

Esquema de calificación

Noviembre de 2021

Gestión Empresarial

Nivel Medio

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: ambiental (ecológica), social, y económica.

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 la preocupación canadiense por el impacto de la industria en las Primeras Naciones (pueblos indígenas)” (líneas 68-70)
- La falta de equidad de las condiciones laborales y las diferencias en la prácticas de empleo en los distintos países (ej los salarios y la seguridad en las minas en Egipto). Aunque no haya una estrategia para solucionar los problemas la junta directiva muestra su preocupación.

Sostenibilidad económica:

- Para obtener la sostenibilidad económica, *MM* se ha diversificado a lo largo de los años (ej. invirtieron en el sector inmobiliario y en el turismo)
- Para solucionar los problemas con la división hotelera, “*MM* realizará algo de investigación de mercado primaria a fin de ayudar a identificar métodos para incrementar las reservas hoteleras” (línea 95-96).
- Con referencia a la mina en Egipto la cual está en pérdida la empresa está explorando opciones para reducir sus costos” (línea 125-126).

Acepte otras estrategias razonables sobre la 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 [2] puntos si solo se explica una estrategia.

Otorgue un máximo de [3] puntos por una respuesta teórica o por una respuesta que describe dos (o mas) estrategias sin explicación.

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, centrando el enfoque 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 solo se explica una estrategia.

Otorgue un máximo de [3] puntos por una respuesta teórica o una respuesta que describe dos (o mas) estrategias sin explicacion

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 explica una estrategia.

Otorgue un máximo de [3] puntos por una respuesta teórica o por una respuesta que describe dos (o mas) estrategias sin explicación.

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

Sección B

- 4. (a) Defina el término *horarios flexibles*. [2]

Un sistema de trabajo por un número determinado de horas, en que el horario de inicio y finalización se eligen dentro de límites acordados por el empleado y el empleador.

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

Otorgue [2] por una definición completa.

Otorgue [1] por cierta comprensión.

- (b) Calcule, para MM:

- (i) la cuota del mercado mundial del oro que tiene la empresa en 2020 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Ventas de MM: 17 toneladas

Total del mercado: 3.200 toneladas

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{17}{3200} \times 100 = 0,53 \% \text{ (acepte el redondeo)}$$

Otorgue [2] si la respuesta es correcta y se muestra el mecanismo.

Otorgue [1] si la respuesta es correcta pero no se muestra el mecanismo o no se indica %

- (ii) la tasa de rendimiento promedio (TRP) de la mina de litio (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

$$\begin{aligned} \text{Tasa de} \\ \text{rendimiento} \\ \text{o promedio} \\ \text{(TRP)} &= \frac{(\text{rendimiento total} - \text{costo de capital}) \div \text{años de uso}}{\text{costo de capital}} \times 100 \end{aligned}$$

$$= \frac{(190 \text{ m} - 100 \text{ m}) \div 5}{100 \text{ m}} \times 100 = 18 \%$$

Rendimiento total = $\$(-70 - 20 - 10 + 30 + 60 + 100) \text{ m} = \$90 \text{ m} = \$18 \text{ m por año}$

Inversión = \$100 m

$$\text{TRP} = \frac{18 \text{ m}}{100 \text{ m}} \times 100 \% = 18 \% \text{ por año}$$

(Método alternativo: rendimiento de \$190 m sobre \$100 m de inversión = neto \$90 m =

$$\frac{90 \text{ m}}{100 \text{ m}} \times 100 \% = 90 \% \text{ a lo largo de 5 años} = 18 \% \text{ promedio por año})$$

Otorgue [2] si la respuesta es correcta y se muestra el mecanismo.

Otorgue [1] si la respuesta es correcta pero no se muestra el mecanismo, o no se indica %.

- (c) Explique **una ventaja y una desventaja** para *MM* de utilizar un muestreo de conveniencia para su investigación de mercado. [4]

Ventajas:

- La muestra de conveniencia podrían ser los huéspedes de los hoteles. Fácil de identificar, barato de implementar.
- Es probable que la muestra/los huéspedes sepan del hotel y sus problemas.
- No participan personas a quienes no les interesan los hoteles de *MM*.
- Barato de implementar.
- Puede usarse como intervención para satisfacer a los clientes insatisfechos (“los precios altos en comparación con los de los competidores, las camas incómodas, la descortesía del personal, la falta de mantenimiento edilicio y la mala calidad de los alimentos”).

Desventajas:

- No se hace un muestreo de los clientes potenciales de los hoteles.
- No es aleatorio, por lo que podría haber sesgos: los clientes actuales pueden tener opiniones distintas de la población en general.

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

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

- (d) Utilizando el estudio de caso y la información adicional de la Sección B, recomiende si *MM* debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [10]

Argumentos a favor de la **Opción 1**

- El gobierno australiano está entusiasmado, puede que la licencia se obtenga sin problemas.
- TRP más alta.
- Costo distribuido a lo largo de varios años.
- *MM* retiene el control total, toma todas las decisiones.
- El rendimiento neto sugiere más después del año 5. ¿Cuánto dura la mina?
- China tiene acuerdos comerciales con Australia para minerales.
- Es una estrategia de crecimiento orgánico interno lo cual es mas seguro y menos riesgoso que el crecimiento inorgánico externo.

Argumentos a favor de la **Opción 2**

- Menor inversión (\$40 m, costo total \$80 m vs. \$100 m).
- La propiedad es igualitaria, por lo que las decisiones son igualitarias: no hay predominio de *CL*. Gestión conjunta: *CL* tendrá experiencia.
- Es una mina existente, por lo hay problemas que se han resuelto.
- *CL* se beneficiará, por lo que hay posibilidades de una relación simbiótica.
- Pero: TRP menor, oposición.
- Hay menos tiempo para completar/desarrollar (6 meses en lugar de 3 años).
- Es una estrategia de crecimiento inorgánico lo cual es más rápido que el crecimiento orgánico.

Se necesita una recomendación, pero solo se recompensará por ella si está respaldada por un análisis.

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 (ej., que solo repita el material del caso, sin desarrollarlo).

Otorgue un máximo de [5] si el alumno ha considerado solo una opción.

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