

# Esquema de calificación

**Noviembre de 2019**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Medio**

**Prueba 2**

25 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.**

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

### 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

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

**Criterio E: Individuos y sociedades**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de presentar una consideración equilibrada de las perspectivas de un espectro de grupos de interés pertinentes, entre ellos, individuos y grupos dentro y fuera de la organización.

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

### Sección A

1. (a) Defina el término *margen de seguridad*. [2]

En el análisis del punto de equilibrio, el margen de seguridad equivale a cuánto pueden caer el nivel de producción o el de ventas antes de que una empresa llegue a su punto de equilibrio.

Otorgue [1] por cierta comprensión.

Otorgue [2] por una definición clara.

- (b) Utilizando la información financiera **tabla 1**, calcule:

- (i) el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\text{Fórmula} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{\text{Contribución unitaria}}$$

$$= \frac{100\,000}{4,5 - 2}$$

$$= \frac{100\,000}{2,5} = 40\,000 \text{ unidades}$$

Se puede otorgar [1] por la fórmula por sí sola O BIEN  $\frac{100\,000}{2,5}$ .

Otorgue [1] adicional por la respuesta correcta con presentación del mecanismo.

- (ii) el porcentaje de los costos totales que el año anterior correspondió a costos fijos (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Producción = 60 000 (punto de equilibrio  
= 40 000 y margen de seguridad = 20 000)

$$CT = CFT + CVT = 100\,000 + (60\,000 \times 2)$$

$$CT = 220\,000$$

$$\text{Porcentaje de CFT} = \frac{100\,000}{220\,000} = 45,45 \%$$

**Nota:** Se aplica la regla de la cifra propia del alumno tomada de (i).

Puede otorgarse [1] por el porcentaje de los costos fijos totales =  $\frac{100\,000}{220\,000}$

incluso si la respuesta final es incorrecta.

Si un candidato muestra el siguiente mecanismo (100 000/200 000) y una respuesta escrita como 45.45, 45.4545, etc., otorgue [2]

Si un candidato muestra el siguiente mecanismo (100 000/200 000) y una respuesta escrita como 45.5 otorgue [2]

Si un candidato muestra el siguiente mecanismo (100 000/200 000) y muestra una respuesta escrita como 45.4 o tiene un error matemático, otorgue **[1]**

- (iii) el nivel de ganancias para SSH al nivel de producción de 2018 (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Producción = 60 000  
IT = 60 000 × \$4,5 = \$270 000  
CT = \$220 000  
Ganancias = \$50 000

**Nota:** Se aplica la regla de la cifra propia del alumno tomada de (i).

- (c) Explique cómo la introducción de nuevos métodos de producción afectará la línea de costos totales del gráfico del punto de equilibrio de SSH. **[2]**

La línea de costos totales se desplazará hacia abajo (en \$5000): **[1]**.

La pendiente o gradiente de la línea de costos totales se aplanará (se hará menos pronunciada): **[1]**.

*El alumno puede dibujar un esquema para ilustrar el impacto en los costos totales; es posible otorgar **[2]** por esto si se muestra que la línea se desplaza hacia abajo y se aplan.*

*Si el alumno dice que la línea de costos totales baja, o está más abajo, o algo por el estilo, otorgue **[1]***

*Si el alumno explica correctamente el impacto en el punto de equilibrio, otorgue **[1]***



2. (a) Indique **dos** métodos de investigación de mercado primaria. [2]

Algunos tipos de investigación de mercado primaria:

- Cuestionarios o encuestas (postales, en línea, en persona)
- Grupos de discusión
- Entrevistas (telefónicas o en persona)
- Observación

Otorgue **[1]** por cada tipo de método de investigación de mercado identificado, con un máximo de **[2]**. Si un alumno menciona dos tipos del mismo método (por ej., encuesta postal y encuesta en línea), otorgue un máximo de **[1]**.

No acepte "datos o información recabada de una empresa" o algo similar, ya que esto no es suficientemente preciso. Hay muchos tipos de información o datos que se recaban y que son de índole secundaria.

(b) Calcule, para la **opción 1**:

(i) la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

TRP:

$$\frac{\text{Ganancias obtenidas de la inversión} - \text{Costo de la inversión}}{\text{Número de años}}$$

$$= \frac{\$1\,400\,000 - \$1\,200\,000}{5} = \frac{\$200\,000}{5}$$

$$= \$40\,000 \text{ (ganancias promedio anuales)}$$

$$\frac{\text{Ganancias promedio anuales}}{\text{Costo de la inversión}} = \frac{\$40\,000}{\$1\,200\,000} = 3,33\%$$

Otorgue **[1]** por el mecanismo o la fórmula y **[1]** por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de **[2]**.

(ii) el período de recuperación (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Período de recuperación:

Las ganancias después de los primeros 4 años son de \$1 000 000; esto significa que quedan \$100 para el quinto año, con ganancias previstas por valor de \$300.

$$\frac{\$100}{\$300} = \frac{1}{3} = \text{cuatro meses.}$$

El período de recuperación es de **4 años y 4 meses**.

Otorgue **[1]** por el mecanismo o la fórmula y **[1]** por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de **[2]**.

Si un candidato muestra el siguiente mecanismo (40 000/1 200 000) y un respuesta escrita como 3.33, 3.3333, etc. Otorgue **[2]**

Si un candidato muestra el siguiente mecanismo (40 000/1 200 000) y una respuesta escrita como 3.3, otorgue **[2]**.

Si un candidato muestra el siguiente mecanismo (40 000/1 200 000) y una respuesta escrita como 3.4 o con un error matemático, otorgue **[1]**.

- (c) Calcule, para la **opción 2**, la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

TRP:

		<b>Ganancias pronosticadas</b>
Año 1:		\$300 000
Año 2:	\$300 000 × 1,2	= \$360 000
Año 3:	\$360 000 × 1,2	= \$432 000
Año 4:	\$432 000 × 1,2	= \$518 400
Año 5:	\$518 000 × 1,2	= <u>\$622 080</u>
		\$2 232 480

$$\frac{\text{Ganancias obtenidas de la inversión} - \text{Costo de la inversión}}{\text{Número de años}}$$

$$= \frac{\$2\,232\,480 - \$1\,800\,000}{5} = \frac{\$432\,480}{5}$$

$$= \$86\,496 \text{ (ganancias promedio anuales)}$$

$$\frac{\text{Ganancias promedio anuales}}{\text{Costo de la inversión}} = \frac{\$86\,496}{\$1\,800\,000} = \mathbf{4,81\%}$$

Si un candidato muestra el siguiente mecanismo (86 496/ 1 800 000) y una respuesta escrita como 4.8053, 4.80533, etc., otorgue **[2]**.

Si un candidato muestra el siguiente mecanismo (86 496/ 1 800 000) y una respuesta escrita como 4.81 ó 4.8, otorgue **[2]**.

Si un candidato muestra el siguiente mecanismo (86 496/ 1 800 000) y cualquier otra respuesta distinta a las anteriores o tiene un error matemático, otorgue **[1]**.

- (d) Explique **un** motivo por el que la **opción 1** puede representar una inversión menos riesgosa que la **opción 2**.

[2]

Algunos de los motivos por los que la **opción 1** puede ser la menos riesgosa de las dos inversiones:

- Menor desembolso de capital. El éxito de la opción 2 depende en gran medida de una demanda fuerte y en aumento año tras año. Si esa demanda no se materializara, el retorno de la inversión caería y tardaría más en recuperarse el costo de la inversión.
- En los primeros años, la **opción 1** tiene mayores ganancias como porcentaje de la inversión que la **opción 2**. Los pronósticos se tornan más problemáticos a medida que avanzan en años. Con la **opción 1** habrá una recuperación bastante significativa de la inversión en los primeros años, mientras que la **opción 2** depende mucho de un crecimiento de la demanda del 20 % a lo largo de 5 años. Una cifra de ganancias de \$622 080 es vital para el éxito de la **opción 2**.

*Acepte toda otra respuesta pertinente.*

*Otorgue [1] por la identificación de un motivo por el que la **opción 1** puede ser más segura y otorgue [2] por una explicación de por qué la **opción 1** puede ser más segura. La aplicación está en gran medida incorporada a la pregunta.*

### Sección B

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

- Las empresas multinacionales operan en en más de un país. 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 internacionales, los valores de activos físicos y financieros y de rotación suelen ser elevados.
- Las multinacionales suelen ser 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].*

*Por una respuesta parecido a “Una compañía multinacional opera en uno o más países”, pero sin mayor descripción, otorgue [1].*

(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].*

- (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.*

4. (a) Indique **dos** tipos de promoción convencional. [2]

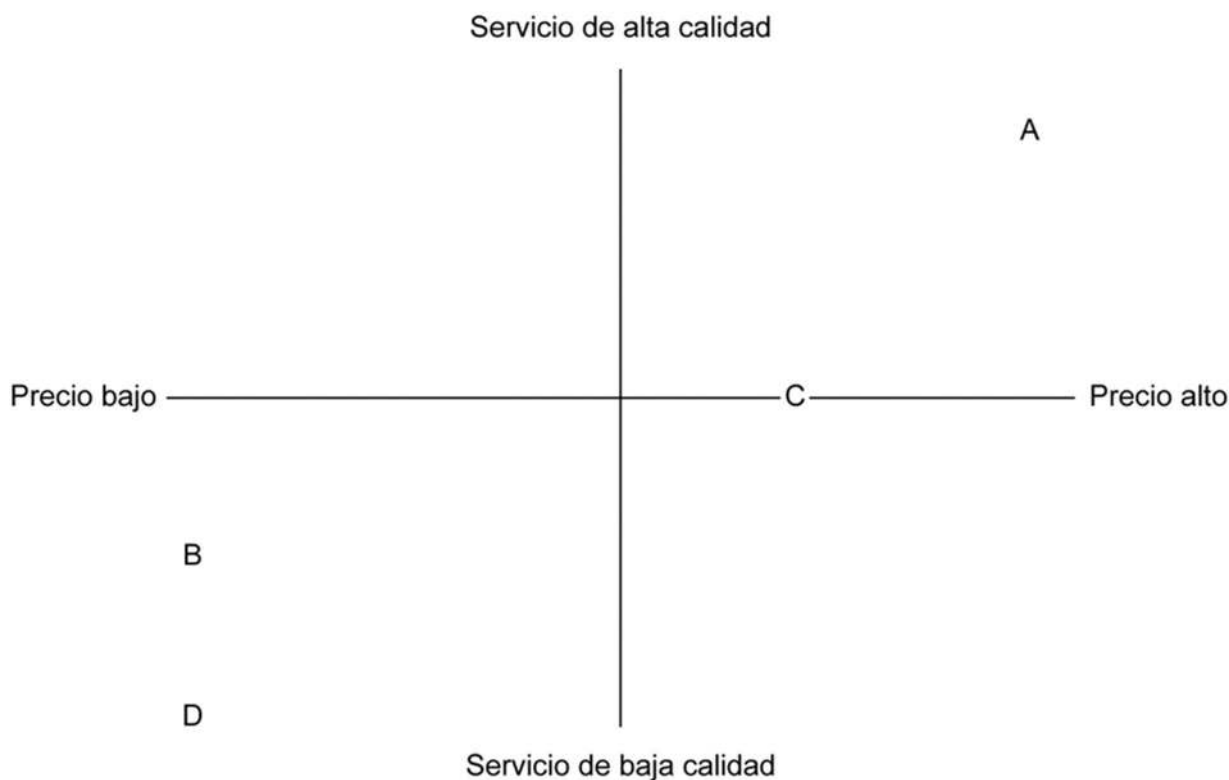
Entre otros tipos apropiados de promoción convencional, cabe mencionar:

- Periódicos
- Revistas
- Publicidad radial
- Publicidad televisiva

*Acepte toda otra respuesta pertinente, incluyendo promoción en Internet o la Internet.*

*Otorgue [1] por cada tipo de apropiado de promoción convencional, hasta un máximo de [2].*

(b) Utilizando la **tabla 1**, elabore un mapa de posición y mapa de percepción de los cuatro hoteles antes de la apertura de GR. [4]



*Otorgue [1] por la disposición general del mapa con ambos ejes correctamente rotulados (precio: alto o bajo; servicio: alto o bajo).*

**Nota:** *No importa cuál es horizontal o vertical.*

*Arriba se muestra el posicionamiento correcto. Ajuste según corresponda si el alumno identifica el eje vertical como el del precio y el horizontal, como el de calidad.*

*Otorgue [2] por un mapa de posición correctamente rotulado con dos de las empresas ubicadas como corresponde.*



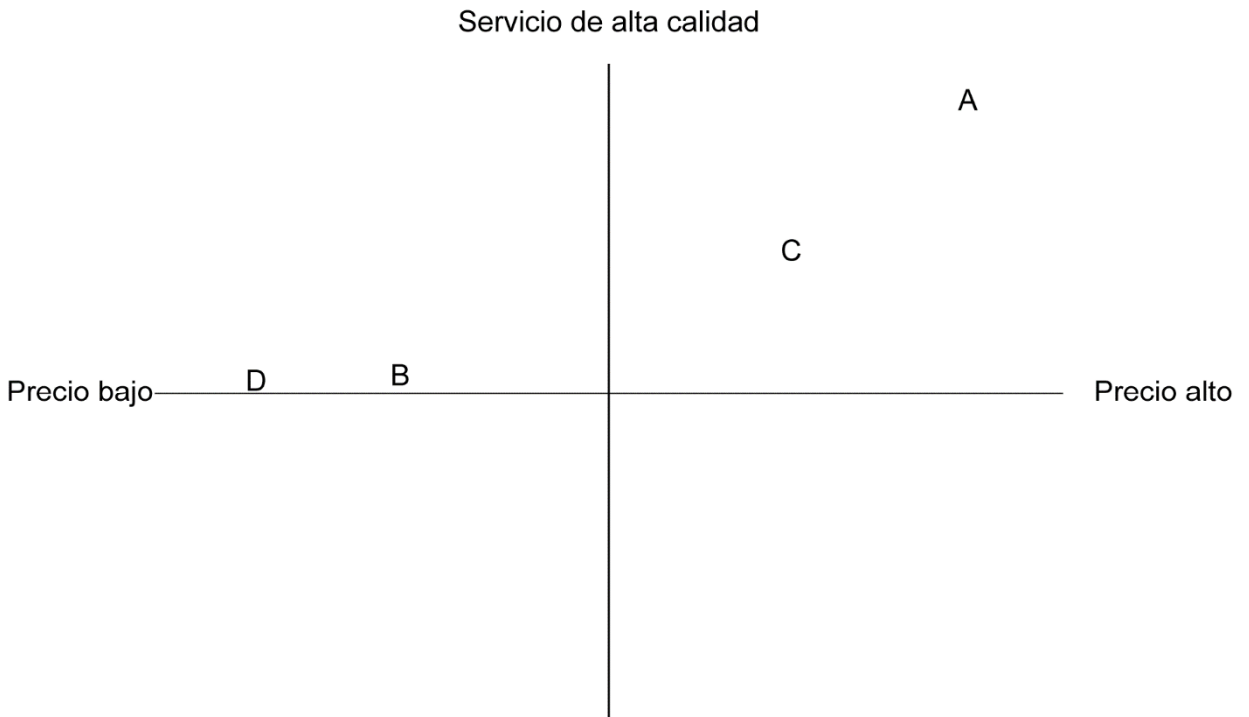
Otorgue **[3]** por un mapa de posición correctamente rotulado con tres de las empresas ubicadas como corresponde.

Otorgue **[4]** por un mapa de posición correctamente rotulado con las cuatro empresas ubicadas como corresponde.

La escala del mapa de posición va de \$155 a \$245 para el eje horizontal y de 3 estrellas a 5 estrellas para el eje vertical. Si los alumnos presentan otra escala para el mapa de percepción (de 1 a 5 estrellas, por ejemplo), corrija de manera acorde y coherente con la explicación que se ha dado arriba para **[1]**, **[2]**, **[3]** y **[4]**.

Se les ha pedido a los candidatos que posicionen los cuatro hoteles antes de la apertura de GR. Los cuatro hoteles representan el rango completo del mercado (en ese tiempo, antes de la apertura de GR) y, por lo tanto, el posicionamiento debe ser como el mapa anterior. Sin embargo, los candidatos pueden considerar un hotel de 3 estrellas como de "mediana calidad" en lugar de baja calidad, ya que 3 es el punto medio entre 1 y 5 estrellas. Por lo tanto, algunos candidatos pueden posicionar los cuatro hoteles más de lo que deberían hacia el cuadrante uno.

De igual forma, los examinadores deben tomar en cuenta los antecedentes: mientras que la posición relativa de los hoteles sea acertada, otorgue los puntos de acuerdo a los lineamientos. Por ejemplo, el mapa que se presenta a continuación obtendría **[4]** puntos:



**Nota:** Si la posición relativa es correcta pero el candidato ha comprimido las posiciones de los cuatro hoteles dentro de un solo cuadrante (típicamente sería el cuadrante uno), otorgue un máximo de **[3]**.

- (c) Explique **dos** medios por los que *GR* es capaz de ofrecer habitaciones a un precio menor que *IF*.

**[4]**

Entre otros, hay tres medios por los que *GR* puede tener costos más bajos que los hoteles tradicionales:

- Habitaciones más austeras, de menor tamaño y con mobiliario menos elegante.
- Costos de personal más bajos, pues gran parte del personal tradicional se reemplaza gracias el uso de puestos y a la facturación automática.
- Menos amenidades tales como piscina y un restaurante de alta calidad.

*Acepte todo otro ejemplo pertinente.*

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

*Otorgue [1] por la identificación de un medio para bajar los costos y [1] adicional por la explicación correspondiente.*

- (d) Discuta posibles cambios a la mezcla de marketing de *IF* para reducir la pérdida de clientes a manos de *GR*.

[10]

Las diferencias principales de la mezcla de marketing de los dos hoteles son las siguientes:

	<b>Imperial Falls</b>	<b>Habitaciones</b>
Producto	Elegante, del más alto nivel	Limpias, con comodidades apropiadas para quienes viajan por negocios, aunque no elegantes
Precio	Alto	Costo más bajo, aunque los miembros pagan una cuota
Plaza (distribución)	Igual, centro de la ciudad	Igual, cerca del aeropuerto
Promoción	Limitada	Tanto promoción convencional como marketing en redes sociales

La cuestión de la plaza es complicada. En un nivel de argumentación, la plaza es distinta de la ubicación. Sin embargo, en el caso de un hotel, es prácticamente imposible distinguir entre plaza y ubicación, pues los hoteles son ontológicamente un sitio donde los clientes alquilan habitaciones para pasar la noche. Así, pues, en el caso de los hoteles, la plaza remite a la ubicación.

Entre los posibles cambios a la mezcla de marketing de *IF*, cabe mencionar:

- **Producto:** hacer recortes a las comodidades y trasladar algunos de esos ahorros a los clientes aplicando tasas más bajas para hospedarse en las habitaciones. Esta opción tiene aspectos negativos. En primer lugar, una reducción en las comodidades podría ser vista como un deterioro de la gran calidad que, en este momento, constituye el punto de venta único/la proposición única de venta de *IF*.
- **Precio:** reducir las tasas que se cobran por las habitaciones. Si se bajan los precios y no se hacen cambios a la calidad de los servicios o las comodidades, *IF* podría obtener menos ganancias. Sin duda, *IF* obtendría menos ganancias por cada habitación. No queda claro si, con los precios más bajos, se lograría una tasa de ocupación más elevada.
- **Promoción:** aumentar la promoción. *IF* tiene tres características notables que *GR* no tiene: elegancia, nivel cinco estrellas y ubicación céntrica. Con más promoción, es posible que *IF* pueda recuperar clientes debido a la conveniencia de la ubicación céntrica y la elegancia de alojarse en un antiguo palacio.
- **Plaza/ubicación:** no es muy realista pensar que *IF* deseara o pudiera cambiar su ubicación. Toda discusión relativa a la ubicación probablemente se vincule con la promoción: los alumnos podrían discutir formas en que *IF* puede, mediante la promoción, hacer que su ubicación céntrica se constituya en un punto de venta.

*Recuerde que, en el Nivel Medio, no se espera que los alumnos conozcan la mezcla ampliada de marketing sino solo las cuatro P: precio, plaza, promoción, producto. No se debe penalizar a los alumnos si abordan la mezcla ampliada de marketing.*

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

**Nota:** Los puntos en la columna de la extrema derecha son puntuaciones máximas. Los candidatos pueden técnicamente tener una respuesta que aborde dos Ps de forma equilibrada pero pueden carecer de profundidad, precisión o aplicación para obtener, por ejemplo, [4].

Cierta discusión teórica de la mezcla de marketing sin ninguna aplicación		<b>[1–2]</b>
Dos de tres P (producto, precio, promoción)	Una con equilibrio y una sin equilibrio	<b>[3]</b>
Dos de tres P (producto, precio, promoción)	Ambas con equilibrio	<b>[4]</b>
Tres de tres P (producto, precio, promoción)	No todas con equilibrio	<b>[5]</b>
Tres de tres P (producto, precio, promoción)	Las tres con equilibrio, sin conclusión o con una conclusión totalmente nominal	<b>[6]</b>
Tres de tres P (producto, precio, promoción)	Las tres con equilibrio, con una conclusión que emerge de forma fluida de los argumentos presentados	<b>[7–8]</b>
Tres de tres P (producto, precio, promoción)	Las tres con equilibrio, con una conclusión que emerge de forma fluida de los argumentos presentados  Toma material del estímulo pero también hace inferencias perspicaces. Utiliza un rico vocabulario de marketing.	<b>[9–10]</b>

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.
- Riesgo de una toma de control hostil
- 
- *No otorgue puntos por respuestas tales como “disolución de control” o “el dueño ya no tendrá control total”. Este tipo de respuestas denotan malentendidos significativos.*

*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.

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. 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.

*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.

## Sección C

Preguntas 6 a 8. Puntúe la respuesta del alumno usando los criterios de evaluación de las páginas 4–5.

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

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

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

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

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

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

Si se aborda solo **un** concepto:

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

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

### Criterio B

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

### Criterio C

Se espera **1 + 1 argumentos por concepto**.

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



**Criterio D**

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

**Criterio E**

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