

Esquema de calificación

Noviembre de 2020

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 2

26 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 <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 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) Indique **dos** características de una empresa unipersonal. [2]

Las características incluyen:

- Fácil de establecer: sin formalidades legales.
- El propietario tiene control completo: no responde a nadie más.
- El propietario conserva todas las ganancias.
- Puede elegir los horarios y patrones de trabajo.
- Puede establecer relaciones personales estrechas con el personal (si lo tiene) y los clientes.
- El negocio puede basarse en los intereses o habilidades del propietario, en lugar de que este trabaje como empleado para una empresa mayor.
- Responsabilidad ilimitada: potencialmente, todos los activos del propietario están en riesgo.
- A menudo soporta una intensa competencia de empresas más grandes, por ejemplo, en el negocio minorista de alimentos.
- El propietario no puede especializarse en áreas del negocio que le resultan más interesantes: es responsable por todos los aspectos de la gestión.
- Es difícil conseguir capital adicional.
- A menudo es necesario trabajar muchas horas para que la empresa sea rentable.

Falta de continuidad: como la empresa no tiene una condición jurídica independiente, llega a su fin cuando fallece el propietario. Acepte toda otra característica pertinente pero no considere que “la responsabilidad limitada” y que “la empresa sea no incorporada” como dos características diferentes. Son la misma cosa

Otorgue **[1]** por cada característica pertinente indicada, hasta un máximo de **[2]**.

No se requiere aplicación a la organización.

- (b) Usando información de la **Tabla 1**, prepare, para *JJ*:

- (i) un estado de resultados con las cifras presupuestadas **y** las cifras reales (*muestre la totalidad del mecanismo*); [3]

	Cifra presupuestada (\$)	Cifra real (\$)
Ingresos por ventas	5000	4000
Costo de los bienes vendidos	3000	2500
Ganancias brutas	2000	1500
Gastos	1000	800
Ganancias netas	1000	700

*Si el estado de resultados está elaborado de forma tal de seguir un formato generalmente aceptado y es correcto en todos los aspectos, otorgue **[3]**.*

Otorgue [2] si el alumno presenta una cifra para las ganancias netas después de intereses e impuestos.

Otorgue [1] si el alumno muestra cierta comprensión de qué es un estado de resultados, pero el estado de resultados concreto que ha elaborado no está en un formato generalmente aceptado y tiene numerosos errores.

(ii) un análisis de varianzas (muestre la totalidad del mecanismo.)

[3]

	Cifra presupuestada (\$)	Cifra real (\$)	Varianza
Ingresos por ventas	5000	4000	1000 adversa
Costo de los bienes vendidos	3000	2500	500 (favorable)
Ganancias brutas	2000	1500	500 (desfavorable) adversa
Gastos/costos indirectos o de estructura	1000	800	200 (favorable)
Ganancias netas	1000	700	300 (desfavorable) adversa

Por una comprensión perfecta de las varianzas, otorgue [3]. Debe haber cálculos y referencia explícita a las varianzas favorables o adversas

Por un análisis de varianzas que tenga más de un error de cálculo y no haga referencia a las varianzas como favorables o adversas otorgue [2].

Por una comprensión vaga de las varianzas, otorgue [1].

(c) Explique **una** posible economía de escala gracias a la cual JJ se haya visto beneficiada.

[2]

- Economías de escala en la adquisición. Compra en grandes cantidades de materias primas tales como el material para los jeans y los hilos y agujas de coser. Puede que los costos unitarios se reduzcan.
- Economías de escala técnicas mediante la adquisición de máquinas para ayudar a Jill a producir los jeans en mayores cantidades. A la larga, los costos unitarios caen, a medida que aumenta la escala de producción.
- Dado el aumento de la demanda, JJ tiene la posibilidad de lograr economías de escala de marketing: los costos unitarios por cada jean bajarían, dado que los costos de publicidad pueden ser constantes para un espectro de producción más grande.

Acepte toda otra respuesta pertinente.

Al puntuar, considere 1 + 1.

Otorgue [1] por una economía de escala pertinente acompañada de una explicación, y [1] por una aplicación apropiada a JJ, hasta un máximo de [2].

N.B Como la información en el estímulo es limitada, la aplicación debe ser necesariamente en forma de referencia a jeans, maquinaria de sastrería o suministros de sastrería. No recompense las referencias genéricas como “maquinaria o suministros”

2. (a) Defina el término *ciclo del capital circulante*. [2]

El ciclo del capital circulante es el período o intervalo entre las salidas reales de efectivo para cubrir los costos de producción y las entradas reales de efectivo recibido de los clientes. Es el período en que el activo corriente neto se convierte en efectivo. [2]

Nota: No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales pero omita hacer referencia al “período de tiempo” o a “efectivo”

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba.

- (b) Prepare un pronóstico de flujo de caja mensual de *BB* para los primeros cuatro meses de operaciones. [6]

	Enero	Febrero	Marzo	Abril
Saldo de apertura	0	(2930)	(4360)	(4940)
Ingresos de caja:				
Ingresos de efectivo	1000	500	1250	1500
Ingresos de efectivo por ventas a crédito		1000	500	1250
Apoyo a jóvenes emprendedores	150	150	150	150
Préstamo bancario				3000
Total ingresos de caja	1150	1650	1900	5900
Egresos de caja:				
Alquiler	1200			1200
Admin./salario propio	1500	1500	1500	1500
Marketing	200	200	200	200
Herramientas/maquinaria	1000			
Pagos del costo de ventas	0	1200	600	1500
Servicios públicos	180	180	180	180
Total egresos de caja	4080	3080	2480	4580
Ingresos de caja netos	(2930)	(1430)	(580)	1320
Saldo de cierre	(2930)	(4360)	(4940)	(3620)

Téngase en cuenta lo siguiente: no es necesario que los alumnos separen entre “ingresos de efectivo” e “ingresos de efectivo por ventas a crédito”, o entre el costo de ventas y el costo de ventas a crédito.

Nota: Aplique la regla de la cifra propia del alumno: si un alumno comete un error en una línea y lo acarrea en el resto del pronóstico, se trata de un solo error. Esta regla se aplica a errores tanto matemáticos como conceptuales (por

ejemplo, si el alumno considera el alquiler en un mes incorrecto, el alumno debe perder solo [1] punto por ese error).

Otorgue [1] si el alumno demuestra cierta comprensión de qué es un pronóstico de flujo de caja, pero por lo demás el pronóstico en gran medida es incorrecto, está incompleto o es ilegible.

Otorgue [2-3] si el alumno ha elaborado el pronóstico de flujo de caja pero o no está en un formato generalmente aceptado o la presentación está poco cuidada, y/o el pronóstico contiene tres o más errores entre los cuales, además de problemas de ubicación de números y errores matemáticos, puede haber errores conceptuales (el uso del término “ganancias” en lugar de “flujo de caja neto”) u omisiones, como el hecho de que no haya una línea para “saldo de cierre” o totales.

Otorgue [4-5] si el pronóstico de flujo de caja se ha elaborado de forma esencialmente correcta y pulcra, en un formato generalmente aceptado, pero hay un error [5] o dos errores [4].

Otorgue [6] si el pronóstico de flujo de caja se ha elaborado de forma correcta y pulcra, en un formato generalmente aceptado, y no tiene errores. Si el alumno presentó un título para ingresos/egresos totales sin incluir otro título arriba para ingresos o egresos, no lo penalice como una omisión.

*Si el alumno ha omitido **ambos** títulos (egresos e ingresos), pero incluye los encabezados "Total" de egresos" / entrada de efectivo no penalizan
Si Falta alguno de los **títulos resaltados** = un error*

Es incorrecto reemplazar, en el pronóstico de flujo de caja, el término “ganancias netas” por “flujo de caja neto”, y debe restarse [1].

Si el alumno tiene solo una línea para todos los egresos o ingresos de caja, reste [1] a la puntuación total otorgada.

No se espera que el alumno incluya todo el mecanismo.

- (c) Explique **una** estrategia que **BB** podría utilizar para mejorar significativamente su pronóstico de flujo de caja para enero de 2021. [2]

Se espera que los alumnos identifiquen las principales cifras o categorías que contribuyeron al flujo de caja negativo. Claramente, las opciones son o bien reducir los egresos de caja o aumentar los ingresos de caja. Los alumnos deben proveer ejemplos concretos como aplicación. No es necesario que presenten un nuevo flujo de caja. Se espera que utilicen la terminología pertinente. Como en general los ingresos totales están en aumento, fuera de febrero, no se espera que los alumnos sugieran aumentar el total de ingresos mediante marketing u otros métodos.

Aumento de Ingresos

Es posible que los alumnos sugieran que **BB** no debe dar crédito durante los primeros meses de operaciones. Esto hará aumentar los ingresos en \$1000.

Es posible que Dan pueda pedir al banco un préstamo en los primeros meses de operaciones, en lugar de en el cuarto mes. Una suma de \$ 3000 ayudaría a **BB** a reducir significativamente el flujo de caja negativo inicial.

El aumento del precio de los bancos aumentará las entradas. Sin embargo, esto puede reducir la competitividad.

Reducción de los egresos:

Dan puede reducir su propio salario de 1500, en especial en el primer mes o poco más. El salario propio y los costos de administración constituyen el egreso más excesivo o mayor que contribuye a los ingresos netos negativos. Si la recompensa para sí mismo fuera menor, Dan podría reducir considerablemente los egresos y por lo tanto mejorar el flujo de caja neto.

Dan también puede negociar sus pagos de alquiler. En lugar de pagar una suma grande de 1.200 en enero, la opción de pagar cuotas mensuales de \$400 reduciría significativamente los egresos en enero. Dan también puede pedir al menos un mes de crédito al dueño de la propiedad.

No acepte la opción de no comprar la maquinaria o las herramientas.

Acepte el arrendamiento de maquinaria por una cifra mensual considerablemente más baja.

Los comentarios genéricos como los que apunten a reducir las donaciones, los cargos por servicios públicos y demás no conducirían a un impacto significativo. Por lo tanto, en realidad no son aplicables.

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

No se podrá otorgar [2] por la estrategia si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación. La explicación debe cubrir el efecto para la cual la estrategia está diseñada. No basta con decir "reducir el salario de Dan"

Por ejemplo:

*Por una identificación o una descripción de la estrategia, como la de reducir los egresos de caja o aumentar los ingresos de caja, **sin** explicación o aplicación, otorgue [1].*

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

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

Sección B

3. (a) Describa **una** característica de una sociedad limitada. [2]

Características de una sociedad limitada:

- El número de accionistas puede limitarse a 20, según el país en que esté establecida la sociedad.
- Los accionistas deben ser invitados a incorporarse a la junta directiva, ya que no se pueden publicitar las acciones.
- Los propietarios de la empresa tienen responsabilidad limitada; esto indica que, si una empresa sufre un colapso financiero, los propietarios solo serán responsables por el capital aportado.
- Normalmente no existe el requisito legal de publicar cuentas financieras al público ni de presentar pronósticos trimestrales a una bolsa o un comité supervisor, excepto que lo sea para fines del impuesto sobre sociedades.

Otorgue [1] por una descripción parcial y [1] punto adicional por una descripción completa similar pero no exactamente igual a uno de los puntos de la lista que se ve arriba.

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *MC* de tener una declaración de la misión. [4]

Respuesta teórica: otorgue [1] por cada ventaja y desventaja:

- Una declaración de la misión permite a una empresa enunciar su propósito en el momento presente y puede usarse para posicionar a la organización en la mente de sus grupos de interés.
- Puede ser una fuerza motivadora para los empleados, y también proveer una meta o un propósito que puede atraer a inversores potenciales.

Sin embargo, algunas declaraciones de la misión pueden ofrecer solo una meta o un objetivo imprecisos, y una declaración de la misión no indica cómo se alcanzará ese objetivo, por lo que es posible que sean engañosas o de escaso valor.

- Las declaraciones de misión enfocadas requieren tiempo y recursos de administración para ser efectivas

La misión de *MC* permite una clara diferenciación de su modelo de negocios, distinguiéndola de sus rivales. Dado que el número de jóvenes que dejan de lado los instrumentos musicales está en aumento, la misión podría permitir a *MC* crear un punto de venta único/una proposición única de venta. Queda claro que las empresas de instrumentos musicales respaldan esta misión y están dispuestas a patrocinar el potencial concierto, lo que añade una fuente vital de fondos que permitiría concretarlo.

No obstante, la misión pareciera excluir, en cierta medida, el uso de tecnología por parte de los artistas. Se acepta que incluso los músicos reales usarán elementos tecnológicos, pero si los participantes que tocan en el concierto usan solo tecnología, *MC* corre el riesgo de ser "hipócrita". Hay indicios de una reacción contraria o negativa en las redes sociales, y esto podría minar la percepción de *MC*. Por supuesto, se acepta que la organización del concierto requerirá algún uso de la tecnología más moderna, pero se corre el riesgo de que la misión confunda a los grupos de interés de la empresa.

*Otorgue [1] por la aplicación a MC, tanto por la ventaja como por la desventaja
N.B: [2] no se puede otorgar si la respuesta carece de explicación y / o aplicación
Al puntuar considere [2 + 2]*

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para MC de utilizar capital de riesgo como apoyo financiero.

[4]

Ventaja y desventaja teóricas: otorgue [1] por cada una.

Ventajas:

El capital de riesgo puede obtenerse de una variedad de medios y puede proporcionar un método rápido para obtener financiación. El capital de riesgo brinda a la empresa la oportunidad de expandirse. Esto no hubiera sido posible a través de otros métodos como los préstamos bancarios, ya que los mismos requieren garantía y existe la obligación de reembolsar el préstamo. Sin embargo, con el capital de riesgo, los propios inversores están dispuestos a asumir el riesgo ya que creen en el éxito a largo plazo de la empresa. Por tanto, la financiación de capital de riesgo es beneficiosa para las empresas emergentes con un alto costo inicial y un historial operativo limitado.

Los capitalistas de riesgo son a menudo personas con experiencia significativa en sus respectivas industrias y esto puede ser de gran ayuda para quienes se inician en estas industrias. Pueden ayudar con estrategias de construcción, asistencia técnica, recursos, etc. para hacer un negocio exitoso.

Los capitalistas de riesgo tienen una enorme red de conexiones en la comunidad empresarial. Estas conexiones podrían ser ventajosas para que las empresas emergentes crezcan y se conviertan en emprendimientos exitosos. Pueden ayudar a la starts-up a establecer alianzas con clientes potenciales o casas comerciales.

Desventajas:

El capitalista de riesgo proporciona un gran capital a las empresas emergentes a cambio de una participación en el capital social de la empresa. Si la puesta en marcha tiene éxito, les ayuda a ganar enormes cantidades de beneficios. Los capitalistas de riesgo suelen formar parte de la junta directiva. Ellos participan activamente en la toma de decisiones de la empresa. Los capitalistas de riesgo querrán proteger sus inversiones. Si hay una diferencia de opinión entre el MC y el fundador de la start -up, entonces las cosas podrían volverse caóticas. Cualquier decisión importante requiere el consentimiento de los inversores.

MC puede decidir reembolsar la inversión dentro de 3 a 5 años. Su enfoque principal es obtener ganancias de capital. El capital de riesgo puede no ser adecuado para un emprendedor cuyo plan de negocios requerirá más tiempo para proporcionar liquidez.

Los inversores de capital riesgo están asumiendo grandes riesgos, por lo que se toman tiempo para tomar decisiones para invertir. Por lo tanto, puede ser un proceso largo y no adecuado cuando se requiere una financiación rápida.

Sin embargo, el capital de riesgo puede considerarse de corto plazo y voluble. Podría retirarse rápidamente si el donante así lo desea y puede considerarse inestable.

Aplicación (otorgue [1] por aplicación a MC, tanto como para la ventaja y la desventaja).

Sin el apoyo de Abbi, es probable que *MC* no pueda dar cumplimiento a su misión. Abbi también puede proveer algo de asistencia tecnológica para las operaciones, fuera de la ejecución de instrumentos reales, lo que será un respaldo para *MC* en la organización del concierto. Está claro que Rob considera que *MC* no tiene recursos suficientes para hacer esto por cuenta propia. También es posible que el concierto mundial atraiga otros capitalistas de riesgo u otras posibles fuentes de financiamiento, por ejemplo de inversores privados (*business angels*).

La desventaja, no obstante, es la posibilidad de que, por ser Abbi una capitalista de riesgo, pueda ver el concierto como la única solución a las dificultades financieras presentes de *MC* y que, si este no da un buen resultado, pueda decidir lanzarse a otros emprendimientos. La situación financiera de *MC* podría deteriorarse todavía más. Abbi piensa que es preciso actualizar la misión y que toda reacción negativa en las redes sociales podría representar un duro golpe para *MC*. Dada la naturaleza de los capitales de riesgo, el riesgo de que esto pueda suceder es considerable. Es posible que Rob deba buscar nuevos inversores.

Al puntuar considere [2 + 2]

(d) Discuta si *MC* debería organizar el concierto en vivo.

[10]

Existe una considerable tensión entre la necesidad de sustentabilidad financiera descrita en el estímulo y la tabla, y una violación de la declaración de la misión, si se decide seguir adelante con el concierto. No hay una solución rápida para los problemas de *MC*.

Las cifras financieras ofrecen algo de material para una evaluación tanto positiva como negativa. Si no se hace nada, hay riesgo para la solvencia de MusiCology. Pero si efectivamente la empresa organiza el concierto, consumirá recursos valiosos, y el CEO duda de que la empresa pueda hacer frente a la situación. El pronóstico de ganancias es de 24 millones, pero ¿qué sucederá si se exceden las cifras presupuestadas o si no se alcanzan los pronósticos? MusiCology está yendo más allá de su capacidad operativa normal y los costos serán difíciles de pronosticar. Incluso con el sistema de pago por visión, será difícil juzgar cuántos usuarios efectivamente pagarán.

A MusiCology “la mantiene viva el capital de riesgo”. ¿Otros potenciales inversores tolerarán un concierto donde los músicos no toquen instrumentos reales? Está en riesgo la declaración de la misión, y el índice de endeudamiento se ubica actualmente en un 75 %. La empresa no podrá solucionar todas sus dificultades financieras tomando préstamos.

Se está depositando mucha confianza en Abbi. La seguridad que muestra puede ser positiva, pero ¿puede *MC* tener fe en las conexiones de Abbi en las redes sociales? Puede ser muy difícil medir exactamente cuántas personas estarán dispuestas a pagar. En un momento de ingresos y egresos de caja variables, puede ser muy difícil elaborar pronósticos de flujo de caja.

Sin embargo, el concierto mundial difundirá la misión de *MC*. El alcance podría ser considerable, y probablemente aparezcan nuevos inversores. El pago por visión y el patrocinio de los fabricantes de instrumentos musicales compensarán los ingresos perdidos por vía de sitios de descarga ilegales. Si el concierto marcha bien, los beneficios futuros para *MC* podrían ser considerables. Podría haber en el futuro otros conciertos u otras posibilidades de estrategias de extensión. Los inversores privados (*business angels*) quizá adviertan el abordaje

ético que ha adoptado *MC*; esto puede hacer aparecer otros inversores, lo que reduciría la dependencia de los capitalistas de riesgo.

Al parecer, si *MC* desea seguir siendo económicamente sustentable, deberá seguir adelante con el concierto. Es una estrategia riesgosa, pero podría tener beneficios a más largo plazo si la exposición de la empresa que supone el modelo de pago por visión ofrecido a un público global genera suficiente fondos y publicidad. *Abbi* parece moverse con mucha seguridad y tener buenas conexiones; esto es importante para *MC*, que hace la mayor parte de su promoción y su desarrollo de marca a través de Internet y las redes sociales.

Puntúe siguiendo las bandas de puntuación genéricas.

Los alumnos no podrán llegar a las bandas de puntuación superiores sin usar los datos cuantitativos de la tabla, max 6

Un análisis equilibrado implicará dos argumentos a favor y dos en contra. Los juicios deberán estar fundamentados para poder otorgar una puntuación superior a la banda de 5-6.

4. (a) Defina el término *punto de venta único/proposición única de venta*. [2]

Un punto de venta único es cualquier aspecto de una organización, marca o producto que permite una diferenciación respecto de los competidores en la mente de los clientes.

Nota: No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. Debe haber alguna referencia a la diferenciación respecto de los competidores.

Los alumnos podrán hacer referencia únicamente o al aspecto del producto o al aspecto de la marca de la organización

- (b) Explique la importancia de las personas y los procesos en la mezcla ampliada de marketing de *EI*. [4]

Las **personas** y los **procesos** son dos de los tres elementos de la mezcla ampliada de marketing que son sumamente relevantes para una organización que opera en el sector de servicios, como lo es *EI*.

El estímulo hace referencia a las **personas**, en este caso los empleados, que están fuertemente motivados, son muy hábiles, y demuestran gran compromiso e interés. Los empleados atienden a los clientes con eficiencia e interactúan correctamente con ellos. Las características de los empleados subrayan la falta de cierta tangibilidad del servicio que acompaña al helado concreto fabricado por *EI*. Las personas ayudan a crear el punto de venta único/la proposición única de venta.

Los alumnos pueden hablar de las hijas incluyéndolas entre las personas: ellas están teniendo buenos resultados en la búsqueda y el hallazgo de sabores exóticos, con el objeto de aumentar la satisfacción de los clientes y crear un punto de venta único/una proposición única de venta. No penalice si los candidatos se refieren a empleados o personal en lugar de "personas"

Procesos

Los empleados de *EI* no solo sirven el helado: además, interactúan constantemente con quienes desean crear sus propios sabores. La libertad creativa y el apoyo de los empleados profesionales permiten a los clientes intentar crear sus propios sabores. Esto representa un agregado considerable a la calidad de la experiencia del cliente, y constituye la base del punto de venta único/la proposición única de venta de *EI*. Las oportunidades que se dan para la creatividad y para hacer pruebas mejoran la experiencia del cliente y, como se ha dicho, crean un punto de venta único/una proposición única de venta y una clara base para la diferenciación.

Los alumnos también pueden hacer referencia al proceso de atender con eficiencia a los clientes. Sin embargo, las largas colas también sugieren que el proceso no siempre es eficiente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por cada característica pertinente (P) acompañada de una explicación, y [1] por una aplicación apropiada a la organización o el tipo de productos, hasta un máximo de [2].

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

Por ejemplo:

- Por una identificación o una descripción de una P con o sin aplicación, otorgue [1].
- Por la explicación de una P sin ninguna aplicación, otorgue [1].
- Por la explicación de una P y aplicación, otorgue [2].

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *EI* de utilizar un grupo de discusión. [4]

El grupo de discusión, un método de investigación primaria, implica crear pequeños grupos de discusión que permiten obtener perspectivas e información sobre las opiniones, las actitudes y el comportamiento de quienes participan en ellos.

Las posibles ventajas:

La hija de Lena puede tener una discusión profunda con los participantes y hacer preguntas agudas respecto de su disposición o motivación para abrir una franquicia de *EI*, sus expectativas, su experiencia, sus reservas, etc. Lena debe tener más conciencia del apoyo que podría necesitarse para evitar que la marca se vea perjudicada. Una investigación minuciosa mediante un grupo de discusión puede reducir el riesgo de un fracaso.

Preguntar a los emprendedores locales puede ser un buen punto de partida para obtener respuestas iniciales acerca de su nivel de interés, motivación, expectativas, reservas, etc. antes de tomar una decisión estratégica clave.

Sin embargo:

Es improbable que los emprendedores locales constituyan una muestra apropiada, pues a *EI* le interesan las franquicias tanto en el ámbito local como en el nacional. Además, los emprendedores locales tienen más probabilidades de partir de sus propias ideas de negocios que de usar las de *EI*. El muestreo o el grupo acotado pueden considerarse inapropiados y podrían dar a Lena información incorrecta.

Es posible dudar de la capacidad de la hija de Lena para conducir un grupo de discusión. No tiene formación ni experiencia, y viaja por el mundo buscando sabores exóticos. La falta de conocimientos y experiencia pueden dar como resultado el uso de preguntas inapropiadas o que induzcan a dar una determinada respuesta, y por lo tanto información incorrecta en la que luego Lena basará su decisión.

Nota: Las respuestas pueden intentar citar al COVID 19 como una desventaja de los grupos focales, ya que dependen en gran medida de la interacción entre los participantes. ¿Podrían los grupos focales "virtuales", por ejemplo, Zoom, ¿ser tan efectivos?

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente o aplicable.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja pertinente acompañada de una explicación, y [1] por una aplicación apropiada a la organización, hasta un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] por la importancia 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 sin ninguna aplicación, otorgue [1].
- Por la explicación de una ventaja/desventaja y aplicación, otorgue [2].

- (d) Recomiende cuál de las dos opciones de crecimiento estratégico debe implementar *EI*, la **Opción 1** o la **Opción 2**.

[10]

Las dos opciones sugeridas deberían permitir a *EI* aprovechar sus propios puntos fuertes y reducir el punto débil principal, que radica en las colas que se forman y pueden haber perjudicado el punto de venta único/la proposición única de venta principal de *EI*.

Más concretamente:

Opción 1. Crecimiento interno: emitir acciones para abrir ocho tiendas en el ámbito local y el nacional

Si se vende el 49 % de las acciones, existe el potencial de reunir capital suficiente para que *EI* apunte a la opción del crecimiento interno orgánico.

Si se adopta una estrategia de crecimiento interno, Lena/la familia podrá controlar por completo las características y el ritmo del crecimiento, en especial a corto plazo. Lena tendrá total control del proceso y la operación futura de todas las heladerías, pues Lena/la familia conservará la mayoría accionaria para mantener lo que mucho desean: la propiedad, el poder, el control y la capacidad de tomar decisiones estratégicas clave. Se mantendrá la cultura de colaboración de *EI*. Estas cuestiones son de suma importancia para la propietaria actual.

Aun así, Lena deberá obtener cierta aprobación de otros accionistas. Puede considerarse que este argumento tiene menos peso a corto plazo, pues la familia tendrá la participación mayoritaria en la empresa. Por otra parte, los otros accionistas son sus hijas.

Sin embargo, para que *EI* crezca todavía más, será necesario emitir más acciones, y el control de Lena y la familia se verá afectado, pues solo se necesita el 2 % para que la familia pierda el control. Sin embargo, como las acciones se venden solo a amigos y familiares, puede considerarse que esta cuestión tiene menos importancia.

Es posible que *EI* no reúna todo el financiamiento deseado, pero esto es poco probable, pues el crecimiento de ocho heladerías al que se apunta no parece excesivamente ambicioso.

Al tener más accionistas es posible que se generen más aportes estratégicos útiles, pero al parecer Lena no desea obtener los aportes o la participación de los accionistas: solo su financiamiento.

No obstante, el crecimiento interno es un proceso más lento que el de las franquicias, y a Lena le preocupan las colas que se forman y su potencial impacto negativo en la marca.

N.B. no acredite a los candidatos que asuman erróneamente que las acciones pueden venderse públicamente en el mercado de valores. Esta es una empresa privada limitada.

Opción 2. Franquicias: crecimiento externo/no orgánico

Algunos argumentos a favor:

La cuestión de la propiedad de la empresa no tiene peso alguno. No se perderá la propiedad en ninguna medida.

Podría argumentarse que *EI* podrá expandirse todavía más, llegando a 50 heladerías en 5 años. Este crecimiento es mucho más significativo y permite a *EI* aprovechar su marca fuerte, y dar la posibilidad de que la marca se difunda rápidamente por todo el país. La cuestión de las colas y su potencial impacto negativo quizá se resolvería más rápido. Más aún, un éxito podría atraer otras franquicias.

EI recibirá regalías independientemente de que la franquicia obtenga ganancias o no. Sin embargo, este argumento no es verdaderamente importante, pues la motivación no es financiera.

No obstante, este método de crecimiento depende de las habilidades, la motivación y la calidad de gestión de las franquicias.

Incluso si pudiera producirse cierto daño al punto de venta único/la proposición única de venta de *EI* si los franquiciados no siguen el concepto al pie de la letra, Lena puede rescindir el acuerdo después de unos pocos años. Por otra parte, puede ser difícil corregir algunos potenciales daños a la actual marca fuerte de *EI* y la solidez de su punto de venta único/proposición única de venta. Sin embargo, es menos probable, pues las investigaciones de mercado revelaron que hay interesados en las franquicias.

Aun así, no es posible proteger el punto de venta único/la proposición única de venta de *EI*, y los franquiciados pueden obtener experiencia y apoyo de *EI* y luego, a mediano plazo, abrir una empresa similar. Puede considerarse que este argumento es muy significativo porque es fácil abrir una heladería; es más difícil crear e implementar los procesos de *EI*, que pueden copiarse.

EI tendrá que gastar dinero en costos de capacitación y asegurarse de que se vendan los mismos ingredientes a cada uno de los franquiciados para garantizar la regularidad y la adhesión a estándares exigentes. *EI* es actualmente una marca "local". Si la franquicia se convertirá en "nacional", será necesario invertir en la marca.

La familia retendrá el control pero *EI* tendrá que asegurarse de que cada franquiciado adhiera por completo al formato de *EI*. Si el servicio fuera malo o el helado de mala calidad, la marca se vería enormemente perjudicada.

Acepte todo argumento pertinente/aplicable a favor o en contra de cada opción.

En resumen:

Los alumnos pueden recomendar cualquier opción siempre que la recomendación esté bien fundamentada. Por ejemplo:

La obtención de más ganancias no es en realidad un argumento significativo en el caso de *EI*. **La cuestión del poder o el control, y la del punto de venta único/la proposición única de venta de EI, tienen quizá más peso que la velocidad.**

Los argumentos a favor y en contra que solo funcionen como espejo uno del otro no pueden considerarse argumentos equilibrados, ni puede considerarse que sean dos argumentos.

Acepte todo otro argumento pertinente a favor de cada opción.

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

Acepte todo 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, 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**. Un argumento equilibrado para la Opción 1 debe considerar tanto el aspecto financiero como el de crecimiento.*

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.

Máximo de puntos asignados	Deuda	Capital	Juicio/conclusión
3	Un argumento, sin equilibrio	N/C	N/C
4	Un argumento, sin equilibrio	Un argumento, sin equilibrio	N/C
5	Uno con equilibrio y uno sin equilibrio		N/C
6	Ambos con equilibrio		Sin juicios/conclusiones
7-8	Con equilibrio		Juicio/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta
9-10	Con equilibrio		Juicio/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta

5. (a) Indique **dos** tipos de crecimiento externo. [2]

Los tipos de crecimiento externo incluyen:

- Fusiones
- Adquisiciones
- Alianzas estratégicas
- Empresas conjuntas (*joint ventures*)
- *Franquicias*

Otorgue [1] por cada tipo de crecimiento externo hasta un máximo de [2].
Puntuación máxima: [2].

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *FI* de motivar a los empleados aplicando la teoría de la motivación de Taylor. [4]

La teoría de la motivación de Taylor claramente tendrá ventajas para *FI*.

Los trabajadores se sienten seguros en sus puestos de trabajo, lo que cubre ciertas necesidades de seguridad de *FI* en un momento de crecimiento interno y externo. Esto podría profundizar aún más la motivación.

En el estímulo se menciona que Jacques quiere lo mejor para los trabajadores; con objetivos claros para seguir, podría darse un impulso a la productividad en *FI*. Como no hay indicación de que los salarios hayan tenido un aumento significativo, esta estrategia motivacional podría reducir los costos unitarios en *FI* e incrementar su eficiencia

Sin embargo, como plantea el pensamiento original de Taylor, los trabajadores están cuidadosamente supervisados, pues Jacques es controlador. Esto es coherente con la teoría de Taylor pero podría suprimir la creatividad individual y la iniciativa en *FI*.

Este régimen motivacional claramente tiene el potencial de generar tensiones. Existe la presión del desempeño y de cumplir con normas internacionales de calidad y seguridad. Esto podría minar la motivación en algunos trabajadores y hacer aumentar la rotación de personal en *FI*.

Otorgue [1] por una respuesta teórica y [1] punto adicional por aplicación a *FI*.
No recompense a los candidatos que argumenten las ventajas / desventajas desde el punto de vista del trabajador y NO de la empresa

Al puntuar, considere [2+2].

- (c) Explique **dos** motivos por los que a Jacques le puede haber resultado difícil la transición cuando *FI* pasó a ser una sociedad anónima. [4]

Cuando *FI* pasó a ser una sociedad anónima, la situación de Jacques cambió. Como líder en gran medida autocrático, jamás había tenido que explicar sus decisiones a nadie. Él tenía el control. Ahora a la cabeza de una sociedad anónima con muchos accionistas, tenía que explicar sus decisiones a una junta directiva que no había elegido personalmente.

Como cabeza de una empresa en manos privadas, Jacques podía usar los recursos de la empresa como mejor le pareciera. Si tomaba una mala decisión y perjudicaba las finanzas de la empresa, solo se perjudicaba él mismo. Ahora a la

cabeza de una sociedad que cotiza en bolsa, tenía responsabilidad fiduciaria por los recursos de la empresa. Todos los recursos deben usarse con criterio para mejorar el rendimiento en beneficio de los accionistas.

Como sociedad anónima, *FI* estaba sujeta a un mayor escrutinio de los medios de comunicación; esto significaba que la prensa podía sacar a la luz y poner a la vista del público toda cuestión o problema. Jacques siempre había valorado la privacidad. Controlaba en gran medida qué información llegaba a la prensa. Ahora había pasado a estar a la cabeza de una sociedad que cotiza en bolsa, y *FI* tuvo que adoptar una estrategia de relaciones públicas enérgica como forma de minimizar el riesgo relacionado con la información, y de maximizar el valor para los accionistas.

Acepte todo otro motivo válido y pertinente por el que a Jacques le pueda haber resultado difícil la transición.

Al puntuar, considere [2 + 2].

Otorgue [1] por la identificación de un motivo por el que le puede haber resultado difícil la transición y [1] adicional por una explicación y aplicación.

- (d) Recomiende si Henri debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**.

[10]

Las ventajas de la deuda a largo plazo son que *FI* recibe el dinero ahora y lo devuelve a lo largo de muchos años. La propiedad no se ve afectada por la deuda a largo plazo y, para una empresa de tan larga data y tan afianzada como *FI*, probablemente no fuese tan difícil obtener financiamiento de bancos u otras instituciones financieras.

Las desventajas de la deuda a largo plazo son que los costos del interés aumentarán; esto aumenta los egresos y reduce la liquidez. Además, el banco puede aplicar algunas restricciones a *FI* en el acuerdo de préstamo, lo que podría limitar en el futuro el acceso a algunas soluciones para el tema de la liquidez.

El método alternativo, el de emitir y vender acciones adicionales, tiene la ventaja de que capta capital, y esto no conlleva el pago de intereses. Por lo tanto, *FI* podría reunir fondos e invertirlos en activo corriente, con lo que podría empezar a aceptar descuentos comerciales y de otros tipos. La liquidez mejoraría gracias al aumento de los ingresos de caja.

La principal desventaja es que se diluiría la propiedad de *FI*. La familia Fort pasaría a poseer un porcentaje menor de la empresa que en la actualidad. Además, con un capital mayor, es probable que se redujeran inicialmente los índices de retorno sobre capital invertido. A los grupos de interés les preocupará esto que percibirán como una caída de la rentabilidad.

Es probable que ninguna otra estrategia sea apropiada o suficiente para resolver los problemas. Es improbable que se lograra una gran diferencia haciendo modificaciones en la composición del activo corriente. Cabe pensar que *FI* rota sus existencias tan rápidamente como puede. No es muy probable que la empresa logre que los deudores paguen más rápido, pues se resistirán. Esta medida podría dar a los competidores de *FI* una ventaja competitiva si los competidores no modifican los términos de pago.

Máximo de puntos asignados	Deuda	Capital	Juicio/conclusión
3	Un argumento, sin equilibrio	N/C	N/C
4	Un argumento, sin equilibrio	Un argumento, sin equilibrio	N/C
5	Uno con equilibrio y uno sin equilibrio		N/C
6	Ambos con equilibrio		Sin juicios/conclusiones
7-8	Con equilibrio		Juicio/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta
9-10	Con equilibrio		Juicio/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta

“Con equilibrio” significa que el alumno ha ofrecido al menos un argumento a favor y un argumento en contra para cada opción

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

Sección C

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

Nota: La pregunta pide la aplicación de un concepto a otro, pero aun así se espera que se presente una correspondencia entre el contenido de Gestión Empresarial y 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", en cuyo caso 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.
- No es necesario que los alumnos vayan más allá de indicar el grupo de interés.

No es necesario que los alumnos digan explícitamente “grupo de interés”.
