

Esquema de calificación

Noviembre de 2021

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 1

© International Baccalaureate Organization 2021

All rights reserved. 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 the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits 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, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2021

Tous droits réservés. 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 préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation 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, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2021

Todos los derechos reservados. 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 la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso 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—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de 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 4 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"> ● Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. ● Escaso uso de la terminología de gestión empresarial. ● Escasa referencia al material de estímulo.
3–4			<ul style="list-style-type: none"> ● Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. ● Cierta uso de la terminología adecuada. ● 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. ● En el extremo inferior de la banda de calificación, las respuestas son en su mayoría teóricas.
5–6			<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de los temas pertinentes con buen uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. ● Uso de terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta. ● Uso eficaz del material de estímulo.

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"> ● 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.

Sección A

1. (a) Con referencia a *MM*, describa **dos** características de una fusión (líneas 24–26). **[4]**

Las respuestas pueden incluir:

- Dos o más empresas se unen (en este caso, *Chilmin* y *MM*).
- El resultado es otra empresa única y distinta, que en este caso conservaría el nombre de *Megamin Mining*.
- El directorio se compone de personas de ambas empresas (en este caso, los dos bisnietos, los tres accionistas chilenos y los dos representantes de los trabajadores).
- En general, las fusiones tienen lugar en términos amistosos (en este caso, fue fruto de un acuerdo).
- Este tipo de expansión se produce cuando dos empresas se integran uniéndose y formando una empresa más grande, combinada. Los propietarios de las dos empresas acuerdan unir sus firmas para crear una sola.
- Pueden aprovechar las sinergias.

Acepte toda otra descripción razonable.

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

Otorgue [1] por poner la característica en contexto, hasta un total de [2].

- (b) Explique las estrategias empleadas por *MM* para lograr sostenibilidad. **[6]**

La sostenibilidad tiene tres dimensiones: Sostenibilidad ambiental (ecológica), sostenibilidad social y sostenibilidad ecológica.

Sostenibilidad ambiental (ecológica)

La mayoría de las estrategias de *MM* se relacionan con la sostenibilidad ambiental e incluyen:

- Compensación de emisiones de carbono
- Apoyo a la investigación para reducir las emisiones dañinas
- Revisión de las propias prácticas de *MM* para conseguir métodos de producción con mayor eficiencia energética
- Mejores objetivos
- Nuevas políticas ambientales
- Cambio al litio para los automóviles eléctricos

Sostenibilidad social

- “*MM* está reduciendo sus operaciones en Alberta en respuesta a las preocupaciones canadienses sobre el impacto de la industria en los pueblos (indígenas) de las primeras naciones” (líneas 69-71)
- Igualdad de las condiciones de trabajo y otras prácticas de empleo en diferentes países (incluidos temas de seguridad y pago en Egipto): no existe una estrategia clara, sin embargo, “la junta directiva de *MM* está preocupada”

Sostenibilidad económica:

- Para lograr la sostenibilidad económica, MM se diversificó mucho a lo largo de los años (por ejemplo, cuando invirtieron y se expandieron en propiedades, especialmente en la división hotelera).
- Con respecto a los problemas actuales con la división hotelera (que no parece económicamente sustentable), MM está “realizando una investigación de mercado primaria para ayudar a identificar métodos para aumentar las reservas de hoteles” (líneas 95-96).
- Con respecto a la mina egipcia (que está operando con pérdidas y no es económicamente sostenible), MM aún no cuenta con ninguna estrategia, pero “MM está explorando opciones para reducir sus costos” (Línea 126)

Accepte cualquier otro punto razonable sobre las estrategias de sostenibilidad de MM.

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

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

Otorgue un máximo de [3] puntos por una respuesta teórica o por solo explicar una estrategia.

Otorgue un máximo de [5] puntos si la explicación de dos estrategias o más es principalmente descriptiva, pero en contexto.

2. (a) Describa **una** ventaja y **una** desventaja para *MM* de la descentralización (líneas 51–52).

[4]

Descentralización: delegación de la toma de algunas decisiones a los gerentes de segundo nivel; en este caso, a las empresas subsidiarias.

Ventajas:

- La toma de decisiones se delega a las minas (operaciones, salarios, contratos) y a los hoteles (precios y menús).
- No todas las decisiones se descentralizan (en este caso, las decisiones estratégicas siguen en manos de la junta directiva).
- Enfoque más concentrado en las actividades principales.
- Mejor comprensión de las cuestiones locales (los hoteles están en Europa y pueden tener problemas completamente distintos de los de las minas de África).

Desventajas:

- La toma de decisiones no es necesariamente estratégica, pues los gerentes de los hoteles y los gerentes de minas no forman parte del proceso de toma de decisiones de nivel superior, que queda en manos de la junta directiva.
- Es más difícil lograr la coherencia de prácticas y políticas en los distintos sitios de trabajo. Los clientes de los hoteles pueden preferir la coherencia.
- Es más difícil lograr el control financiero si los gerentes individuales tienen mayor autonomía presupuestaria.
- Dado que los contextos y necesidades son diferentes, pueden plantearse conflictos, o puede aparecer una rivalidad entre divisiones si se comparan entre ellas al tomar decisiones sobre presupuesto, salarios, empleo, contratos, etc. (p. ej., los salarios en Canadá vs. los salarios en África).

Acepte toda otra ventaja/desventaja razonable.

Otorgue [1] por cada ventaja y [1] por cada desventaja, hasta un total de [2].

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

- (b) Explique cómo podría *MM* reducir los conflictos con los grupos de interés en relación con su mina de oro en Egipto (líneas 121–126).

[6]

Las cuestiones relacionadas con los grupos de interés pueden incluir:

- Gerentes: problemas técnicos, cuestiones de seguridad, riesgo de inundaciones. Esto serán difíciles de gestionar, y habrá conflictos con los empleados que amenazan hacer huelga. Los costos, entonces, repercutirán en los accionistas a través de los precios más bajos.
- Empleados: amenazas de huelgas por la paga y otros problemas con el modo de gestión de las minas. Se plantearán conflictos con los propietarios o gerentes por los gastos.
- Accionistas: querrán que se mantengan los dividendos, pero la mina está produciendo por debajo del nivel del punto de equilibrio y eso afecta las ganancias. Querrán que se reduzcan los costos y se aumenten las ganancias. No querrán que las cuestiones de seguridad se escapen de las manos, por la mala publicidad y el impacto en el precio de la acción. Los dividendos elevados pueden impedir las inversiones y ejercer presión sobre los salarios. Conflicto con los gerentes o empleados.
- Entre otros grupos de interés cabría mencionar el gobierno (impuestos, licencias), el público en general y los grupos de presión, pero estos no tienen gran incidencia en las minas de oro, por lo que quedan fuera de contexto.

- Resolución de conflictos: la seguridad es importante para todos y debe resolverse con costos gestionados.
- Las huelgas son perjudiciales para los accionistas. Los empleados perderán remuneración. Es preciso comunicarse y trabajar para alcanzar una solución.
- Los gerentes tienen que crear un ambiente menos combativo, y encontrar formas satisfactorias de reducir los costos y resolver los problemas sin generar descontento en los empleados.

Algunas soluciones posibles:

- Identificar por adelantado los problemas técnicos y mejorar los procesos
- Idear un plan de mantenimiento para evitar las interrupciones en la producción
- Invertir más en seguridad industrial (pero esto aumentará los costos: ¿posible conflicto entre gerentes y accionistas?)
- Mejorar la motivación de los empleados y la satisfacción en el puesto de trabajo, centrandolo en las necesidades de los empleados o quizá adoptando un programa de recompensas o un seguro de salud (esto aumentará los costos; ¿los accionistas estarán contentos con eso?)
- Encontrar un modo de mejorar las ventas (buscar nuevos mercados, segmentos, etc.), reducir los costos o agregar valor a los productos para aumentar las ganancias.

Acepte toda otra explicación o aplicación razonable de los conflictos relacionados con los grupos de interés.

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

Otorgue un máximo de [2] puntos si la discusión trata solo de un grupo de interés.

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

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

3. (a) Describa **dos** diferencias para *MM* entre comercializar sus minerales (un producto) y comercializar sus hoteles (un servicio).

[4]

Comercialización de minerales:

- Entre empresas (BTB), por lo que puede que no sea necesario hacer publicidad.
- El papel de la promoción no queda claro.
- Se trabaja sobre la base de contratos.
- Se trabaja sobre la base de los precios de mercado.
- El objetivo son otras industrias.
- Contratos a largo plazo.

Comercialización de hoteles:

- De empresas a consumidores (B2C), por lo que la promoción es esencial.
- Algunos tipos de promoción no han funcionado (anuncios en revistas de turismo, promoción de precios).
- Los clientes son el público en general.
- El mercado es competitivo pero relativamente estable. Competencia feroz de Homehol/Airbnb.

Acepte toda otra diferencia razonable.

Otorgue [1] por cada diferencia, hasta un total de [2].

Otorgue [1] por poner la diferencia en contexto, hasta un total de [2].

- (b) Explique estrategias que *MM* podría utilizar para mejorar el flujo de caja de su mina de paladio en Sudáfrica (**Tabla 1**).

[6]

- Demorar el gasto en grandes mejoras: con un mes de demora mejorará el flujo de caja en el segundo trimestre, pero el tercer trimestre empeorará.
- Reducir los términos del crédito para las ventas. Las ventas actuales se hacen con crédito a 60 días, lo que es bastante tiempo. ¿Qué es lo más frecuente en la industria?
- Conseguir un préstamo a corto plazo; sin embargo, esto repercutiría en las ganancias, la liquidez o el endeudamiento/apalancamiento, y no resolvería el problema.
- Los salarios no son apropiados para el cambio, como probablemente tampoco lo sean otros costos.
- Investigar formas de repartir los costos de mantenimiento o reducirlos.
¿Cambio en los términos del crédito?
- Incentivar el pago temprano de las facturas.
- Renegociar las opciones de crédito de ser posible, y demorar los pagos a proveedores lo más que se pueda.
- Considerar el factoraje de facturas.

La explicación debe originarse en el grado de pertinencia de las estrategias.

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

Otorgue un máximo de [2] puntos si solo se elige una estrategia.

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

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

Sección B

4. (a) Defina el término *producción just-in-time* (“justo a tiempo”). [2]

Los candidatos pueden responder en términos de producción JIT donde el foco está en los procesos que reduzcan el tiempo dentro de los sistemas de producción (trabajo en curso) y tiempos de respuesta con proveedores/clientes. La mención de la producción ajustada (del que JIT es una parte) pueden ser útil.

Los candidatos también pueden hacer referencia de la gestión de existencias (materia prima, trabajos en curso, productos terminados) de modo tal que estén disponibles exactamente cuando se los necesite y no antes. Puntuar con [1] si la respuesta solamente hace referencia al control de existencias dentro del JIT.

Los alumnos pueden usar “inventario” en lugar de “existencias”.

Otorgue [2] por una definición completa.

Otorgue [1] por cierta comprensión de la producción justo a tiempo: por ejemplo, si se menciona la producción eficiente (lean management, las existencias pero no la idea de reducirlas a un mínimo.

Otorgue un máximo de [1] si la respuesta solamente se enfoca en el JIT control de existencias.

- (b) Con referencia a la **Tabla 2**, explique **un** beneficio **y una** limitación para *MM* de utilizar pronósticos de ventas. [4]

Beneficios:

- Las empresas necesitan planificar, por lo que los pronósticos son importantes.
- La industria petrolera ha sido predecible, por lo que es apta para la técnica de pronósticos de venta, útil para *MM*.
- La tendencia es claramente descendente y *MM* necesita planificar para tal situación.
- La demanda de energía es claramente estacional, por lo que no basta con las tendencias generales.
- Mejor planificación de la dotación de personal: es necesario planificar el personal.
- Mejor gestión del flujo de caja: considerando los factores relacionados con la variación cíclica y estacional.
- Mayor eficiencia, ayuda al departamento de producción al saber el número de bienes que se deben producir y cuándo producirlos.
- Mejor seguimiento y detección de cuestiones problemáticas (desviaciones), etc.

Limitaciones:

- Se supone que el futuro es igual al pasado: claramente esto no es así en vista de la disminución inesperada de la demanda; además, es más difícil predecir a largo plazo (cambio económico y calentamiento global).
- Los grandes problemas —como las huelgas— pueden afectar las predicciones.

Otorgue [1] por un beneficio o una limitación, hasta un total de [2].

*Otorgue [1] por poner cada beneficio o limitación en contexto —p. ej., referencia a *MM*/la tabla— hasta un total de [2].*

Otorgue [3] si la respuesta pone el beneficio y/o la limitación en contexto pero no usa el contenido de la información expuesta en la Tabla # 2 en relación al pronóstico de ventas de MM.

Solo otorgue [4] si la respuesta usa, explícitamente, el contenido de las tabla # 2 en relación al pronóstico de ventas de MM.

- (c) Con referencia a *MM*, explique la diferencia entre la gestión de crisis y la planificación para contingencias.

[4]

Planificación para contingencias: planificar cómo responder a hechos improbables que representan una amenaza para una empresa.

- Orientada al futuro.
- Es probable que *MM* tenga planes para cuestiones generales como huelgas, incendios, inundaciones, terremotos, fallo de los sistemas informáticos.
- Se habrá reunido información pertinente.
- Decidir qué problemas tienen un potencial desestabilizador y cuáles son críticos.
- Es probable que los planes se sometan a ensayos y que haga falta capacitación.
- La planificación para contingencias se puede usar para mejorar la gestión de crisis.

Gestión de crisis: el proceso por medio del cual una empresa hace frente a un hecho de importancia que efectivamente ha sucedido y que representa una amenaza para la empresa.

- Se trata con una amenaza real, no posible.
- Habrá información sobre el alcance de la crisis. Por ejemplo, *MM* puede no haber planeado que tantos mineros quedaran atrapados bajo tierra en Egipto, ni la intensidad del terremoto en Chile, como tampoco la reacción del gobierno chileno.
- Es posible que la planificación para el caso de un incendio en un yacimiento petrolífero no haya tenido el alcance suficiente para un hecho catastrófico.
- Los hechos reales pueden ayudar a la planificación para contingencias que se haga en el futuro.

Acepte toda otra diferencia pertinente.

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

Otorgue [4] por una clara distinción clara entre las dos con uso efectivo del contexto.

Otorgue [3] si el alumno ha entendido tanto la gestión de crisis como la planificación para contingencias en contexto, pero no ha hecho una distinción clara.

Otorgue [2] si hay una clara comprensión de las diferencias pero no se usa contexto, o si el contexto es claro pero no se ha comprendido claramente la diferencia.

Otorgue [1] por una comprensión limitada.

- (d) Utilizando información del estudio de caso y la información adicional que se ha dado arriba, discuta si *MM* debería vender sus operaciones de minería de arenas asfálticas a *JG*.

[10]

- .

Argumentos a favor de la venta:

- Provee financiamiento para la expansión a la minería de litio, que parece muy promisorio.
- Hay cuestiones locales con las Primeras Naciones canadienses; esto no es compatible con los valores éticos de *MM* y podría acarrear publicidad negativa. La venta podría mejorar la imagen de la empresa.
- ¿Es suficiente \$50 millones, si ya han gastado \$45 millones?
- Tasa de rendimiento promedio (TRP) inferior al promedio.
- *MM* tiene dificultad para vender el sulfuro, producto derivado de la producción de arenas asfálticas.
- ¿Qué sucede con el valor actual neto (VAN), de \$46 millones? ¿Es suficiente \$50 millones?

Argumentos en contra de la venta:

- La producción se encuentra al nivel de la capacidad prevista y no tiene grandes problemas; la situación es mejor que la de otras operaciones.
- Provee una fuente de ingresos confiable: esto es importante si otros productos básicos tienen precios fluctuantes.
- Han invertido \$15 millones y la mina posiblemente valga más de \$45 millones; entonces, ¿\$50 millones es suficiente?

Los empleados de las operaciones de arenas asfálticas se oponen a la venta a *JG*

C conclusiones/ juicios

- Depende de la necesidad de los ingresos que genere la venta
- ¿Es suficiente la ganancia de la venta?
- ¿Están en una posición de enojar a los empleados?
- ¿Quién es el que toma la decisión y cuáles son sus puntos de vista?

El juicio final tiene que provenir de los puntos expuestos en la respuesta.

Los candidatos pueden usar información de la Sección A o B pero respuestas que se enfoquen en solamente la sección B podrían carecer de profundidad.

Acepte respuestas alternativas razonables.

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

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

Otorgue un máximo de [5] por una respuesta desbalanceada.

Otorgue un máximo de [6] si el alumno ha considerado las opciones pero se observa un uso limitado de los datos, o si se ha presentado un buen análisis de los datos pero con una consideración limitada de las cuestiones.

Otorgue un máximo de [8] si se consideran las opciones y hay un buen uso de los datos pero no se han presentado juicios significativos.