagrama de espina de pescado ansoff, Boston Matrix, SWOT, análisis del campo de fuerzas/arboles de decisión marketing y presupuestos, ética, relaciones industriales, conflictos laborales dentro de AFA y ABC, análisis de campos de fuerzas, importancia de los supuestos.

Para otorgar **[4]**: Herramientas, técnicas y teorías comprendidas y bien desarrolladas, con cierta pertinencia para el material de estímulo adicional.

Si no se observa una comprensión de las cuentas, debe otorgarse un máximo de **[3]**.

Para otorgar **[2]**, la respuesta deberá demostrar cierta comprensión de un mínimo de dos herramientas, técnicas o teorías, pero sin desarrollar.

**Criterio B:** Las herramientas, técnicas y teorías y el material de estímulo aparecen aplicados a la decisión. Se juzgará la aplicación conforme al uso del material de estímulo.

Para otorgar **[4]**: en la respuesta se deben aplicar bien las herramientas, técnicas y teorías pertinentes al contexto del estudio de caso y al material de estímulo adicional; la aplicación debe ser convincente y pertinente.

Para otorgar **[2]**, la respuesta deberá contener cierto contexto o cierta aplicación, limitados, sin desarrollar. El uso de herramientas limita la capacidad del alumno de plantear argumentos razonados.

**NOTA:** El criterio A acredita la comprensión de las herramientas, técnicas y teorías.

**Criterio C:** Discusión equilibrada de la toma de control, extracción de conclusiones y presentación/respaldo de una recomendación.

Para otorgar **[4]**: debe haber una clara recomendación respaldada por los datos.

Para otorgar **[2]**: algunos argumentos limitados pero no justificados. O bien, el análisis es limitado (desbalanceado/desequilibrado) pero el alumno extrae o llega a una conclusión razonada.

**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:

- Una introducción.
- Una estructura lógica (Cuerpo)
- Una conclusión.
- Párrafos apropiados para el propósito que persiguen. Esto significa: no demasiado largos, centrados en cuestiones que se distinguen claramente; con una buena secuencia, sirven para guiar al lector.

Para otorgar **[4]**: los cuatro elementos deben estar presentes y claramente organizados.

Para otorgar **[2]**: aunque en la respuesta no haya una estructura lógica, los otros elementos deben estar presentes; o bien, habrá una estructura lógica y faltarán otros elementos.



**Criterio E: Grupos de interés:**

- *Individuos: Sam, Finn, Kim, consumidores individuales.*
- *Grupos: gerentes, empleados (de cualquiera de las empresas), clientes, comunidades, gobiernos.*

*Para otorgar [4]: se deben considerar de manera equilibrada dos individuos **y** grupos o más. I.e.: 1 o más individuals (Sam y/o Kim) y 1 o más grupos (gerentes y/o gobiernos)*

*Para otorgar [2]: se debe considerar apropiadamente un grupo o individuo, o considerar de manera superficial varios individuos **o** grupos.*

---