

# Esquema de calificación

**Noviembre de 2020**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Superior**

**Prueba 1**

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

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

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

Sección A			Descriptor de nivel
Q1 (b)	Q2 (b)	Q3 (b)	
Puntuación			
0			El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>● Escaso uso de la terminología de gestión empresarial.</li> <li>● Escasa referencia al material de estímulo.</li> </ul>
3–4			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>● Cierta uso de la terminología adecuada.</li> <li>● Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> <li>● En el extremo inferior de la banda de calificación, las respuestas son en su mayoría teóricas.</li> </ul>
5–6			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de los temas pertinentes con buen uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>● Uso de terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>● Uso eficaz del material de estímulo.</li> </ul>

Sección B Q4 (d)	Descriptor de nivel
Puntuación	
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican o aplican escasas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial, y falta terminología de la asignatura.</li> <li>● Escasa referencia al material de estímulo.</li> </ul>
3–4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican o aplican ciertas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa cierta terminología adecuada.</li> <li>● Se hace cierta referencia al material de estímulo, pero a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> </ul>
5–6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprensión de la mayoría de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican y aplican herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada la mayor parte del tiempo.</li> <li>● Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> <li>● Ciertos indicios de una respuesta equilibrada.</li> <li>● Algunos juicios son pertinentes pero no están fundamentados.</li> </ul>
7–8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buena comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican y aplican bien las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada.</li> <li>● Buena referencia al material de estímulo.</li> <li>● Indicios sólidos de una respuesta equilibrada.</li> <li>● Los juicios son pertinentes pero no siempre están bien fundamentados.</li> </ul>
9–10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda).</li> <li>● Se explican con claridad y se aplican con un fin determinado las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>● Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta.</li> <li>● Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>● Juicios pertinentes y bien fundamentados.</li> </ul>

### Sección C, pregunta 5

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

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

<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 demuestra conocimiento superficial de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
<b>2</b>	Se demuestra conocimiento y comprensión satisfactorios de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
<b>3</b>	En general se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
<b>4</b>	Se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.

#### **Criterio B: Aplicación**

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

<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>	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan con la organización del estudio de caso, pero la conexión es inapropiada o superficial.
<b>2</b>	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan apropiadamente con la organización del estudio de caso, pero la conexión no ha sido desarrollada.
<b>3</b>	En general se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
<b>4</b>	Se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso. Los ejemplos son apropiados e ilustrativos.

**Criterio C: Argumentos razonados**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno plantea argumentos razonados. Esto incluye la presentación de argumentos pertinentes y equilibrados mediante, por ejemplo, la exploración de distintas prácticas, la ponderación de sus puntos fuertes y débiles, la comparación y contrastación, o la consideración de las consecuencias, según los requisitos de la pregunta. También incluye la justificación de los argumentos mediante la presentación de datos que respalden las afirmaciones hechas.

<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 hacen afirmaciones pero son superficiales.
<b>2</b>	Se plantean argumentos pertinentes pero en su mayoría no están justificados.
<b>3</b>	Se plantean argumentos pertinentes y en su mayoría están justificados.
<b>4</b>	Se plantean argumentos pertinentes y equilibrados, y están correctamente justificados.

**Criterio D: Estructura**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas con claridad y presenta un escrito estructurado con los siguientes elementos:

- Introducción
- Cuerpo
- Conclusión
- Un párrafo por cada propósito que aborda.

<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) Con referencia a *DA*, resume **dos** métodos de muestreo apropiados (líneas 126–127). **[4]**

*DA* utilizó la técnica de muestreo para evaluar el reconocimiento de la marca. Habrá usado el muestreo para crear grupos de discusión y encuestas. También usó grupos de discusión en cinco países europeos para el sistema de “clic y listo”.

*Contexto válido podrá otorgarse haciendo referencia a:*

- Los mercados en que opera *DA* (mass vs niche)
- Los mercados geográficos (los cinco países europeos)
- La necesidad de obtener datos e información dentro de las restricciones financieras de *DA*.
- El tipo de información requerida (Reconocimiento de la marca, clientes europeos, etc...)

Se aceptará referencia al grupo de discusión para decidir el mejor método de muestreo.

Los métodos pueden incluir

- Por cuotas
- Aleatorio: quizá no sea apropiado pues la población de clientes es solo una pequeña parte del todo
- Estratificado/sistemático: probablemente para los cinco países europeos
- En racimo (*cluster*)
- Bola de nieve (*snowball*)

*Otorgue [1] por cada método apropiado identificado y [1] por una descripción de la forma en que ese método se relaciona con DA. Otorgue un máximo de [2] por cada método. No se otorgarán puntos de contexto por métodos inapropiados.*

- (b) Explique los factores que *DA* debería considerar antes de decidir contratar servicios externos (*outsourcing*) para parte de su producción (líneas 123–124). **[6]**

Algunos factores:

- Calidad: *DA* elabora productos de gran calidad para un mercado nicho del más alto nivel. Si se contratan servicios externos, ¿la producción sería de igual calidad?
- Cuestiones relacionadas con el empleo: *DA* actualmente se preocupa por sus empleados. ¿Cómo seguiría esto si el trabajo se envía a otra parte?
- Control: ¿en qué medida quieren mantener el control de todo? Se trata de una empresa familiar, por lo que esto puede ser importante.
- Costos: ya están bajo presión en materia de costos. ¿La contratación de servicios externos sería una ayuda o un obstáculo?
- Cuestiones relacionadas con la producción: ¿podrían verse beneficiados si en los servicios externos contratados se aplicaran mejores técnicas de producción? (El estudio de caso no contiene indicios de esto).
- Cuestiones relacionadas con la logística: posiblemente mayor flexibilidad, pero no hay pruebas.
- Cuestiones relacionadas con los clientes: ¿ellos sabrían? ¿Haría alguna diferencia? Quizá los clientes del sector más exclusivo del mercado preferirían productos de fabricación local.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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



*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica, a menudo una respuesta preparada de antemano del estilo de la de un libro de texto, o si se presenta solo un factor.*

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

2. (a) Resuma **dos** factores del análisis STEEPLE que hayan influido en la estrategia empresarial de DA. [4]

Los factores del análisis STEEPLE son:

Los más pertinentes:

- Económicos: en el caso hay indicios de recesión, períodos de crecimiento económico
- Políticos: hechos de la década de 1940
- Ambientales: cuestiones relacionadas con el plástico
- Sociales: actitudes de DA hacia los empleados y sus familias
- Tecnológicos: tecnología de baterías, nuevos plásticos, introducción de robots, etc.
- Legales: no hay indicios. No es relevante.
- Éticos: Decisiones en relación a la cultura de DA.

El STEEPLE es una herramienta que analiza el entorno externo. En este caso, se aceptarán respuestas en las cuales los factores externos tienen influencia en las decisiones internas de DA. I.e.: El factor ético se relaciona con la cultura de DA, el factor tecnológico influye en el diseño y los métodos de producción de DA.

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

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

- (b) Explique cómo puede haber influido en la gama de productos de DA el conocimiento del ciclo de vida del producto. [6]

Las referencias incluyen:

- Se realizó el lanzamiento de las aspiradoras y luego estas llegaron al punto de saturación. Esto condujo a lo siguiente:
- Tras la introducción de las lavadoras, con el tiempo, estas llegan a su madurez, por lo que surgen otros productos.
- Algunos otros productos atraviesan un crecimiento y otros una declinación.
- Neutralización de las tendencias a la declinación mediante la introducción de baterías recargables.
- Estrategia de extensión utilizando el modelo “clic y listo”.

A lo largo de la vida de la empresa se han introducido nuevos productos, mientras que otros se encuentran en su punto de madurez o saturación; además, se ha revitalizado a los productos existentes mediante estrategias de extensión.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica o una respuesta que no identifique etapas del ciclo de vida.*

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

3. (a) Resuma **un** beneficio del estilo de liderazgo de Viv y **un** beneficio del estilo de liderazgo de Salah (líneas 92–94). [4]

Estilos de liderazgo identificados:

**Viv:** estilo autocrático al volver a establecer la empresa. El beneficio es que las cosas se hicieron y ella tenía una determinación muy clara. Luego, estilo más democrático cuando Viv quiso ampliar la empresa y llevarla fuera de Francia. El beneficio es que la gerente puede haber estado en mejor posición. En conjunto, estilo situacional, lo que puede ser apropiado para una empresa en evolución.

**Salah:** estilo en gran medida *laissez-faire*. Los alumnos deberán identificar esto por sí mismos. Los empleados creativos trabajan mejor cuando se los deja solos; esto es apropiado para la división de innovación.

Las respuestas no tienen que identificar el tipo de liderazgo de Viv o Salah. La pregunta es sobre beneficios.

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

- (b) Explique fuentes de financiamiento apropiadas para la **Opción B**. [6]

Factores clave:

- Monto: se necesita un monto elevado.
- Sociedad limitada: entonces, podrían emitirse acciones destinadas a miembros de la familia, pero tal vez no se reúna gran cantidad de fondos. ¿Los miembros de la familia tendrían la capacidad de adquirir más acciones?
- Vender acciones en la bolsa y transformándose en compañía/sociedad pública limitada (Plc.).
- Empresa familiar: por lo tanto, la propiedad y el control son muy importantes; en consecuencia, podría no ser realista considerar a los capitalistas de riesgo y otros inversores externos (angels) al menos que se argumente efectivamente. .
- Reservas: parecen implicar un impacto considerable en los dividendos. ¿Los accionistas estarían contentos en este caso?
- Préstamos/hipotecas/debentures: la empresa tiene una política de financiamiento interno. Con desacuerdo en la empresa, ¿estarían dispuestos a cambiar esta política?
- Leasing de la maquinaria.
- Fuentes a corto plazo: sobregiros, factoraje de deuda, crédito comercial, alquiler con opción a compra/arrendamiento insuficientes como fuentes de fondos.
- Venta de activos: no hay indicios de activos subutilizados o no utilizados. La venta de acciones (shares) en la bolsa no es una fuente apropiada al menos que se conecto con una transición hacia una compañía/sociedad pública limitada (Plc.).

Recuerde el concepto de corregir de manera positiva. Se puede puntuar con 6 si la respuesta incluye una mezcla de fuentes apropiadas e inapropiadas siempre y cuando se desarrollen pertinentemente.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

Otorgue un máximo de **[3]** por una respuesta teórica (fuentes inapropiadas) o si figura solo una fuente.

Otorgue un máximo de **[5]** si la explicación es principalmente descriptiva, pero en contexto. Por ejemplo, si se menciona la mayor parte del contexto pero no se lo desarrolla.

## Sección B

4. (a) Defina el término *sociedad anónima*. [2]

Una sociedad limitada (constituida), a menudo una gran empresa, con el derecho legal de vender acciones al público en general. El precio de la acción se cotiza en la bolsa de valores nacional. Tiene responsabilidad limitada.

Una respuesta que describa una sociedad anónima como “controlada por el gobierno o autoridades estatales” será válida. En algunos países, sociedades anónimas son controladas por el estado y venden sus acciones al público.

*Otorgue [1] por una definición parcial y [2] por una definición clara y completa. No es necesario que la respuesta aparezca en contexto; tampoco es necesario que en la definición se usen las palabras indicadas arriba. Una respuesta de 2 puntos tiene que tener más desarrollo que la simple mención de responsabilidad limitada.*

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *DA* de pasar de centros de costos basados en las funciones a los centros de costos que propone Pierre. [4]

Un centro de costos es una sección de una empresa a la que pueden asignarse tanto costos como ingresos.

Actualmente, los centros de costos se basan en áreas funcionales, como las de marketing o gestión de recursos humanos. La propuesta consiste en que se basen en productos (lavadoras, aspiradoras, tostadoras, etc.) y, cuando corresponda, en proyectos (por ejemplo, el de “clic y listo”).

Algunas ventajas del cambio:

- Más fácil hacer un seguimiento y controlar la fabricación de los productos.
- Más fácil ver qué productos eliminar o modificar.
- Más fácil establecer metas: difícil para grandes áreas funcionales.
- Esto se debe a que las funciones no se relacionan directamente con los productos.

Algunas desventajas:

- Costos de implementar el cambio
- Alteración
- Falta de continuidad
- Posible competencia indeseada entre productos o proyectos

Téngase en cuenta que el contexto puede plantear dificultades. Es necesario que los alumnos mencionen las áreas funcionales, los productos y los proyectos que figuran en el estudio de caso.

Una respuesta que analice presupuestos tiene que estar desarrollada con enfoque en centros de costos.

*Otorgue [1] por cada ventaja pertinente identificada y [1] por una descripción de la forma en que esa ventaja se relaciona con DA. Otorgue [1] por cada desventaja pertinente identificada y [1] por una descripción de la forma en que esa desventaja se relaciona con DA.*

*Una respuesta que solamente identifica ventajas y desventajas de los centros de costos existentes max [1].*

*Una respuesta que no hace referencia a los nuevos centros de costos, pero sin analizar los cambios: max [2].*

- (c) (i) Calcule la diferencia entre el costo para *DA* de fabricar las baterías recargables y el costo de comprarlas a *XL*. [3]

Costo de fabricación =  $10.000 \times €15 + €30.000 = €180.000$

Costo de adquisición =  $10.000 \times €17 = €170.000$

Diferencia/ahorro = €10.000 a favor de la adquisición

Se aceptarán métodos alternativos del cálculo. Una respuesta de € 1 logra un [3]

No se requiere el cálculo.

Otorgue [3] por una respuesta correcta, que debe incluir €.

Otorgue [2] por la respuesta correcta sin/o incorrectas unidades o por un intento razonable con las unidades. I.e.: Se omite la sustracción.

Otorgue [1] por un intento.

Si la respuesta no aparece en i) pero sí aparece en ii), puede recompensarse por i) en retrospectiva: tendrá que volver atrás para puntuar lo contestado para i).

- (ii) Sugiera **un** factor más que *DA* debería considerar antes de decidir si fabricar las baterías recargables o comprarlas a *XL*. [1]

Algunos factores posibles:

- Cuestiones de control de calidad (lo fabricado por la misma empresa es más fácil de controlar)
- Fiabilidad de los proveedores
- Dotación de personal apropiada de *DA*
- Experiencia de *DA* en la fabricación
- Política sobre actividades centrales
- El impacto en los empleados de *DA*
- El impacto en *DA*.

Otorgue [1] por cualquier factor pertinente; no es necesario que se presente en contexto. No recompense la presentación de costos relativos.

- (d) Discuta el probable impacto en la cultura organizativa de *DA* de los cambios recomendados por la empresa consultora de gestión. [10]

Algunos cambios:

- Paso de pagar un salario anual a pagar salarios básicos bajos y gratificaciones asociadas a las ganancias
- Reducción de beneficios sociales
- Penalizaciones por no cumplir con las metas
- Hay indicios de un cambio entra una cultura enfocada en tareas (task) y una cultura enfocada en las personas (person). No es necesario que se nombren los tipos de cultura.

Actualmente, la cultura se basa en:

- Empresa familiar
- Sólidos valores sociales

- Beneficios para los empleados y sus familias, como viviendas, hospitales y otros
- Cuidado de los empleados en épocas difíciles
- Reciente inclusión de estrategias y gestión de recursos humanos con el enfoque centrado en los empleados (por ejemplo, consultoría o redistribución)
- Responsabilidad social de la empresa
- Algunos elementos de la cultura de las tareas y la cultura de las personas

Se cambia el enfoque, que pasa a centrarse en la gestión de costos. El cambio es de una gestión de recursos humanos “blanda” a “dura”, parte de la cultura. El actual enfoque “blando” es más coherente con una empresa familiar que la gestión de recursos humanos “dura”.

Una respuesta balanceada puede comparar los métodos nuevos y antiguos o el impacto positivo y negativo en los grupos de interés o DA

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

*Por una respuesta teórica, o si el contexto se limita a nombrar a la empresa o desarrollo simple, otorgue un máximo de **[4]**.*

*Por una discusión solo de la situación existente o solo de la situación nueva, solamente describe teorías o herramientas de motivación o impactos que no desarrollan cultura otorgue **[5]**.*

*Por una discusión de la cultura sin un claro equilibrio, otorgue [6].*

*En el caso de que las respuestas consideren el cambio cultural, con buen uso de las pruebas objetivas —en particular de la sección B— pero ninguna conclusión efectiva, otorgue un máximo de [8].*

*Para poder otorgar [10], la respuesta debe ser claramente pertinente para DA, con buen uso del contexto, y debe revelar que el alumno tiene una clara idea de cómo cambiará la cultura y una clara conclusión.*



## Sección C

5. Utilizando el estudio de caso y la información adicional de las secciones B y C, recomiende si *DA* debería elegir la **Opción A** o la **Opción B**. Podrá resultarle útil completar y usar el árbol de decisiones y analizar la **Tabla 1**.

[20]

### Opción A: El plan de Louise

Argumentos a favor:

- Mercado enorme, no solo Francia
- Gran volumen, producción en gran escala utilizando tecnología, cierta personalización
- Beneficios de la contratación en el extranjero (*offshoring*)
- Tasa de rendimiento promedio (TRP) razonable (30 %) y un periodo de recuperación de 2 años.

Argumentos en contra:

- Salah y Mia tienen objeciones a la contratación en el extranjero (*offshoring*).
- Desventajas de la contratación en el extranjero.
- Impacto en los empleados existentes. ¿Reducciones de plantilla?  
¿Desmoralización? Miedo a perder los puestos de trabajo. No es como una empresa familiar.
- ¿Se observaría un impacto en las marcas del sector más “exclusivo” del mercado?
- Elevado riesgo en la matriz de Ansoff (nuevo producto, nuevos mercados).
- TRP basada en muchos supuestos.
- Según el árbol de decisiones, el resultado más probable ofrece escaso rendimiento. Desastroso si el resultado es malo.

### Opción B: El plan de Salah

Argumentos a favor:

- Innovador.
- Investigación de mercado muy positiva.
- Beneficios de las células de producción y la producción en flujo.
- Podría aumentar las ventas y la lealtad a la marca.
- Se necesitan nuevas fuentes de ingresos porque en la actualidad las ganancias son escasas.
- Grandes probabilidades de un buen desempeño según el árbol de decisiones.
- El resultado probable es moderadamente mejor (38 millones de Euros)
- Rendimiento moderado según el árbol de decisiones.

Argumentos en contra:

- Costos de inversión más elevados: EUR 100 millones.
- Sin dividendos por 5 años.
- Es posible que los beneficios no duren mucho tiempo: Louise piensa que solo se extiende el ciclo de vida del producto.
- Podría conducir a precios más altos, menos ventas.
- Período de recuperación: 3 años y 2 meses. Más largo que la opción A. TRP de 16% es más bajo que la opción A. (El TRP puede estar mal calculado (36%). Este valor haría que la opción B sea mayor.
- Louise y Mia se oponen.
- ¿La demanda durará? (Mia cree que caerá en 5-7 años, pero eso es mucho tiempo).

El árbol de decisiones favorece la opción B 38 millones de Euros comparado con 35 millones de euros.

La opción B aparenta tener mejores probabilidades de un buen desempeño, pero con mayores costos.

Acepte toda otra discusión pertinente.

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

**Criterio A.** *Entre las posibles teorías, herramientas y técnicas de gestión, cabe citar: Evaluación de la inversión, técnicas e índices contables, árboles de decisiones, interpretación de datos, Ansoff, importancia de los supuestos; también, posiblemente aunque con menos probabilidad, cuestiones de marketing, cuestiones de gestión de recursos humanos/gestión/motivación, análisis FODA/de campos de fuerzas (Cada una de estas herramientas se deben emplear con un propósito definido en especial: Ansoff, FODA y el campo de fuerza).*

*Para otorgar [4]: la respuesta deberá contener herramientas, técnicas y teoría comprendidas y bien desarrolladas, con cierta pertinencia para el material de estímulo adicional.*

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

*Si la respuesta no usa el árbol de decisiones se penalizará en el criterio A pero no en los criterios B y C.*

**Criterio B.** *El material de estímulo y las herramientas, técnicas, ideas y teorías aplicadas a la decisión. Se juzgará la aplicación conforme al uso del material de estímulo.*

*Recuerde que se ha recompensado por la comprensión en el criterio A. El criterio B se refiere al uso.*

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

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

**Criterio C.** *Discusión equilibrada de las opciones, extracción de conclusiones y presentación/respaldo de una recomendación.*

*Para otorgar [4]: debe haber una clara recomendación respaldada por una comparación balanceada usando los datos relevantes de la dos opciones.*

*Para otorgar [2]: algunos argumentos limitados pero no justificados. O bien, el análisis es limitado (por ej., un argumento presentado en forma parcial), pero el alumno extrae o llega a una conclusión razonada.*

**Criterio D:** *Estructura. Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas con claridad y presenta un escrito estructurado con los siguientes elementos:*

- Una introducción.

- *Un párrafo de conclusión. Tenga en cuenta que esto puede ser distinto del concepto de una conclusión o recomendación en el criterio C. Puede recompensarse según el criterio D sin que haya una recomendación.*
- *Párrafos apropiados para el propósito que persiguen. Esto significa: no demasiado largos, cada uno centrado en una cuestión definida.*
- *Estructura. Esto se refiere a si hay un flujo claro que oriente al lector a lo largo de la discusión, la secuencia de los párrafos.*

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

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

*No penalizar respuestas pobres que tengan poco desarrollo, pero incluyan todos o la gran mayoría de los elementos.*

**Criterio E: Grupos de interés.**

- Individuos: Louise, Salah, Mia, Ben y posiblemente Pierre y Dodi.
- Grupos: empleados, Accionistas (como grupo y no como individuos) la junta directiva, clientes, comunidades, gobiernos

*La simple mención de accionistas sin desarrollo no es suficiente para considerarse como grupo de interés.*

*Para otorgar **[4]**: el alumno debe haber considerado de manera equilibrada los individuos y los grupos; es decir, es necesario que haya desarrollado 1 o más tanto en el caso de los individuos como en el de los grupos.*

*Para otorgar **[2]**: el alumno debe haber considerado apropiadamente 1 individuo o grupo, o haber considerado de manera superficial varios individuos o grupos.*