

# **Esquema de calificación**

**Noviembre de 2019**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Superior**

**Prueba 1**

No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without written permission from the IB.

Additionally, the license tied with this product prohibits commercial use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, is not permitted and is subject to the IB's prior written consent via a license. More information on how to request a license can be obtained from <http://www.ibo.org/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite de l'IB.

De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation commerciale de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, n'est pas autorisée et est soumise au consentement écrit préalable de l'IB par l'intermédiaire d'une licence. Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour demander une licence, rendez-vous à l'adresse <http://www.ibo.org/fr/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin que medie la autorización escrita del IB.

Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso con fines comerciales de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales— no está permitido y estará sujeto al otorgamiento previo de una licencia escrita por parte del IB. En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una licencia: <http://www.ibo.org/es/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

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			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>● 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) Resuma **dos** ventajas para *Accord* de utilizar la producción a pedido/personalizada. **[4]**

Las ventajas podrían incluir lo siguiente:

- Producto: ajustar las recetas para satisfacer las necesidades de los clientes
- Envasado: producir envases diseñados individualmente para cada cliente
- Marketing: se podría apuntalar el punto de venta único/la proposición única de venta, que no es fuerte, porque Aran está equivocado en este punto.

*Acepte toda otra descripción razonable.*

*Otorgue [1] por cada ventaja hasta un total de [2].*

*Otorgue [1] por poner la ventaja en contexto hasta un total de [2].*

- (b) Explique cómo puede *Accord* diferenciar a *Enrich* de los productos de sus competidores. **[6]**

Aspectos clave:

- El producto está dirigido al mercado especializado de “los gimnastas”, no al mercado masivo
- Se hace mayor hincapié en los ingredientes naturales y saludables
- Relación más cercana con los consumidores, pues el mercado es pequeño
- Características positivas de una empresa pequeña frente a una multinacional.

La explicación o el análisis deben desprenderse de la discusión de estos puntos en relación con la situación en la que se encuentra *Accord*.

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

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica o por analizar solo una característica.*

*Otorgue un máximo de [5] si el análisis de dos características o más es principalmente descriptivo, pero en contexto.*

2. (a) Describa **dos** motivos por los que la investigación de mercado secundaria puede no ser útil para *Accord*. **[4]**

- Investigación de mercado secundaria: exploración de datos que ya han sido recogidos para otros fines.
- Es posible que los datos no sean lo que se requiere: lo más probable es que se apliquen al mercado masivo y no para el mercado nicho.
- Es probable que en los datos predominen las grandes empresas y no las pequeñas
- Es probable que los datos se apliquen al mercado masivo y no a un mercado nicho
- Es posible que los datos estén desactualizados.
- Los productos de *Accord* son nuevos y es probable de que no existan datos sobre ellos y/o el mercado.

*Acepte todo otro motivo razonable.*

*Otorgue [1] por cada motivo hasta un total de [2].*

*Otorgue [1] por poner el motivo en contexto hasta un total de [2].*

- (b) Explique posibles economías de escala que podrían aplicarse a *ABC* pero **no** a *Accord*. **[6]**

Economías de escala: reducción en los costos medios de una empresa a medida que aumenta la escala de producción. En este contexto, “escala” equivale a la capacidad productiva (es decir, el tamaño físico del negocio), y no al nivel real de producción.

*ABC* es una empresa multinacional grande; por eso, puede:

- tener acceso a los mejores equipos y los más eficientes, mientras que los de *Accord* serán muy básicos
- dirigir operaciones de marketing efectivas sobre la base de una gama completa de productos, mientras que *Accord* solo cuenta con una cartera limitada y poco presupuesto
- emplear una gama de profesionales y gerentes, mientras que *Accord* solo tiene a los dos propietarios, es decir que las habilidades y el tiempo a su alcance son limitados
- tener acceso a un amplio espectro de fuentes de financiamiento y, por lo tanto, a un financiamiento menos costoso que el de *Accord* que, en su carácter de sociedad, se verá restringida.

*Acepte toda otra explicación o aplicación razonable de las economías de escala.*

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

*Otorgue un máximo de [2] si la discusión trata solo de *ABC* o *Accord* pero no de ambas.*

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

*Otorgue un máximo de [4] si la discusión/análisis de economías de escala es sobre *ABC* o *Accord* pero no de los dos.*

*Otorgue un máximo de [5] si el análisis es principalmente descriptivo, pero en contexto.*

**Nota:** Algunos candidatos mencionan que los costos medios bajan cuando la producción aumenta (debido a que los costos fijos se reparten más). Técnicamente esto es incorrecto, pues remite a la eficiencia de la producción y no a la escala, por lo que esta respuesta no debe admitirse.

3. (a) Con referencia a *Accord*, resuma **dos** posibles pasos para Aran y Kayla a la hora de poner en marcha la empresa. **[4]**

Pasos posible incluyen:

- Búsqueda de financiamiento: necesario para un predio y equipos
- Identificación e investigación del mercado: al parecer, Aran ya ha hecho algo en este sentido pero con resultados deficientes
- Formación de una base de clientes: gimnasios y otros
- Creación de un plan de negocio.
- Creación de la sociedad.

*Acepte todo otro paso razonable.*

*Ejemplos de contexto incluyen: el pequeño tamaño de Accord, el hecho de que es una sociedad, etc...*

*Otorgue [1] por cada paso hasta un total de [2].*

*Otorgue [1] por poner el paso en contexto hasta un total de [2].*

- (b) **Excepto** un inversor privado (*business angel*) (línea 133), explique métodos de financiamiento externo que *Accord* podría utilizar para aumentar la capacidad de producción (línea 132). **[6]**

- Nuevo socio. ¿Es realista? ¿Hay alguien apropiado? Puede alterar la sociedad existente.
- Préstamo bancario. Difícil para pequeñas empresas, sin un historial significativo. ¿Activos como garantía?
- Es probable que las fuentes de capital circulante (factoraje de deuda, reducción de existencias, acreedores/deudores) sean insuficientes para la expansión por la naturaleza de los productos y su vida útil corta.
- Subvenciones/subsidios. Es improbable que haya disponibilidad.
- Arrendamiento (*leasing*) en lugar de compra: se suele usar para predios, por lo que la opción es promisoria.
- No aceptar capital accionario: se trata de una sociedad.

*La explicación debe originarse en el grado de pertinencia de las fuentes.*

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

*Otorgue un máximo de [2] si las fuentes elegidas son todas internas.*

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

*Otorgue un máximo de [4] si se considera una sola fuente de financiamiento externa.*

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

*Para el máximo de [6] la respuesta deberá considerar al menos 2 métodos.*

### Sección B

4. (a) Defina el término *rotación de personal*. [2]

Mide la tasa a la que los empleados están dejando una empresa, calculada del siguiente modo:

$$\frac{\text{Empleados que se van en un período determinado}}{\text{Número promedio empleado en ese período}} \times 100$$

Otorgue [2] por una definición completa.

Otorgue [1] por cierta comprensión de la rotación de personal, por ejemplo, si se menciona "irse" pero no "empleados" o un tiempo determinado.

No se necesita la fórmula si la definición usa las siguientes palabras: tasa o proporción, periodo de tiempo y empleados que se van o "irse".

- (b) Para la propuesta de Kayla, calcule:

- (i) el período de recuperación; [2]

El período de recuperación mide el tiempo que toma recuperar la inversión original.

Inversión original = \$100 000.

Se recupera a un valor neto de \$80 000 por año.

Después de 1 año se ha recuperado \$80 000, por lo que se necesitan \$20 000 más.

Para \$20 000 se necesita  $\frac{1}{4}$  de año = 3 meses.

Por lo tanto, el período de recuperación es = 1 año y 3 meses. Se aceptarán las siguientes respuestas:  $1\frac{1}{4}$  años, 1.25 años, 15 meses.

Otorgue [1] si el candidato da una respuesta de 5 años o 60 meses con la unidad de valor.

Otorgue [2] si la respuesta es correcta con la unidad de valor.

Otorgue [1] si la respuesta es correcta sin la unidad de valor, o el alumno ha hecho un intento razonable, pero con errores.

(ii) el valor actual neto (VAN) aplicando una tasa de descuento del 6 %.

Año	Flujo de caja	Factor de descuento	Valor actual
0	-100	1,0000	-100
1	+80	0,9434	75,472
2	+80	0,8900	71,200
3	+80	0,8396	67,168
4	+80	0,7921	63,368
VAN			177,208

Otorgue **[2]** si la respuesta es correcta.

Otorgue **[1]** si la respuesta es correcta, o el alumno ha hecho un intento razonable, pero con errores. Se permitirá el redondeo.

(c) Con referencia a *Accord*, explique **una** ventaja **y una** desventaja del uso de la gestión de la calidad total.

**[4]**

**Ventajas:**

- Hay problemas de calidad que podrían resolverse – “hay cada vez más problemas con la calidad de las bebidas”. “El control de calidad ha rechazado lotes de Enrich”
- Hay problemas de la cadena de suministros (confirmado por Elsie) que podrían reducirse mediante la gestión de la calidad total
- Podría aumentar la eficiencia y por lo tanto las ganancias, que son esenciales para una empresa pequeña.
- Podría cambiar la opinión de Aran y su impaciencia con los proveedores.

**Desventajas:**

- *Accord* es una empresa pequeña y quizá no tenga recursos
- Emplea personal a tiempo parcial que tal vez no acepte las ideas de la gestión de la calidad total
- La gestión de la calidad total está pensada para operaciones mayores y más complejas.

*Tenga cuidado con las respuestas que solo se refieren a problemas generales de calidad, es decir: control de calidad. Estos no deben ser recompensados a menos que estén vinculados a TQM.*

*Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.*

*El contexto emerge de cuestiones identificadas en el caso y de la naturaleza de la empresa.*

Otorgue **[1]** por cada ventaja/desventaja de TQM hasta un total de **[2]**.

Otorgue **[1]** por poner cada ventaja/desventaja en contexto hasta un total de **[2]**.

- (d) Discuta si Aran y Kayla deberían cambiar la cultura organizativa de *Accord* para superar los problemas con las bebidas Enrich.

[10]

**Problemas con Enrich relacionados con cultura:**

- Las ventas no son buenas
- Aran se está sintiendo frustrado
- La dotación de personal no comparte la visión
- Principalmente intereses a tiempo parcial fuera del trabajo
- El estilo autocrático de Aran ha hecho aumentar la rotación de personal
- Problemas de calidad.
- Problemas con los proveedores
- Cierta desacuerdo en cuanto a quién tiene la culpa.

**Posibles problemas con respecto a la cultura:**

- Liderazgo autocrático
- Falta de una visión compartida
- Signos de desacuerdo y estilos diferentes.

Sin embargo, algunos problemas parecen estar vinculados con la personalidad de Aran (¿cultura de persona?): impaciente, motivado, deseoso de éxito, orientado a las tareas. ¿Es esto cultura? ¿Se puede cambiar?

Otros problemas se deben a cuestiones de marketing, que pueden no deberse a la cultura.

¿Puede cambiarse la cultura?

- La gestión de la calidad total puede cambiar la cultura. ¿Es en verdad apropiada? Sin duda examinaría todos los procesos y las relaciones empresariales.
- Una visión más clara y una capacitación del personal podrían ser beneficiosas.
- Quizá la cultura de las tareas no esté ayudando. ¿Podría convertirse en una cultura más orientada a las funciones u otro tipo de cultura?
- ¿El estilo de Aran forma parte de la cultura? Quizá un estilo de liderazgo distinto.
- ¿Podría ser mejor emplear a trabajadores a tiempo completo? ¿Esto es realista?

La cultura de la empresa parecería estar orientada al poder (Aran es un líder autocrático). La cultura podría cambiar su orientación a la norma, a los resultados o a las personas.

Si el cambiar fuese a traer aparejados beneficios claros, se debe hacer; sin embargo, ¿es difícil argumentar a favor de este cambio?

*Acepte respuestas alternativas razonables.*

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

*Otorgue un máximo de [4] por una respuesta puramente teórica o sin ningún uso efectivo de material del caso (por ej., que solo repita el material del caso, sin desarrollarlo).*

*Otorgue un máximo de **[6]** si se considera el cambio cultural, pero se observa un uso limitado de datos, o si se ha presentado un buen análisis de los datos con una consideración limitada del cambio cultural. (Por ejemplo, si la respuesta analiza estructura o teorías de liderazgo/motivación pero no cultura). Se espera que candidatos discutan/analicen los distintos tipos de cultura para obtener puntajes por encima del **[6]** (Culturas orientadas al poder, a la norma, a los resultados, a las personas)*

Otorgue un máximo de **[8]** si se consideran los cambios culturales y hay un buen uso de los datos, pero no se han presentado juicios significativos.

### Sección C

5. Utilizando el estudio de caso y la información adicional de las páginas 3 y 4, recomiende si *Accord* debería empezar a fabricar y vender barras para tentempié o si Kayla y Aran deberían vender *Accord* a *SF*. Como ayuda en su respuesta podría servirle un análisis de campos de fuerzas de las opciones.

[20]

#### **Fabricación y venta de barras para tentempié:**

##### **Fuerzas que impulsan el cambio a barras para tentempié:**

- Kayla está segura de que existe un mercado
- Es coherente con la cartera de productos existente
- El período de recuperación y la tasa de rendimiento promedio son apropiados
- La empresa está en una buena posición para crecer
- El informe de Mintel es muy positivo
- Las barras para tentempié son mejores que las bebidas a causa de la competencia.

##### **Fuerzas restrictivas del cambio:**

- Aran piensa que es mejor tomar por objetivo el mercado masivo de bebidas
- Sigue siendo necesario resolver primero las cuestiones de calidad
- Detox no es coherente con las ideas de Aran para el producto o mercado.

#### **Venta de *Accord* a *SF*:**

##### **Fuerzas que impulsan la venta de *SF*:**

- La oferta es por el equivalente a cinco años de ganancias
- Detox sigue vigente
- Aran se siente frustrado con la empresa actual y aceptaría la oferta
- Existen amenazas para la supervivencia de *Accord*
- Certeza
- Kayla compraría Detox, que a ella le agrada.

##### **Fuerzas restrictivas del cambio:**

- Esto pondría fin a la sociedad.
- ¿Aran se arrepentiría más tarde?

*No penalice a los alumnos que no consideren la opción de “no hacer nada”.*

**Criterio A: trata de la elección de herramientas o teorías que hace el alumno para intentar resolver el problema.** Entre las posibles teorías, herramientas de planificación y técnicas, cabe citar: evaluación de inversiones, análisis FODA, análisis de campos de fuerzas, análisis STEEPLE, análisis de riesgos, Ansoff, tomas de control, carteras de productos, datos del mercado, cuestiones relacionadas con la propiedad y el control — por ej., en relación con la sociedad, estudio de mercado, la importancia de los supuestos.

*En este caso, en comparación con las sesiones anteriores, es probable que se haga hincapié en la elección en la elección de teorías e ideas relevantes y no tanto en las herramientas de Empresa y Gestión.*

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

*Si no se observa una comprensión del análisis de campos de fuerzas, debe otorgarse un máximo de [3]. El campo de fuerzas puede expresarse con una tabla o una discusión de las fuerzas.*

*Para otorgar [4]: la respuesta deberá contener el análisis de campos de fuerzas **más**, como*

mínimo, otra herramienta, técnica o teoría comprendida y bien desarrollada, con cierta pertinencia para el material de estímulo adicional.

**Criterio B: trata del uso de herramientas, técnicas, teorías y el material de estímulo para resolver el problema.** Se juzgará la aplicación conforme al uso del material de estímulo, en particular el material extra y, en especial, la tabla 1 y el apéndice 1.

**Siempre vale la pena reflexionar sobre la totalidad de la respuesta al decidir la calificación para este criterio.**

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

Si solo se considera una opción, otorgue un máximo de **[3]**.

En caso de un uso limitado de la tabla 1 o el apéndice 1, otorgue un máximo de **[3]**.

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.

**Criterio C: trata del proceso de tomar una decisión y la fuerza de la recomendación.** Las opciones se **discuten** de manera equilibrada; se han **extraído conclusiones** en cuanto a si funcionarán. Recuerde que “no hacer nada” puede ser una recomendación.

Para otorgar **[4]**: el alumno debe presentar una comparación entre las dos opciones, utilizando la sección C y otros materiales, y además debe hacer y respaldar una recomendación (opción 1, opción 2 o no hacer nada).

Para otorgar **[2]**: la respuesta debe considerar solo una opción o algunos argumentos limitados, sin justificar. No hay comparación; el análisis es limitado 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:

- Un párrafo de introducción.
- Una estructura lógica.
- Un párrafo de 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.

Esté atento a no recompensar de forma insuficiente en el caso de las respuestas no tan buenas que, no obstante, contienen algunos o todos los elementos. Los alumnos perderán puntos en los otros criterios, por lo que no se los debe penalizar por partida doble.

Para otorgar **[4]**: los cuatro elementos deben estar presentes y claramente organizados, y la respuesta del alumno debe tener claridad.

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: se ocupa de la medida en que se consideran los grupos de interés (ya se trate de grupos o de individuos).**

- *Individuos: Aran, Kayla. Se considerarán como dos individuos distintos porque tienen distintos puntos de vista.*
- *Grupos: gerentes, empleados, clientes, comunidades, Gobiernos, grupos de interés de SF.*

*Para otorgar [4], se deben considerar de manera equilibrada dos individuos y grupos o más.*

*Otorgar [3] si hay una variedad de grupos de interés internos y externos sin mucho desarrollo.*

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

*Otorgar [1] si hay mención de al menos 1 grupo de interés sin desarrollo.*

---