

Esquema de calificación

Noviembre de 2019

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 2

27 páginas

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 puntuación y los criterios de evaluación de las págs. 3 a 6 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) Describa **una** desventaja para una organización de operar a una alta tasa de utilización de la capacidad. [2]

Algunas desventajas para una organización de operar a una alta tasa de utilización de la capacidad:

- Los trabajadores podrían sentir la presión, el cansancio, los errores o la desmotivación, lo que puede reducir la productividad.
- Es más probable que la maquinaria se descomponga, lo que puede implicar un alto en la producción.
- Costos de mantenimiento más elevados por el uso constante.
- Incapacidad de responder a un aumento súbito de la demanda, lo que implicaría la pérdida de potenciales clientes.

Acepte toda otra desventaja pertinente.

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

Para [2] puntos, las respuestas deben vincular la desventaja a un resultado como se detalla en los ejemplos anteriores

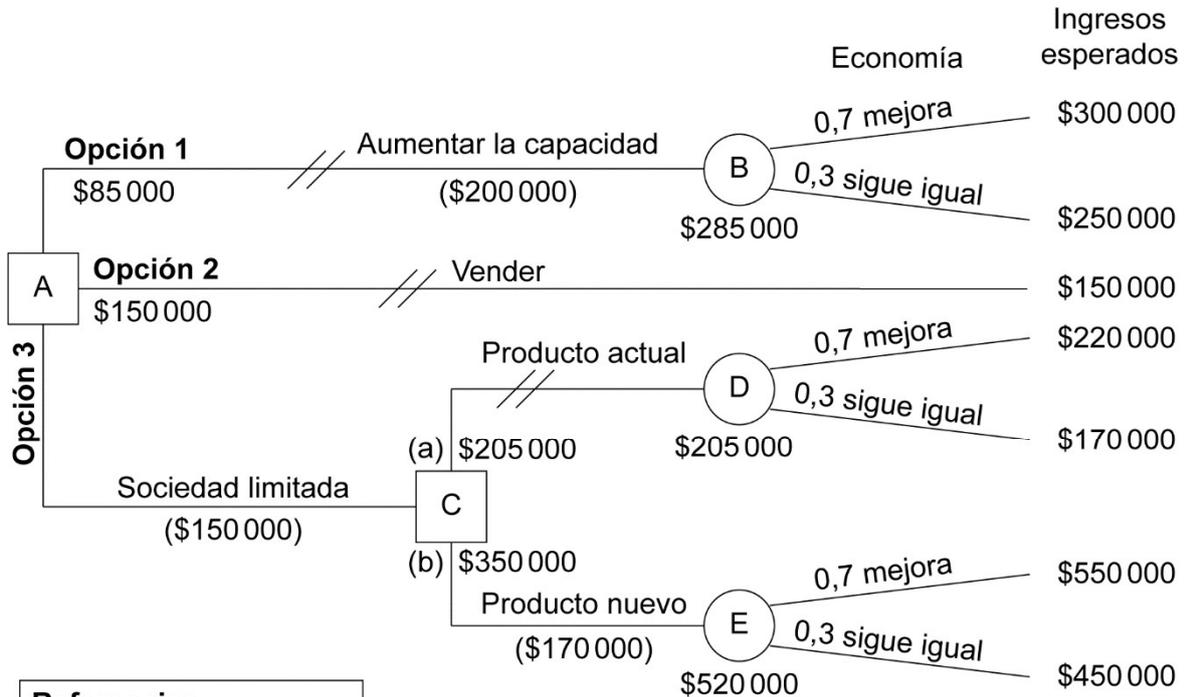
No se espera que los alumnos expliquen los beneficios para ningún grupo de interés.

No se requiere aplicación a la organización.

No otorgue puntos por la presentación de un ejemplo.

(b) Elabore un árbol de decisiones con todos los rótulos correspondientes e identifique la mejor opción para Sassy (muestre la totalidad del mecanismo).

[6]



Referencias:

- Nodo de decisión
- Nodo de resultados
- Rechazar opción

Cálculos:

$$VME\ 1 = (300\ 000 \times 0,7 + 250\ 000 \times 0,3) - 200\ 000 = \$85\ 000$$

$$VME\ 2 = \$150\ 000$$

$$VME\ 3a = (220\ 000 \times 0,7 + 170\ 000 \times 0,3) - 150\ 000 = \$55\ 000$$

$$VME\ 3b = (550\ 000 \times 0,7 + 450\ 000 \times 0,3) - (170\ 000 + 150\ 000) = \$200\ 000$$

Debe seguirse la mejor opción, la 3(b).

[0]

El árbol de decisiones no alcanza el nivel que se describe más abajo.

[1-2]

El árbol de decisiones no está correctamente elaborado, y/o los cálculos de cada opción no están presentes o no son correctos. Sin embargo, se advierten indicios de una comprensión general del modelo.

[3-4]

Los elementos principales del árbol de decisiones están presentes, pero pueden no ser del todo precisos. Los cálculos de cada opción son en gran medida correctos. Permita hasta tres errores en los cálculos y / o presentación para [3].

Permita dos errores en el cálculo, o dos errores en la presentación para [4].

Para un árbol de decisión construido con precisión con cálculos incorrectos, otorgue hasta un máximo de [3].

Para un árbol de decisión construido con precisión, con los cálculos del valor monetario estimado (VME), pero sin mostrar el mecanismo [4].

[5-6]

El árbol de decisión está construido con precisión. Los cálculos de cada opción son correctos y están bien presentados. Se proporcionan las referencias. Se muestra el mecanismo así como las opciones rechazadas [6]. Se pueden otorgar calificaciones máximas incluso si los títulos de los ingresos esperados y las probabilidades no se escriben explícitamente.

Deducir [1] si no se proporcionan las referencias (key),

Deduzca [1] si la mejor opción no está identificada en el diagrama o siguiendo los cálculos de VME.

Nótese: si solo se presentan los cálculos correctos de todas las opciones sin un árbol de decisión otórgue un máximo de [2].

Esencialmente trate la falta de opciones clave o rechazadas como errores de presentación como errores.

Por lo tanto, tres errores de presentación / cálculo = [3].

Aplique la regla de cifra propia del alumno (OFR) a lo largo de esta respuesta.

- (c) Explique **una** limitación para Sassy de utilizar un árbol de decisiones como herramienta de planificación.

[2]

Si bien el modelo del árbol de decisiones se ve afectado por la limitación general que representa la naturaleza del resultado previsto, en este caso el uso del modelo está aún más limitado, pues ha sido realizado por los socios que son diseñadores. Debido a la falta de experiencia o cualificaciones, pasaron por alto la posibilidad de que la economía pudiera deteriorarse. El rendimiento financiero previsto para cada opción podría ser incorrecto, en especial al tratarse de la industria de la moda, siempre volátil y cambiante. Por lo tanto, hay posibilidades de sesgo y de resultados numéricos diferentes.

N.B No acepte que la "economía empeora" si no hay otra referencia al estímulo, ya que a menudo esto se cita como una limitación genérica.

Acepte toda otra limitación pertinente.

No es necesario que los alumnos abarquen todas las cuestiones aplicables arriba mencionadas. Con una es suficiente.

Otorgue [1] por una limitación genérica pertinente identificada o descrita, y [1] por toda explicación adicional en contexto.

No se podrá otorgar [2] por la limitación si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.

Por ejemplo:

*Por una identificación o una descripción de la limitación, **con o sin** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de la limitación **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de la limitación **y** aplicación, otorgue [2].*

2. (a) Defina el término *crecimiento interno*. [2]

El crecimiento interno se produce cuando una empresa amplía las operaciones existentes, a diferencia del crecimiento mediante una fusión o mediante la adquisición de otras empresas. Habitualmente, el crecimiento interno se produce cuando una empresa amplía su capacidad y vende a un mercado más amplio.

No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba.

Otorgue [1] por cierta comprensión del crecimiento interno (por ej., “amplía las operaciones existentes”) y [1] por un agregado en la redacción que aporte precisión (“a diferencia del crecimiento por fusión o adquisición de otras empresas” o “el crecimiento interno se produce cuando una empresa amplía su capacidad y vende a un mercado más amplio”).

Nota: la pregunta es sobre el crecimiento interno y no sobre el crecimiento genérico. No recompense más allá de [1] punto si la respuesta no hace esta distinción

- (b) (i) Calcule, para *MWF*, el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio para el año 2020. [2]

Costos fijos totales: \$130 000
Contribución: \$100 – \$60 = 40

Punto de equilibrio: $\frac{130\,000}{40} = 3250$ unidades

Otorgue [2] por la respuesta y el mecanismo correctos. Otorgue [1] por un proceso correcto pero con un error matemático.

Otorgue un máximo de **[2]** si el gráfico no tiene una presentación cuidada, si no fue dibujado con regla o si no está realizado a escala.

Si el alumno presenta una tabla en lugar de un gráfico, otorgue **[0]**.

N.B El costo fijo (FC), el costo razonable (VC) y el margen de seguridad NO necesitan mostrarse en el diagrama

- (iii) Calcule las ganancias si MWF vende 3600 ventiladores de ventana en 2020.

[2]

Ingresos totales – Costos totales = Ganancias

$$\begin{aligned} (3600 \times 100) - (130\,000 + 3600 \times 60) &= 360\,000 - (130\,000 + 216\,000) \\ &= 360\,000 - 346\,000 = \$14\,000 \\ &\hspace{15em} \text{(ganancias netas)} \end{aligned}$$

Como alternativa, las ganancias se pueden calcular utilizando la contribución total – los costos fijos.

$$\text{Contribución total} = 3600 \times 40 = 144\,000$$

$$\text{Las ganancias son de } (3600 \times \$40) - \$130\,000 = \$14\,000$$

O

$$\begin{aligned} \text{Beneficio} &= \text{Contribución por unidad} \times \text{Margen de seguridad} \\ &= (\$ 100 - \$ 60) \times (3600 - 3250) \\ &= \$ 14\,000 \end{aligned}$$

Otorgue **[2]** por la respuesta y el mecanismo correctos. No es necesario que los cálculos sean tan extensos como se muestra arriba.

Otorgue **[1]** por un proceso correcto pero con un error matemático.

Sección B

3. (a) Defina el término *responsabilida*

La responsabilidad social de la empresa es la decisión o el intento de una empresa de hacerse responsable de sus acciones o actividades teniendo en cuenta los intereses de un amplio espectro de grupos de interés de la sociedad, como también el impacto en ellos. La empresa acepta las obligaciones morales y legales ante la sociedad —no solo ante los inversores— que son resultado de sus operaciones.

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

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales similares a los de la respuesta dada más arriba. El primer punto se otorga habitualmente si el alumno reconoce que existe cierta orientación moral.

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. Los grupos de interés individuales no necesitan ser nombrados para obtener una calificación completa

No otorgue puntos por la presentación de un ejemplo.

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *CM* de usar una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio). [4]

Una **ventaja** para *CM* de usar una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) es el hecho de que será *CM* quien cubra todos los costos y se asegure de conseguir un cierto porcentaje de ganancias. En vista de las cifras presentadas más arriba, es evidente que *CM* obtiene ganancias. La capacidad de *CM* de obtener ganancias asegura su supervivencia a largo plazo. Las comidas de *CM* son percibidas como de buena relación precio-calidad, por lo que la estrategia es eficaz.

Dado el aumento de la competencia, *CM* puede mostrarse flexible y reducir el margen establecido por encima de los costos. La flexibilidad al determinar precios es un factor importante en una situación de contracción económica, como también de aumento de la competencia.

Una posible **desventaja** es que es probable que los costos de *CM* sean superiores a los de los competidores que proveen comidas no orgánicas. Sumado esto a que los clientes no están dispuestos a pagar un precio superior durante una etapa de contracción económica, es posible que *CM* experimente una nueva caída en la demanda, tal como se ha visto en la caída en los ingresos totales en 2018.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

*Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja identificada y [1] adicional por un desarrollo con aplicación a *CM*. Otorgue un máximo de [2] por cada ventaja/desventaja. No se podrá otorgar [2] por cada ventaja/desventaja si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.*

Por ejemplo:

Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja con o sin aplicación, otorgue [1].

Por la explicación de una ventaja/desventaja pertinente sin ninguna aplicación, otorgue [1].

Por la explicación de una ventaja/desventaja pertinente y aplicación, otorgue [2].

- (c) Explique **una ventaja y una desventaja** para *CM* de cambiar de método de control de existencias, de *just-in-case* (“por si acaso”) a *just-in-time* (“justo a tiempo”).

[4]

Una posible **ventaja** para *CM* de cambiar de método de control de existencias, de *just-in-case* (“por si acaso”) a *just-in-time* (“justo a tiempo”):
A medida que *CM* adquiere productos agrícolas o existencias, se hace necesario almacenar bien estos productos y, posiblemente, mantenerlos refrigerados. El paso a un método “justo a tiempo” reducirá considerablemente los costos de almacenamiento y desperdicio. Es probable que el margen de ganancia bruta, que ha caído en un 2 %, aumente en lugar de disminuir. Se reducirá el índice de liquidez corriente de 2,4, que es muy elevado, pues *CM* no almacenará activos que son improductivos en términos financieros.

Una posible **desventaja** para *CM* de cambiar de método de producción/control de existencias, de *just-in-case* (“por si acaso”) a *just-in-time* (“justo a tiempo”):
Dada la naturaleza de la industria, es probable que los agricultores prefieran que *CM* adquiera grandes cantidades de forma estacional. El pedido de cantidades más reducidas cuando se presenta la necesidad podría dar lugar a problemas o costos para los agricultores, quienes quizá dejen de dar prioridad a *CM*. *CM* también perderá su reputación en términos de la responsabilidad social de la empresa, basada en el compromiso a largo plazo con los agricultores de adquirir grandes cantidades.

Asimismo, debido a la naturaleza imprevisible de la agricultura, el no tener existencias de reserva podría llevar a que *CM* se quedara sin existencias, con la consecuencia de perder clientes o reputación y, por lo tanto, ingresos y ganancias. Es probable que *CM* pierda su reputación de flexibilidad con los minoristas en lo relativo a cantidades y entrega si no tiene a su disposición suficientes productos agrícolas.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente o aplicable.

Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja identificada y [1] adicional por un desarrollo con aplicación a CM. Otorgue un máximo de [2] por cada ventaja/desventaja.

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

Por ejemplo:

Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja con o sin aplicación, otorgue [1].

Por la explicación de una ventaja/desventaja pertinente sin ninguna aplicación, otorgue [1].

Por la explicación de una ventaja/desventaja pertinente y aplicación, otorgue [2].

- (d) Utilizando la información financiera de la **tabla 1**, evalúe **dos** estrategias que *CM* podría emplear para mejorar su posición financiera **distintas del** cambio a un método de control de existencias *just-in-time* (“justo a tiempo”).

[10]

Se espera que los alumnos utilicen y hagan constante referencia a las cifras y otros datos importantes del estímulo, combinándolos con una comprensión teórica de las ventajas y desventajas de las posibles estrategias.

Algunas de las posibles estrategias:

Reducción de los egresos de caja. *CM* está frente a una crisis de flujo de caja, como se observa por el deterioro de su índice de liquidez inmediata o razón ácida, de 0,6. Sin existencias, que contribúan a su elevado índice de activo corriente, *CM* no puede hacer frente a su pasivo a largo plazo. Es evidente que hay una gran diferencia entre el período/plazo de cobro y el período/plazo de pago. *CM* pagaba a los agricultores dentro de los 5 días en 2018; este plazo es muy veloz y la velocidad llegó a ser mucho mayor (se duplicó); pero en 2018 *CM* recibía dinero de los minoristas a los 70 días, un aumento considerable cuando el plazo anterior era de 50 días. *CM* es demasiado generosa con el plazo de crédito que da a los minoristas. Pese a que en la relación con los minoristas y los proveedores radica la ventaja competitiva de *CM*, en el aspecto financiero esto es peligroso, dados el deterioro y el valor muy bajo del índice de liquidez inmediata o razón ácida.

Búsqueda de proveedores alternativos con productos agrícolas más baratos; esto podría verse como una solución extrema, pues la relación de *CM* con los agricultores y la calidad de los ingredientes orgánicos son clave para su ventaja competitiva. Encontrar otros proveedores podría llevar mucho tiempo. Quizá sea **una mejor solución acordar un mayor plazo de crédito**. En la actualidad, *CM* paga a los cinco días. Cabe suponer que es probable que los agricultores prefieran un pedido de un período de pago mayor antes que algo más drástico.

Reducción de gastos. El margen de ganancia bruta es considerablemente más alto que el margen de ganancia neta para una empresa de fabricación, y con el tiempo está empeorando. *CM* debería examinar algunos gastos innecesarios, como los de marketing o administración. Sin embargo, un recorte de salarios o del personal podría repercutir en la motivación de los empleados, y un recorte en marketing podría crear dificultades para competir con los competidores nuevos. No obstante, puede juzgarse que un cierre de la empresa por falta de efectivo es una amenaza más considerable. No acepte un mejor control de existencias debido al uso del método *just-in-time* (“justo a tiempo”).

Control más estricto del crédito. Los pagos solo en efectivo para el minorista claramente reducirán o eliminarán el plazo de cobro. El índice de liquidez inmediata o razón ácida es preocupante, y *CM* debe tomar medidas de inmediato para resolver este problema de liquidez a corto plazo. Sin embargo, la relación con los minoristas podría deteriorarse, y estos podrían empezar a comprar alimentos congelados no orgánicos de los competidores emergentes. Al parecer, el poder de negociación de *CM* con el minorista es escaso, y es improbable que esta opción tenga buenos resultados. Aun así, podría argumentarse que es improbable que una extensión del plazo de pago encuentre mucha objeción de parte de los proveedores, dados los valores iniciales muy bajos y la relación de confianza de larga data. También es posible que *CM* pueda pedir a sus deudores —los minoristas— que paguen antes, incluso a los dos meses; es probable que este pedido se considere razonable.

Cambio de la política de determinación de precios. Es posible que *CM* pueda bajar el precio de sus productos. Si bien quizá *CM* sea más competitiva y esta estrategia pueda funcionar bien dadas la contracción económica y la mayor competencia, es posible que *CM* sufra pérdidas o una disminución de las ganancias. No obstante, puede que los clientes perciban que las comidas congeladas orgánicas tienen una relación precio-calidad todavía mejor, y que aumente la demanda. Por otra parte, quizá *CM* pueda soportar una disminución de las ganancias a corto plazo, y vemos que *CM* es rentable. La cuestión de la liquidez debería resolverse. *CM* debería dar prioridad en primer lugar a su problema de flujo de caja, y luego ocuparse del bajo valor del índice de liquidez inmediata o razón ácida a fin de generar efectivo para sobrevivir.

Mejorar el marketing para generar más ventas en efectivo. Es posible que *CM* pueda bajar su creciente nivel de existencias y reducir la rotación de inventario en días, que claramente se ha deteriorado, de 20 a 40 días. No obstante, todo tipo de promoción puede representar más gastos, especialmente en efectivo. Los datos indican que el margen de ganancia neta es considerablemente más bajo que el margen de ganancia bruta; esto revela que *CM* no controla bien sus gastos.

Mejor cartera de productos. Quizá *CM* deba considerar también comidas no orgánicas u otros tipos de productos para ampliar su cartera y crear más fuentes de ingresos. Sin embargo, podría crearse una situación de canibalismo: es posible que *CM* también tenga que competir más directamente con el creciente número de proveedores de comidas congeladas no orgánicas. Es necesario llevar a cabo investigación de mercado, por lo que tal vez esta opción no sea la más apropiada a corto plazo.

Búsqueda de fuentes de financiamiento alternativas de corto plazo. Acepte sugerencias aplicables pertinentes, como el uso de sobregiros y préstamos a corto plazo, para hacer frente a la crisis de liquidez de *CM* a corto plazo. Sin embargo, estas opciones funcionan más como primeros auxilios que como soluciones para algunos problemas sostenidos, y es probable que sean más teóricas, en vista de la falta de información en el estímulo.

No se espera que los alumnos cubran todos los aspectos mencionados.

Acepte todo otro argumento pertinente a favor o en contra de cualquier estrategia pertinente sugerida.

Acepte todo otro examen pertinente.

Se espera una conclusión que contenga un juicio.

Una respuesta equilibrada deberá cubrir al menos un argumento a favor y un argumento en contra de cada una de dos estrategias distintas.

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

Por una cuestión pertinente pero presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de una cuestión pertinente pero presentadas 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.

Se espera que el alumno haga algo más que limitarse a presentar algunos argumentos pertinentes a favor o en contra de cualquier estrategia sugerida, y que cierre con algunas conclusiones y juicios.

Otorgue un máximo de [4] puntos si la respuesta, independientemente del equilibrio y el juicio, no hace referencia ni a las cifras ni a los títulos de la Tabla 1

Para alcanzar la banda de puntuación más alta, el alumno debe presentar pruebas claras, fundamentadas y debidamente respaldadas.

Para alcanzar la banda de puntuación más alta, el alumno debe utilizar la información financiera dada en su discusión.

4. (a) Describa **una** característica de una empresa multinacional. [2]

- Las empresas multinacionales operan en muchos países. Tienen su sede central en un país (el país de origen), pero llevan adelante sus operaciones en varios otros países (países anfitriones).
- A causa de sus operaciones globales, los valores de activos físicos y financieros y de rotación suelen ser elevados.
- Las multinacionales son en su mayoría de gran envergadura, y ejercen un importante grado de dominio económico.
- Las multinacionales pueden controlar las actividades de producción mediante grandes volúmenes de inversión extranjera directa en más de un país desarrollado o en desarrollo.

Otorgue [1] por cada característica indicada y [1] adicional por una descripción, hasta un máximo de [2].

(b) Calcule la cuota de mercado de TS en 2018 (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

$$\text{Cuota de mercado (\%)} = \frac{\text{ventas de la empresa}}{\text{total de ventas en el mercado}} \times 100$$

$$\frac{5\,000\,000}{50\,000\,000} \times 100 = 10\%$$

Otorgue [1] por la cifra correcta de la cuota de mercado (porcentaje) y [1] por el mecanismo correcto.

Si no se presenta el mecanismo pero la respuesta final es correcta, otorgue un máximo de [1].

No otorgue la puntuación máxima si la respuesta no es un porcentaje.

- (c) Explique **dos** desventajas y **una** ventaja para *TS* de vender sus productos en línea.

[6]

Al igual que otras empresas de la industria, es posible que a *TS* vender en línea le resulte cada vez más problemático debido a los costos asociados. Ya están en aumento las quejas de los clientes sobre el sitio web de *TS* y los problemas para hacer pedidos. El costo de resolver las quejas de los clientes, las cuestiones técnicas y los problemas con las entregas puede aumentar y a su vez reducir las ganancias.

Es posible que la imagen de marca de *TS* se resienta debido a la forma ineficiente de manejar las ventas en línea. Es probable que el sitio web complicado de usar y el aumento de las quejas de los clientes estén erosionando la imagen de marca y la cuota de mercado. Si *TS* desea aumentar su presencia internacional y ampliar su mercado, debería mejorar su actual sistema de ventas en línea.

Por otra parte, las ventas y las ganancias de *TS* pueden aumentar si la empresa aprovecha el rápido crecimiento del comercio electrónico. También puede aprovechar una oportunidad de mercado potencial: la que representan las empresas competidoras en la industria que están teniendo problemas con las ventas en línea.

La presencia internacional de *TS* es débil; la venta en línea puede ayudar a crear conciencia de marca en los mercados internacionales y a llegar a un público mundial con costos relativamente bajos.

Acepte toda otra explicación pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2 + 2.

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

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

*Por ejemplo: por una identificación/descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de una ventaja/desventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de una ventaja/desventaja **y** aplicación, otorgue [2].*

- (d) Con referencia a *TS*, evalúe las dos opciones de fusión.

[10]

Fusión con *All Champion*:

La fusión con la empresa fabricante de calzado *All Champion (AC)* producirá beneficios en términos de economías de escala, y dará a *TS* la posibilidad de crecer.

Como empresa multinacional, *AC* tiene acceso a más recursos y menos costosos; por ejemplo, en cuanto a financiamiento. El financiamiento adicional permitirá realizar actividades de investigación y desarrollo de nuevos productos. *TS* podrá desarrollar la nueva línea de zapatillas deportivas y ampliar su cartera de productos.

La fusión con *AC* también permitirá racionalizar recursos, como sería el caso de concentrar la producción en un sitio y concentrar también las capacidades de gestión y técnicas. Por ejemplo, *TS* tendrá acceso a departamentos de tecnología informática y marketing más grandes, que le permitirán mejorar su sitio web y gestionar de forma más eficiente las ventas en línea.

Una fusión con *AC* elimina un fuerte competidor del mercado. Las dos empresas pueden tener distintos puntos fuertes y experiencias y, por lo tanto, podrían complementarse bien. La nueva empresa resultante de la fusión probablemente será más fuerte y, en consecuencia, podría aumentar su potencia competitiva en el mercado. La cuota de mercado de *AC* (de solo el 10 %) aumentará.

Por otra parte, una fusión con *AC* puede plantear diversos inconvenientes. En un proceso de fusión, la empresa más pequeña, en este caso *TS*, podría ser devorada por la otra (“canibalismo”). Es posible que la cultura de *TS* desaparezca al verse absorbida por la forma de *AC* de hacer las cosas. También hay grandes probabilidades de que cierren algunas de las fábricas de *AC*, lo que generaría descontento en la comunidad local. El gerente de finanzas tiene razón en desconfiar de esta fusión. La reputación de *TS* podría verse perjudicada debido a las posibilidades de cierre de fábricas, y las ventas podrían caer.

Fusión con un minorista de calzado:

Si *TS* se fusiona con un minorista de calzado con fuerte presencia en los mercados nacionales e internacionales, se asegurará de contar con tiendas para vender sus productos. *TS* podrá aumentar su cuota del mercado nacional, que actualmente es del 10 %, y además obtener acceso a los mercados internacionales, utilizando la experiencia, los conocimientos y la pericia del minorista de calzado. *TS* conservará el proceso de fabricación y, por lo tanto, no se cerrarán fábricas. Además, los riesgos de canibalización son bajos con esta opción.

No obstante, esta fusión quizá no excluya a un competidor fuerte tal como *AC*. No se conseguirán economías de escala, pues el minorista de calzado no tiene experiencia alguna en el proceso de fabricación del calzado.

En conjunto, la fusión con *AC* dará a *Top Star* la ventaja competitiva necesaria para crecer y desarrollar su cartera de productos. Por otra parte, la fusión con un minorista de calzado también tiene algunas ventajas evidentes pero, al parecer, la fusión con *AC* se presenta como una opción más sólida.

Se espera que los alumnos presenten una conclusión con un juicio fundamentado.

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

Por una cuestión pertinente pero presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de una cuestión pertinente pero presentadas en forma parcial, otorgue un máximo de [4].

Si un alumno evalúa/aborda solo una opción de fusión, otorgue un máximo de [5].

Una respuesta equilibrada es una respuesta que provee al menos un argumento a favor y un argumento en contra de cada opción de fusión.

Los alumnos pueden contrastar las dos opciones para llegar a un equilibrio, siempre que se den como mínimo dos argumentos a favor de cada opción.

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.

5. (a) Describa **una** desventaja de operar como una sociedad anónima. [2]

Entre las desventajas de operar como una sociedad anónima, cabe mencionar:

- El gasto de salir a cotizar en bolsa y los gastos permanentes de elevar informes al Gobierno o los accionistas.
- La pérdida de la privacidad, pues la empresa debe presentar informes al público y a los accionistas.
- Las decisiones estratégicas pueden demorar más, pues los directivos tienen la responsabilidad de comunicarse con la junta directiva, los accionistas y, a menudo, otros grupos de interés.
- Posible pérdida de control ya que las acciones están disponibles al público para comprar en una bolsa de valores.

Otorgue [1] por la identificación de una desventaja y [1] adicional por una descripción suficiente de la desventaja.

- (b) Explique **un** beneficio **y un** costo para *FA* de utilizar un estilo de liderazgo autocrático. [4]

En el material de estímulo se indica que *FA* aplica un estilo de liderazgo autocrático. Este estilo parece coincidir con la cultura del país menos desarrollado económicamente. Por otra parte, la fábrica es rentable y ha sido eficiente gracias a los costos más bajos. Es posible que el estilo de liderazgo autocrático promueva la lealtad en este país debido a la coincidencia cultural. Acepte la probabilidad de que los trabajadores sean menos calificados y menos educados y puedan aceptar un entorno laboral más pobre debido a la alta tasa de desempleo

Entre los costos para *FA*, cabe mencionar que el liderazgo autocrático puede sofocar la creatividad y la innovación, que sí podrían prosperar en un sistema más democrático. Además, los trabajadores tienen menos probabilidades de aceptar un entorno laboral desmotivador, ya que tienen un alto grado de influencia en las relaciones laborales.

La productividad en Alemania podría ser más elevada que en un país menos desarrollado económicamente. El hecho de que los directivos de *FA* estén pensando en un traslado a Alemania indica que ven problemas para pasar a un nuevo segmento con precios más altos.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por cada beneficio/costo pertinente explicado y [1] si hay aplicación a FA. Otorgue un máximo de [2] por cada beneficio/costo explicado.

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

Por ejemplo: Por una identificación/descripción de un beneficio/costo con o sin aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de un beneficio/costo sin ninguna aplicación, otorgue [1].

- (c) Explique **un** impacto positivo **y un** impacto negativo de *FA* en el país menos desarrollado económicamente.

[4]

Entre los impactos positivos de *FA* en el país en desarrollo, cabe mencionar:

- Ofrece empleo a salarios mejores que los disponibles en el país menos desarrollado económicamente.
- Fue leal durante la guerra civil.

Entre otros impactos positivos teóricamente posibles, cabe mencionar:

- Transferencias de tecnología y habilidades del país de origen de *FA* al país menos desarrollado económicamente.

Entre los impactos negativos de *FA* en el país menos desarrollado económicamente, cabe mencionar:

- *FA* aplica un estilo de liderazgo autocrático.
- *FA* no utiliza la tecnología más avanzada en el país menos desarrollado económicamente.
- *FA* podría irse del país; en ese caso, dejaría sin trabajo a muchas personas que hoy dependen de la empresa.
- *FA* no ofrece las mismas disposiciones en materia de derechos de los empleados o de salud y seguridad en un país económicamente menos desarrollado.

Entre otros impactos negativos teóricamente posibles, cabe mencionar:

FA puede contaminar, en el país menos desarrollado económicamente, hasta un nivel al que no podría llegar en Alemania. Además, *FA* puede causar una dependencia excesiva de los PMD de su presencia en el país

Al puntuar, considere [2 + 2]. Para obtener [2], el alumno debe haber identificado un impacto positivo y uno negativo, haberlos explicado y haberlos aplicado al país menos desarrollado económicamente.

Otorgue [2] por un impacto positivo con aplicación al país menos desarrollado económicamente.

Otorgue [2] por un impacto negativo con aplicación al país menos desarrollado económicamente.

Si no hay aplicación alguna al país menos desarrollado económicamente, se otorgará un máximo de [1] por cada impacto.

- (d) Evalúe la opción de construir una fábrica en Alemania y trasladar la producción allí. **[10]**

La opción de construir una fábrica en Alemania y trasladar la producción allí es una decisión estratégica mayor. En ciertos aspectos, *FA* sería una empresa completamente distinta: nuevos productos, nuevos procesos, nuevos tipos de trabajadores y nuevos estilos de liderazgo, además de un contexto cultural totalmente nuevo. La introducción de la fabricación con robots de alta tecnología y suma complejidad tiene el potencial de posicionar a *FA* para un futuro de fabricación sumamente automatizada. Si no introduce estos cambios, *FA* corre cierto riesgo de quedar anclada en procesos con mucho menos valor agregado, que a la larga son menos rentables. Los riesgos son muy altos. Las potenciales recompensas también son altas.

Una estrategia posible para *FA* quizá sea la de no vender la fábrica antigua sino seguir operando en ella y usar esas ganancias para apoyar la puesta en marcha de la fábrica nueva. Queda abierta la pregunta de si el balance de *FA* es lo bastante sólido como para operar ambas fábricas; queda también abierta la pregunta de si la gestión tiene la suficiente profundidad como para operar dos grandes plantas.

En este contexto, habrá equilibrio si el alumno plantea dos argumentos a favor de abrir la planta en Alemania y dos argumentos en contra, que podrán estar parcialmente enmarcados en una discusión sobre si conviene dejar abierta la planta antigua.

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

Por una cuestión pertinente pero presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de una cuestión pertinente pero presentadas en forma parcial, otorgue un máximo de [4].

Si un alumno evalúa/aborda solo una opción de fusión, otorgue un máximo de [5].

Una repuesta equilibrada es una repuesta que provee al menos un argumento a favor y un argumento en contra de cada opción de fusión.

Los alumnos pueden contrastar las dos opciones para llegar a un equilibrio, siempre que se den como mínimo dos argumentos a favor de cada opción.

Otorgue un máximo de [6] si la repuesta 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 repuesta.

Existe material de estímulo considerable. Para los candidatos que repiten en gran medida el material de estímulo con poco o ningún análisis otorgar hasta un máximo de [4].

Se espera que el candidato vaya más allá de proporcionar algunos argumentos relevantes a favor o en contra de cualquier estrategia sugerida y termine con algunas conclusiones y juicios.

Los candidatos, para llegar a la banda superior, deben mostrar evidencia clara de justificación / apoyo.

Sección C

Preguntas 6 a 8. Puntúe la respuesta del alumno usando los criterios de evaluación de las páginas 3–4.

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

Algunas reflexiones sobre preguntas específicas

Q6.

Aunque es similar en los términos a Q7, no hay contenido empresarial seleccionado. Por lo tanto, las respuestas deben abordar claramente algunos géneros de contenido relacionados, ya sea, RH, Marketing o Gestión de Operaciones. No acredite definiciones de globalización que simplemente se refieren a la expansión en el extranjero, a pesar de que se utilice en los ejemplos. Muchos candidatos confunden las obligaciones éticas con las legales. Muchos candidatos también confunden la ética con la cultura.

Q7.

El contenido de la empresa aquí es bastante específico, es decir, estrategia de distribución. No acredite las respuestas que simplemente se refieren al marketing general. Es aceptable que los candidatos elijan compañías de logística como DHL, FedEx, TNT, etc. El comercio electrónico es aceptable como innovación, pero las mejores respuestas deben ubicarse en el contexto de tiempo / competitivo; por ejemplo: un minorista que presenta una plataforma en línea en el año 2002 es más innovador que otro que lo hace en 2018.

Q8.

Esta pregunta está redactada de manera diferente a la mayoría de las sesiones anteriores. Tanto la cultura organizacional como la cultura del país son aceptables, pero los candidatos deben tener cuidado de establecer cambios relacionados con la cultura y no con algún otro factor comercial. El cambio debe ser evidenciado mediante ejemplos que muestren un cambio de un estado a otro. Simplemente afirmar que una empresa hizo algo no tiene sentido a menos que se sepa lo que sucedió antes. No es necesario contrastar la "promoción" frente a la "inhibición": es promoción o inhibición. Sin embargo, para obtener una puntuación completa en el Criterio C, se necesita algún tipo de análisis para un estado u otro