

Esquema de calificación

Mayo de 2023

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 2

© International Baccalaureate Organization 2023

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 2023

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, 2023

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 puntuación y los criterios de evaluación de la página 3 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** problemas que una empresa nueva podría enfrentar. [2]

- **Falta de financiamiento y capital de trabajo**
- **Falta de habilidades o pericia en la gestión**
- **Competencia** que puede ser demasiado **difícil** de superar para sobrevivir
- **Ausencia de registros**
- **Problemas básicos de organización**
- Productos basados en **investigación insuficiente o de mala calidad**
- **Falta de reconocimiento del nombre** en el mercado
- **Incapacidad de contratar mano de obra con las habilidades adecuadas**
- **Dificultad en construir una base de clientes inicial.**
- **Inicialmente incapaz de beneficiarse de las economías de escala.**

Acepte todo otro problema pertinente. No otorgue puntos por los ejemplos.

Otorgue [1] por indicar cada problema apropiado, hasta un máximo de [2]. (No se requiere aplicación).

(b) Utilizando la información pertinente presentada arriba y en la **Tabla 1**:

(i) calcule, para *CIM*, el costo de los bienes vendidos (**X**) en 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

Costo unitario promedio = \$5
Ventas = 1 000 pares de aros

$X = \text{Costo de los bienes vendidos} = \text{Costo unitario} \times \text{ventas}$

$X = \text{Costo de los bienes vendidos} = \$5 \times 1\,000 = \$5\,000$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta.

Otorgue un máximo de [2].

Otorgue un máximo de [1] si se ha omitido el signo \$ en el mecanismo o en la respuesta final.

- (ii) calculando **Y** y **Z**, elabore un estado de resultados de *CIM* para 2022; [3]

$$Y = \text{Ganancias netas antes de intereses e impuestos} = \text{Ganancias brutas} - \text{Gastos} = \$7\,000 - \$500 = \mathbf{\$6\,500}$$

$$Z = \text{Ingresos por ventas} = \text{Costo de los bienes vendidos} + \text{Ganancias brutas}: \\ Z = \$5\,000 + \$7\,000 = \mathbf{\$12\,000}$$

Estado de resultados de *CIM* para el ejercicio con cierre el 31 de diciembre de 2022

| | \$ |
|--|------------|
| Ingresos por ventas | 12 000 (Z) |
| Costo de los bienes vendidos | 5 000 |
| Ganancias brutas | 7 000 |
| Gastos | 500 |
| Ganancias netas antes de intereses e impuestos | 6 500 (Y) |
| Intereses | 0 |
| Ganancias netas antes de impuestos | 6 500 |
| Impuestos | 650 |
| Ganancias netas después de intereses e impuestos | 5 850 |
| Dividendos | 500 |
| Reservas | 5 350 |

Aplique la regla de la cifra propia.

Otorgue **[0]** si el candidato presenta un estado de resultados irreconocible o tiene 3 errores o más.

Otorgue **[1]** si el alumno transmite cierta idea de un estado de resultados (hasta dos errores).

Otorgue **[2]** si el alumno elabora un estado de resultados perfectamente reconocible pero tiene un error (sea de cálculo o de presentación).

Otorgue **[3]** si el alumno elabora un estado de resultados correcto en el formato prescrito por el IB, sin incluir cifras que no fuesen pertinentes.

No penalice la falta de signo \$ en el estado de resultados si los signos se han incluido en los cálculos de Z e Y.

No penalice la falta de encabezamiento o título.

- (iii) calcule el margen de ganancia neta de *CIM* (no se requiere el mecanismo). [1]

$$\text{Margen de ganancia neta} = (\text{Ganancias netas antes de intereses e impuestos} / \text{Ingresos por ventas}) \times 100 =$$

$$\mathbf{\text{Margen de ganancia neta}} = (\$6.500 / \$12\,000) \times 100 = \mathbf{54,1667\%}$$

Acepte 54,2 %, 54,17%, 54,167% Pero NO acepte 54,16%

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta. Aplique la regla de la cifra propia. **No se requiere el mecanismo.** No penalice la falta del signo %, sin embargo, penalice por redondeo excesivo, por ejemplo 54, una cifra decimal significativa es aceptable.

- (c) Explique **una** estrategia que *CIM* podría utilizar para mejorar su margen de ganancia neta.

[2]

Las estrategias genéricas incluyen:

- **Reducción de los costos directos**
- **Reducción de los costos de estructura** Análisis de los costos indirectos para ver dónde se pueden evitar gastos innecesarios
- **Aumento de precios**
- Adopción de **estrategias promocionales más agresivas** que convencen a los clientes de comprar sus productos

En cuanto al punto por aplicación, la única estrategia aplicable parece ser aumentar el precio, pues *CIM* es competitiva en precios y se puede permitir un aumento en sus precios de venta. Una reducción de los costos directos o de estructura parece improbable, pues *CIM* es una empresa pequeña en etapa inicial, y es probable que tenga escaso poder de negociación o posibilidad de lograr economías de escala en la adquisición como para reducir el costo unitario. Los costos de estructura ya están en un nivel mínimo.

Adoptar una estrategia de promoción más agresiva puede ser costosa a menos que se utilice una promoción no convencional (BTL).

Acepte toda otra estrategia y explicación pertinentes.

Otorgue [1] por la identificación de una estrategia apropiada. Otorgue [2] por una estrategia apropiada con una explicación clara en contexto.

2. (a) Indique **dos** características de una asociación público-privada. [2]

Las características de una asociación público-privada pueden incluir lo siguiente:

- Las asociaciones público-privadas son organizaciones **creadas por el gobierno** (sector público) **y una empresa del sector privado** o más.
- Las asociaciones público-privadas en general **se usan para proyectos que benefician a las comunidades locales y la sociedad.**
- **Tienen prioridad los objetivos sociales.** Las ganancias son importantes pero no prioritarias.
- Los gobiernos crean este tipo de organizaciones **cuando no hay suficiente o no hay disponible financiamiento público para proyectos públicos.**
- **Una vez terminado el proyecto, en general el contratista privado lo mantiene a mediano o largo plazo.** Luego, la asociación se puede renovar o el activo puede volver al estado.

Acepte toda otra característica pertinente.

Otorgue [1] por indicar cada característica apropiada, hasta un máximo de [2] (no se requiere aplicación).

No otorgue puntos a los alumnos que contesten que una asociación público-privada es una fusión (merger) entre el gobierno y una empresa del sector privado.

- (b) Utilizando la **Tabla 2**, calcule lo siguiente para la primera adquisición de autobuses eléctricos de *UE*:

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

$$TRP = \frac{\text{rendimiento total} - \text{costo de inversión}}{\text{años de uso}} \times 100 = \frac{\text{costo de inversión}}{\text{costo de inversión}}$$

Rendimiento total en 4 años = \$7 500 000

Rendimiento total en 4 años – Costo de inversión = \$7 500 000 – \$5 000 000 = **\$2 500 000**

Ganancia anual promedio = \$2 500 000 / 4 años = **\$625 000** por año

TRP = (\$625 000 / \$5 000 000) x 100 = 12,5 %

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta.

Otorgue un máximo de [2].

Otorgue un máximo de [1] si se ha omitido el signo % en la respuesta final o en el mecanismo.

(ii) el período de recuperación (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

| Año | Flujo de caja neto (\$) | Flujo de caja neto acumulativo (\$) |
|-----|-------------------------|-------------------------------------|
| 1 | 2 200 000 | 2 200 000 |
| 2 | 1 800 000 | 4 000 000 |
| 3 | 2 400 000 | 6 400 000 |
| 4 | 1 100 000 | 7 500 000 |

Respuesta alternativa:

| Año | Flujo de caja neto (\$) | Flujo de caja neto acumulativo (\$) |
|-----|-------------------------|-------------------------------------|
| 0 | (5 000 000) | (5 000 000) |
| 1 | 2 200 000 | (2 800 000) |
| 2 | 1 800 000 | (1 000 000) |
| 3 | 2 400 000 | 1 400 000 ← |
| 4 | 1 100 000 | 2 500 000 |

El período de recuperación se ubica entre los años 2 y 3.

Al terminar el año 2, falta \$1 000 000 para recuperar el costo de inversión de \$5 000 000. En el año 3, el flujo de caja neto es de \$2 400 000, o \$200 000 por mes ($\$2\,400\,000 / 12$ meses). Así pues, la falta de \$1 000 000 se recupera en 5 meses ($\$200\,000 \times 5$ meses). Además, $(\$1\,000\,000 / \$2\,400\,000) \times 12$ meses = 5 meses.

Entonces, **el período de recuperación es de 2 años y 5 meses (o 2,42 años, o 2,41666 años), o bien de 2 años y 152 días (o 2 años y 5/12).**

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta.

Otorgue un máximo de [2].

Acepte cualquier otro método de cálculo.

Acepte diferencias en la respuesta debidas al redondeo de decimales.

- (c) Utilizando la **Tabla 2** y la **Tabla 3**, calcule el valor actual neto (VAN) a una tasa de descuento del 8% (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

Usando la tabla de tasas de descuento:

Año 1 \$2 200 000 x 0,9259 = \$2 036 980

Año 2 \$1 800 000 x 0,8573 = \$1 543 140

Año 3 \$2 400 000 x 0,7938 = \$1 905 120

Año 4 \$1 100 000 x 0,7350 = \$ 808 500

Valor actual total (VAT) = \$6 293 740

VAN = VAT – Costo de inversión

VAN = \$6 293 740 – \$5 000 000

VAN = \$1 293 740

Respuesta alternativa:

| Año | Flujo de caja neto (\$) | Factor de descuento al 8 % | Valor actual en \$ |
|-----|-------------------------|----------------------------|--------------------|
| 0 | (5 000 000) | 1 | (5 000 000) |
| 1 | 2 200 000 | 0,9259 | 2 036 980 |
| 2 | 1 800 000 | 0,8573 | 1 543 140 |
| 3 | 2 400 000 | 0,7938 | 1 905. 120 |
| 4 | 1 100 000 | 0,7350 | 808 500 |
| VAN | | | \$1 293 740 |

Nota: Aplique la regla de la cifra propia del alumno.

Otorgue **[1]** por el mecanismo correcto y **[1]** por la respuesta correcta.

Otorgue un máximo de **[2]**.

Otorgue hasta **[1]** si el VAT se calcula correctamente, pero se omite el VAN.

Deducir **[1]** si el signo de \$ se omite (a menos que ya esté en el encabezado de la tabla o en el mecanismo) O si las unidades no se especifican como en 000.

Acepte cualquier otro método de cálculo.

- (d) Explique **un** factor que puede haber influido en la elección de la tasa de descuento del 8 % por parte de *UE*. [2]

Habitualmente, la tasa de descuento refleja el costo del interés de tomar en préstamo capital para financiar una inversión.

Dado que **la tasa de descuento puede variar con cada contexto**, es posible que la gerencia de *UE* haya considerado que la **inestabilidad económica** del país podría dar lugar a **tasas de interés elevadas y una gran incertidumbre, y que por eso haya elegido una tasa de descuento relativamente alta, del 8 %**.

Otro factor sería que *UE* **tuviera establecido un umbral o tasa mínima para sus proyectos**. Esta tasa se utilizaría para descontar el rendimiento de una inversión: luego, si el valor actual neto resulta positivo, el proyecto sería viable. Aun si no conocemos la tasa mínima de *UE*, es probable que sea alta, **por la incertidumbre del contexto y la inestabilidad económica del país**, que impulsarían a *UE* a escoger una tasa de descuento elevada, del 8 %. En este punto es necesario hacer referencia a la incertidumbre económica, de lo contrario no hay aplicación.

Otro factor posible es el costo de oportunidad de la inversión, es decir, lo que *UE* podría ganar con otros proyectos.

Acepte todo otro factor y explicación.

Otorgue [1] por la identificación de una factor apropiado. Otorgue [2] por un factor apropiado con una explicación clara en contexto.

Sección B

3. (a) Defina el término *gestión de marcas*. [2]

La **gestión de marcas** es el **proceso de distinguir el producto de una empresa de otra como el nombre de la marca, el logotipo, el diseño etc.** El proceso establece una identidad que distingue al producto o la empresa de sus competidores. **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 similares a los de la respuesta dada más arriba. El primer punto se obtiene de transmitir e la idea de que se trata de un proceso que intenta conectar en la mente del consumidor un producto con un nombre o logotipo. El segundo punto procede de la capacidad de distinguir al producto de los competidores. Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuest mencionada más arriba.

No se recompensará el uso de un ejemplo o la mención de DWT.

- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para *DWT* de la expansión a las clases en línea en Asia. [4]

Dean está considerando ofrecer clases en línea a los países de todo el mundo y en especial de Asia. Con anterioridad, solo ha ofrecido los servicios de *DWT* en el ámbito local y de manera presencial. Por eso, esta jugada constituye un cambio radical para *DWT*.

Ventajas:

- El mercado de *DTW* se desarrollará más allá de la actual base de clientes pues, al parecer, el mercado para los servicios de *DWT* es grande, en particular en China.
- Puesto que Dean simplemente se queda con una comisión del trabajo realizado por su equipo de tutores, **la expansión a las clases en línea a Asia puede considerarse menos riesgosa** que otros desarrollos. Por ejemplo, que no se encargue el mismo de la formación.
- La expansión en línea puede conducir a un **crecimiento adicional más allá de Asia**, porque esta jugada implica adoptar cambios tecnológicos, y por las características de la demanda de los clientes que ha llevado a un crecimiento global del aprendizaje en línea.
- En términos de valor, *DWT* también tiene buenas posibilidades de aumentar sus ingresos, dado que en Asia las clases se pagan al triple de lo pagado en el País X.

Desventajas:

- Asia es un **mercado nuevo para DWT. No hay vínculos obvios (ni experiencia)**, y a *DWT* podría resultarle **difícil generar demanda**.
- *DWT dependería mucho de la calidad de los agentes locales*.
- *DWT* podría tener que **invertir en capacitación y equipamiento informático**. Es posible que a Dean le cueste repartirse entre las tareas que implica gestionar ambos aspectos del negocio.
- Puede haber cuestiones de peso relacionadas con el **lenguaje, la cultura** y el aspecto **legal. en el entendido razonable de que DWT no está actualmente basado en Asia**.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

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

Otorgue [1] por cada ventaja/ desventaja correcta identificada y [1] por una explicación

pertinente con aplicación a DWT. Otorgue un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] por cada ventaja/desventaja 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].*

No se considera aplicación si el candidato simplemente repite la pregunta, por ejemplo, las clases en línea en Asia se mencionan en la pregunta.

- (c) Explique **una** ventaja **y** **una** desventaja para Dean de elaborar un diagrama de Gantt para ayudarse a planificar la expansión a las clases en línea. [4]

Un diagrama de Gantt es un gráfico en el que una serie de líneas horizontales muestra la cantidad de trabajo o producción realizados en ciertos períodos en relación con la cantidad planeada para esos períodos. Como herramienta de planificación, ayuda a asignar actividades individuales de un proyecto, a ver cuánto tiempo debería insumir cada una y a decidir el orden en que se deberían realizar.

Elaborando el diagrama de Gantt, Dean podría obtener una idea clara de lo que necesita lograr en el tiempo disponible.

Ventajas:

- El diagrama de Gantt podría ayudar a Dean a obtener una **imagen clara del proyecto en su conjunto** y del **avance de las tareas en ese momento**. El diagrama lo ayudará a **considerar cada tarea que se debe realizar**. Por ejemplo, Dean tendrá que ponerse en contacto con los agentes en Asia y o bien contratar tutores nuevos o capacitar a los actuales, o hacer ambas cosas. Podría tener que obtener equipamiento informático y demás.
- Un diagrama de Gantt podría ayudar a Dean a **determinar la duración de cada tarea, y decidir qué se necesita hacer y en qué orden**. De este modo, se **reduciría la pérdida de tiempo tanto en la planificación como en la ejecución del plan**. Esto es importante ya que con el nuevo año escolar empezando prontamente en China, Dean necesitará actuar rápidamente.
- El diagrama de Gantt ayuda a **evaluar cualquier problema potencial** e incluso a determinar si el plan de dar clases en línea es viable en el corto plazo para cumplir con el comienzo del nuevo año escolar en China.

Desventajas:

- El diagrama de Gantt **puede volverse muy complejo**. Para Dean, la empresa de dar clases en línea que está a punto de emprender con *DWT* es completamente nueva. El diagrama podría ser muy **difícil de elaborar dado que Dean no necesariamente pueda identificar TODAS las tareas específicamente requeridas**.
- Si se trabaja con eficacia, el diagrama de Gantt **necesita ser actualizado** a menudo. Es posible que una cuestión clave para Dean radique en los costos que implica dar clases en línea. Los diagramas de Gantt **rara vez incluyen los costos como variable** (se basan en datos principalmente cualitativos).
- Es probable que **Dean no tenga experiencia en la elaboración diagramas de Gantt** (pese a haberlos enseñado). Podría **dedicar demasiado tiempo al diagrama**, en lugar de avanzar en las tareas concretas. **Dean tiene que actuar rápido debido al inminente**

inicio del año escolar en China. Debe dejar a *DWT* preparada para acceder a los mercados de Asia y hay mucho para planificar.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente. La clave aquí es la aplicación para la máxima puntuación. Aceptar como aplicación las ventajas/desventajas en relación con los procesos actuales llevados a cabo por Dean p.ej. identificar la secuencia en los pasos de

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

*Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja correcta identificada y [1] por una explicación pertinente con aplicación a *DWT*. Otorgue un máximo de [2].*

No se podrá otorgar [2] por cada ventaja/desventaja 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 si Dean debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2** para asegurarse de tener suficientes tutores para la expansión a las clases en línea. **[10]**

La pregunta propone dos opciones para Dean. En la práctica, es posible que tenga otras.

Opción 1:

Ofrecer capacitación y apoyo a los tutores actuales Las **ventajas** de elegir este enfoque incluyen la oportunidad de **hacer uso de los empleados que han trabajado con Dean hasta ahora**. Este personal **conocerá a la perfección el “código de conducta” de *DWT*** y el estilo de liderazgo de Dean, por lo que sabrá cómo le gusta a Dean operar.

Además, Dean conoce bien a sus tutores existentes y ha revisado semanalmente su desempeño y los comentarios de los estudiantes. Es probable que tenga una buena idea de qué tutores se adaptan mejor al nuevo entorno en línea.

La oferta de capacitación adicional y otras formas de apoyo puede producir una **mejora en la moral. Los tutores se sentirán valorados** y puede mejorar su motivación en *DWT*. Además, Dean podrá seguir ejerciendo cierto control cara a cara sobre los tutores. En las buenas respuestas, es posible que se mencione a **Herzberg** y otros teóricos de la motivación, aunque no se espera que el alumnado haga una referencia explícita a ninguna teoría de la motivación.

Por otra parte:

Las **desventajas** incluyen el **costo de prestar el apoyo**, el costo de la **capacitación y el tiempo necesario** para llevar esto al plano de la realidad. De todos modos, los **tutores actuales, acostumbrados a la enseñanza presencial, quizá no sean eficaces** en las situaciones de enseñanza **en línea**. Esta opción también insume tiempo, pues la capacitación podría llevar meses, y Dean tiene que actuar rápido.

El desarrollo de materiales de enseñanza en línea también puede llevar mucho tiempo, a menos que se compre a un desarrollador externo, donde un costo adicional puede ser problemático.

El mercado de tutoría en línea en Asia, particularmente en China, es grande. Capacitar a los diez tutores existentes que han estado trabajando a tiempo parcial puede no ser suficiente para satisfacer la demanda. Estos tutores a tiempo parcial, que están desmotivados por la retroalimentación semanal regular, pueden no estar motivados por la carga de trabajo adicional o el cambio en las prácticas laborales.

Opción 2:

Contratar tutores nuevos de cualquier parte del mundo que tengan experiencia en la enseñanza en línea La **ventaja** de este enfoque es que **umentará la cantidad de tutores** disponibles dentro de *DWT*. Claramente, a los tutores que se postulan para cumplir esta función **les entusiasmará más operar de esta forma (en línea)**, y es posible que estén **más motivados** o tengan más experiencia. Al ampliar la búsqueda a la contratación de personal internacional, Dean deberá tener acceso a tutores que hablen diversos idiomas y, posiblemente, tengan una **mejor comprensión de las culturas locales**. Los **costos** que esto implique **solo se relacionarán con los costos reales de la contratación**. Esto se podría **hacer en línea**. Es probable que la contratación **sea menos costosa e insuma menos tiempo** que la otra opción. Los **tutores** designados se podrían contratar en **cualquier parte del mundo**. Esto podría ser **útil para los temas de huso horario** y otros.

Las **desventajas** incluyen la **incertidumbre de intentar designar personal** cuando no se tiene certeza de qué se podría requerir exactamente. Los **tutores** designados **tendrán que ser flexibles para aceptar que Dean se quede con una comisión**, y es **posible que esto no les agrade**. También podría ser difícil saber **dónde anunciar estas vacantes** para maximizar la calidad de los postulantes. Los tutores **tendrán que comprender con rapidez** y adherir al **código de conducta** de *DWT*, así como al estilo de liderazgo de Dean. No hay garantías de que los nuevos tutores respeten esto. Si se les paga más a los tutores en línea, podría haber conflictos con los tutores actuales.

Dean puede tener problemas para monitorear a los tutores que se encuentran en diferentes zonas horarias.

Los nuevos tutores en línea pueden venir con una variedad de materiales y actividades en línea que generan el problema de estandarizar la calidad de las experiencias de aprendizaje para los estudiantes.

Dean debe sopesar cuál será la mejor opción. Ambas ideas tienen sus méritos, pero la pregunta se centra específicamente en lo que “Dean debería elegir [...] **para asegurarse...**”. El término “asegurarse” abre la puerta a una discusión que resalte las ventajas y desventajas de ambas opciones.

Al emitir un juicio, es posible que las **respuestas sólidas** se centren en la necesidad de lograr un **equilibrio entre conseguir los mejores tutores disponibles y los costos**. Dean tiene relativamente poco tiempo para asegurarse de tener personal suficiente que le permita cubrir las posibles demandas del nuevo período académico. Tiene que evitar la posibilidad de quedarse sin suficientes tutores disponibles.

La opción de capacitación será buena para los tutores actuales, pero quizá no ayude a asegurar que el equipo de tutores sea lo bastante grande si la empresa se expande. La pregunta también **permite considerar si conviene usar una de las dos opciones o una combinación de ambas**. Dean podría capacitar a sus tutores actuales y evaluar si estarían

interesados en el nuevo trabajo en línea. Además de esto, se podrían usar los tutores nuevos adicionales para cubrir el probable aumento en la demanda.

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

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

Acepte cualquier evaluación/juicio/recomendación que se fundamente.

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

El uso de herramientas como el Force Feld Analysis, no debe recompensarse ya que son inapropiadas; no hay forma de juzgar las ponderaciones aplicadas a cada fuerza impulsora y restrictiva.

Por una cuestión pertinente pero presentada de forma parcial, otorgue un máximo de [3].

Por más de una cuestión pertinente pero presentadas de 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 un argumento a favor y un argumento en contra de cada opción.

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 su respuesta.

4. (a) Defina el término *mercado objetivo*. [2]

Al hablar de **mercado objetivo**, se hace referencia al **grupo** de potenciales **clientes** con **necesidades o deseos comunes, a quienes una empresa quiere vender** sus productos y servicios. El mercado objetivo ayuda a definir la estrategia de marketing de una empresa, en particular la promoción, a este grupo objetivo.

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

*No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.*

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. Por ejemplo el grupo de clientes a los que una empresa quiere vender. El segundo punto podría deberse a que el alumno ha especificado que los clientes tienen necesidades y deseos comunes o que el mercado objetivo ayudaría a definir la estrategia de marketing de la empresa, como la promoción.

- (b) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para LA de pagar una comisión al personal de ventas que trabaja en sus tiendas. [4]

Al hablar de **comisión**, se hace referencia al **pago a los empleados después de terminar una tarea en particular**, por ejemplo, la venta de un determinado número de productos o servicios (a los empleados se les paga **por resultados**). Sin embargo, además de sus comisiones por ventas, a los empleados generalmente se les paga un salario básico (a veces bajo). Pagar una comisión tiene ventajas y desventajas para LA:

Es importante que las respuestas se centren en los efectos sobre LA. **No premie las** respuestas que se centren en las ventajas/desventajas para el personal.

Ventajas:

- **Motiva a los empleados** para trabajar con más ahínco. LA paga comisiones al personal de ventas que trabaja en las tiendas físicas. Los empleados, movidos por el deseo de obtener ingresos, pueden hacer un esfuerzo extra para vender más vestimenta. Esto es de particular importancia para **impulsar las ventas de LA** en las tiendas físicas, que han disminuido después de la puesta en funcionamiento de la tienda en línea de LA.
- **Las comisiones están atadas a las ventas**, por lo que **si no hay ventas no hay costos de comisiones**. Dado que LA solo paga comisiones a los trabajadores de las tienda físicas donde las ventas han disminuido, las reducciones de costos pueden ser sustanciales.

Desventajas:

- **La presión del personal de ventas puede ahuyentar a los clientes**. Podría verse comprometida la calidad del servicio al cliente. LA podría perder a los clientes que valoran un buen servicio de ventas personalizado.
- **Los empleados pueden sentir la tentación de vender productos que no responden al mejor interés del cliente o la empresa**; esto, a su vez, podría afectar el reconocimiento de la marca y el valor para los clientes del servicio personalizado de LA.
- **Dado que las ventas en las tiendas físicas están en disminución**, el personal de ventas recibiría menos comisiones; esto podría causar **desmotivación** y quizá un **aumento en la rotación de personal** en LA, que hasta ahora ha sido baja.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

*No acepte como desventaja - **menos utilidades para LA**, ya que si **NO** se utilizara el pago de comisiones entonces presumiblemente habría que aumentar los salarios fijos.*

Del mismo modo, no acepte algo en el sentido de "costos aumentados", ya que con un sistema de comisiones correctamente estructurado, el aumento de los ingresos generados por el sistema de comisiones es mayor que el costo de las comisiones.

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

Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja correcta identificada y [1] por una explicación pertinente con aplicación a LA. Otorgue un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] por cada ventaja/desventaja 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].*

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para LA del estilo de liderazgo democrático de Marie. [4]

El estilo de **liderazgo democrático** es un estilo que **promueve una participación activa de los empleados en la toma de decisiones** y les informa de las cuestiones que les afectan.

Ventajas:

- **Los empleados se sienten más comprometidos** con los potenciales cambios y decisiones si participan en el proceso de toma de decisiones de la empresa. **LA** tendrá que decidir si vender en línea o no. Si **los empleados de LA participan en esta decisión**, habrá más posibilidades de que acepten de buen grado la solución resultante, sea cual sea, y **menos posibilidades de conflicto**.
- Aumentan los niveles de **motivación**, lo que conduce a un **compromiso**. Esto es **evidente** en **LA** por la baja **rotación de personal**.
- Se podrían tomar **mejores decisiones finales**, pues el personal tiene mucho para decir y podría aportar **experiencias** muy valiosas. Por ejemplo, Marie consultó al departamento de comercio electrónico, y este sugirió invertir en un **software** que podría ayudar a los clientes en línea a identificar el talle que necesitan (lo que reduciría el costo de las devoluciones); esto ayudaría a decidir el cambio a las ventas únicamente en línea.
- La **ausencia de conflicto** entre los gerente de **LA** y los representantes de los empleados posiblemente sea consecuencia del estilo de liderazgo democrático de Marie y de sus reuniones periódicas con el personal.

Desventajas:

Un estilo de liderazgo democrático puede **insumir mucho tiempo**. La asistencia a reuniones y las consultas con los empleados pueden **demorar los procesos de toma de decisiones** en **LA**.

Algunas decisiones, como el cierre de tiendas, podrían ser muy difíciles de tomar **para una líder democrática** como Marie. Es improbable que Marie decida de forma democrática si cerrar o no las tiendas físicas de LA, **porque existe un conflicto de intereses** con pocas probabilidades de resolución. Marie no podría decidir esto en una reunión con sus gerentes. Existe un potencial conflicto entre Marie y los empleados de LA que sería difícil de resolver. Si LA cierra todas sus tiendas, muchos empleados se verían afectados por una reducción de plantilla. Esto podría perjudicar la cultura organizativa de LA, acostumbrada al estilo de liderazgo democrático. ¿Parece no ser bueno para LA? (Nunca antes hubo conflictos).

El estilo democrático de Marie puede hacer que su deseo de evitar el conflicto a toda costa (**nunca ha habido ningún conflicto**) resulte en que tome decisiones que pueden no ser lo mejor para los intereses de LA.

Es poco probable que un estilo democrático escuche argumentos con el mismo peso, especialmente cuando es probable que una sociedad de responsabilidad limitada como LA otorgue un mayor peso a los accionistas.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

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

Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja correcta identificada y [1] por una explicación pertinente con aplicación a LA. Otorgue un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] por cada ventaja/desventaja 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) Discuta si LA debería cerrar todas sus tiendas físicas y vender solo en línea. [10]

Los candidatos pueden estructurar sus respuestas de dos maneras diferentes. Pueden ver "cerrar las tiendas minoristas + vender en línea" como un problema y proporcionar dos argumentos a favor y dos en contra.

Alternativamente, los candidatos pueden hablar sobre las ventajas y desventajas de "cerrar", luego las ventajas y desventajas de "todo en línea". Cualquiera de los enfoques es aceptable.

Ventajas posibles de que LA cierre todas sus tiendas físicas y venda solo en línea:

- Si LA cierra todas sus tiendas físicas, **se podrán lograr importantes reducciones de costos**. Por ejemplo, LA ahorrará en las comisiones por ventas pagadas al personal de ventas de las tiendas físicas, y en el costo de los salarios, que son superiores al promedio de la industria.
- LA también se verá beneficiada gracias a **otras reducciones de costos**, por ejemplo, los costos de arrendamiento de las tiendas físicas. Asimismo, tendrá más flexibilidad, pues la venta en línea tiene costos fijos más bajos.
- Otra ventaja de tener un negocio en línea es que **se rompen las barreras físicas** y no se depende de la cantidad de gente que pase por la calle de la tienda o del número de folletos que se entreguen en los buzones.
- El marketing de los productos en el extranjero tiene bajo costo.
- Desde Internet (en línea) se puede **vender a un mercado global** (alcance global).
- Por otra parte, LA podría **vender sus tiendas físicas para obtener financiamiento**.

Por otra parte:

- La venta en línea puede ser una jugada peligrosa porque **disminuye la visibilidad**. Las tiendas físicas **permiten a los clientes ver los productos**, lo que facilita las decisiones de compra. Además, **una tienda física ofrece una sensación de seguridad a los clientes**. Así pues, los clientes confían más en la empresa cuando sabe que opera desde un lugar físico al que el cliente puede tener acceso. Si la empresa tiene una presencia en línea, la tienda en línea complementa las actividades de marketing.
- **Los clientes de LA están habituados a la asistencia personalizada**. La compra en línea es una experiencia totalmente distinta, esto se evidencia por el número creciente de devoluciones que está experimentando LA.
- **Las tiendas físicas asisten a los clientes a quienes les gusta el servicio al cliente personalizado**. La venta en línea no es verdaderamente adecuada para el mercado objetivo de los clientes que valoran el servicio al cliente personalizado, pese a que las ventas en línea están en aumento.
- **Los costos de las devoluciones de las ventas en línea están en aumento**. LA tendrá que invertir en nuevo *software* para hacer frente a los problemas con los talles.
- La **experiencia de compra** de ropa es **diferente en línea y en las tiendas físicas**.
- **Las reducciones de plantilla pueden perjudicar el ambiente de trabajo en LA** (y la imagen de la empresa), y chocar con el estilo de liderazgo democrático de la CEO y la cultura organizativa de LA. Potencial de conflictos con los empleados y sus representantes.
- LA puede quedar **pagando por arrendar las tiendas que cierra**.
- La venta en línea no está exenta de costos de inversión: equipos de tecnología, almacenamiento, contratación de personal con experiencia en línea, marketing en línea, sistemas de programación y entrega, *etc.*

Considerando todos los factores, al parecer cerrar todas las tiendas es demasiado drástico. LA ya ha hecho frente a los costos de establecer una importante cantidad de tiendas; podría aprovechar las ventajas de la venta en línea pero también conservar algunas tiendas físicas o eliminar esas tiendas de bajo rendimiento de forma más gradual.

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

Acepte cualquier evaluación/juicio/recomendación que se fundamente.

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

Por una cuestión pertinente pero presentada de forma parcial, otorgue un máximo de [3].

Por más de una cuestión pertinente pero presentadas de 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.

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 su respuesta.

5. (a) Defina el término *innovación en procesos*. [2]

La **innovación en procesos** es la implementación de un método de producción o de entrega, nuevo o significativamente mejorado o modificado. Esto incluye cambios significativos en las técnicas de producción, los equipos, y/o el **software** y los procesos de entrega que traen beneficios de la innovación.

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

No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales; por ejemplo, si incluye una mejora en el método de producción o entrega.

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba; que podría incluir el valor o los beneficios generados por el proceso de innovación para quienes realizan el proceso, por ejemplo tiempo, calidad, eficiencia, etc. No es necesario que se enumeren los beneficios.

NO otorgue puntos a los candidatos que simplemente definen "innovación" o "innovación de productos". Tampoco otorgue puntos para respuestas como "La innovación de procesos es cambiar o mejorar un proceso en un negocio"; ésto es demasiado vago. Debe haber alguna referencia a la producción o al proceso de entrega.

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para RC de utilizar una estrategia de determinación de precios de "descremado" de mercado para el café que se vende en los kioscos atendidos por robots. [4]

El "**descremado**" de mercado es una **estrategia que consiste en cobrar un precio relativamente alto durante el lanzamiento de un producto nuevo**, y luego bajar el precio con el tiempo a medida que la demanda disminuye y/o nuevos competidores entran en el mercado. El descremado es una estrategia de determinación de precios útil para las **empresas en espacios innovadores, con una demanda extremadamente alta para la adopción temprana**.

Algunas ventajas:

- Una **ventaja** para RC de utilizar la estrategia de descremado de mercado para la determinación de precios es que logrará un **más alto rendimiento de la inversión** en los robots que atienden los kioscos. RC tendrá los **beneficios de las ganancias a corto plazo durante la introducción**, y los **precios** iniciales más altos se **justifican por la innovación tecnológica**.
- Otra ventaja es que **los consumidores asocian el precio alto con un producto de alto valor o alta calidad** (por ejemplo, el café orgánico de comercio justo y calidad superior) y una imagen de marca mejorada. Esto ayudaría a RC a mantener su imagen y reputación.
- Las mayores ganancias del uso de precios "descremados" podrían ayudar a apaciguar a los accionistas si esto acortara el tiempo durante el cual continúan sin recibir dividendos

Algunas desventajas:

- Una posible
- es que la estrategia de descremado de mercado solo funcionará si el cambio en el **precio no tiene un mayor efecto en la demanda de café de RC**. Si sí lo tiene, los precios altos podrían perjudicar las ventas de RC. En este momento, **las ventas de RC ya están cayendo y algunos competidores se están incorporando al**

mercado. Si los clientes de *RC* no están dispuestos a pagar más por un servicio robotizado, caerán las ventas.

- Si la estrategia de descremado de mercado se usará primero y únicamente en los kioscos robotizados, podría argumentarse que *RC* tendrá que aumentar los precios también en los kioscos atendidos por personas. Los precios más altos quizá desanimen a algunos clientes, que entonces no comprarán el producto.
- En un momento de contracción económica, podría ser riesgoso aumentar el precio o recurrir al descremado de mercado en un producto como el café, fácil de reemplazar con marcas similares. Los clientes podrían comprar café similar y más barato en otras tiendas u otros kioscos, incluso si no los atienden robots.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

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

Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja correcta identificada y [1] por una explicación pertinente con aplicación a RC. Otorgue un máximo de [2].

No se podrá otorgar [2] por cada ventaja/desventaja 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].*

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *RC* de establecer objetivos éticos. [4]

Una **ventaja** para *RC* de establecer objetivos éticos es la de **crear una imagen positiva**. En este momento, **las protestas contra empresas como RC han dañado la imagen de la empresa y las ventas**. El establecimiento de objetivos éticos podría ser una buena forma de dar vuelta las cosas. Comprar grandes cantidades de café "orgánico" de comercio Justo o "Fair Trade" es un ejemplo de ser justos en sus tratos comerciales e invertir en una versión de café percibida como más ecológica.

Una segunda ventaja es que tener objetivos éticos puede ayudar a **diferenciarse de competidores como Coffee Extra (CE)** que tienen una reputación de malas condiciones de trabajo y bajos salarios.

Una imagen ética puede permitir que **los precios premium** sean más fácilmente aceptados por los clientes, lo que genera mejores ganancias y, por lo tanto, eventuales dividendos para los accionistas.

Puede motivar a los empleados y mejorar la moral 1 punto ya que no hay aplicación en el apoyo en el material de estímulo.

Una **desventaja** para *RC* de establecer objetivos éticos podría ser que, aunque a largo plazo esto puede ser beneficioso, **a corto plazo hay costos que aumentarán** cuando se implemente el pago de las subvenciones aplicables a una futura capacitación para los empleados, como también los pagos ventajosos por la reducción de plantilla.

En segundo lugar, los costos adicionales desde una postura ética dependen de hasta qué punto su mercado objetivo es sensible al precio. Es posible que a los clientes no les importe la postura ética si hace que su café sea demasiado caro.

Puede haber una reacción negativa de los clientes si los objetivos éticos de RC se ven en desacuerdo con su política de **reemplazar al personal con robots**.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

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

Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja correcta identificada y [1] por una explicación pertinente con aplicación a RC. Otorgue un máximo de [2].

*No se podrá otorgar [2] por cada ventaja/desventaja 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 si RC debería aceptar la oferta de CE.

[10]

La junta directiva no está segura de si aceptar o no la oferta de CE de adquirir RC.

Decididamente, RC ha ingresado en un **área (robots) en que la velocidad de crecimiento es prioritaria**; este podría ser un **argumento a favor** de la toma de control por parte de la cadena cafetera. La **cadena cafetera CE** claramente **tiene conocimientos especializados**, pues ya es conocida por utilizar drones para entregar el café (automatización del lugar de trabajo). **CE está ofreciendo pagar el doble del valor. Pueden tomar ese dinero y crear otra empresa**, dado que en ese mercado, aunque se espera que crezca, **la competencia está en aumento**. Si a los clientes les desanima tener que pagar más caro el café por el novedoso servicio robotizado, es posible que RC no pueda mantener la estrategia de descremado de mercado, lo que a su vez representaría una amenaza para las ganancias y los dividendos de la empresa. Entonces, CE se podría convertir en una alternativa financiera.

Algunos accionistas pueden no estar contentos con la reducción de sus dividendos durante los últimos dos años. Es probable que esta política continúe en el futuro, lo que representa un incentivo para vender.

Además, el factor novedad y los precios altos son más fáciles de aceptar para los clientes durante una economía en auge, pero menos aceptados cuando se enfrentan a fuerzas recesivas.

Por otra parte, **RC es conocida por la calidad excelente y pareja** de su café; los clientes podrían sentirse atraídos por la novedad del proceso y la empresa podría aprovechar ese valor. **Se prevé que el mercado crecerá**, la empresa **tiene un margen de ganancia elevado y actualmente cuenta con la ventaja de ser el primero en moverse (first mover advantage)**. Una **estrategia de descremado de mercado** ayudará a RC a recuperar el costo del proceso innovador con los robots, cuya implementación puede abarataarse con el tiempo a medida que adquieren más experiencia. Alternativamente, **podrían evaluar cómo crecer en lugar de vender**. Contrariamente a la mala reputación que tiene CE entre sus empleados, la responsabilidad social de la empresa (compra de café de comercio justo) que actualmente demuestra RC y sus **firmes objetivos éticos** (pagos ventajosos por reducción de plantilla y financiamiento para la capacitación) podrían funcionar a su favor. **La venta a CE podría entrar en conflicto con los valores éticos de RC** porque CE paga sueldos bajos a sus empleados y les ofrece malas condiciones de trabajo.

Acepte todo otro argumento pertinente a favor o en contra de aceptar la oferta de CE.

En resumen: los estudiantes pueden recomendar que RC acepte o que no acepte la oferta de CE siempre que fundamenten bien su respuesta.

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

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

Por una cuestión pertinente pero presentada de forma parcial, otorgue un máximo de [3].

Por más de una cuestión pertinente pero presentadas de 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.

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 su respuesta.

Se espera que el alumno haga algo más que limitarse a presentar algunos argumentos pertinentes a favor o en contra de cualquier estrategia sugerida y cerrar con algunas conclusiones y juicios.

Sección C

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

6. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **globalización** puede influir sobre la **estrategia** de marketing. [20]
7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **ética** y la **innovación** en la gestión de operaciones. [20]
8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **cultura** y el **cambio** pueden influir sobre la gestión de recursos humanos. [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 desparejo de los dos conceptos a lo largo de toda la respuesta del alumno. Un concepto puede ser más significativo que el otro.

Criterio B

Para [2]: "...la conexión no está desarrollada" debería ser tratado igual que superficial.

Criterio C

Se espera 1 + 1 argumentos por concepto.

- *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. Porejemplo, una idea por párrafo.*

Criterio E

- *Un ejemplo de un "individuo" podría ser un consumidor individual, o un gerente individual. En cambio, esto no se puede considerar con un "grupo" de consumidores o un equipo gerencial.*
- *Para otorgar [4] puntos, el alumno deberá haber presentado una respuesta equilibrada, que contemple la perspectiva tanto del individuo como del grupo o los grupos.*
- *El individuo o el grupo elegidos deben ser aplicables y pertinentes para la pregunta, con explicación específica.*
- *Es necesario que los alumnos vayan más allá de indicar el grupo de interés.*
- *No utilice el adjetivo "inapropiado" en el descriptor de [2]. Si la respuesta es inapropiada, otorgue [1].*

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

En la sección C, las instrucciones de la pregunta establecen explícitamente que el alumno no puede usar como base para su respuesta a las preguntas 6, 7 y 8 las organizaciones mencionadas en las secciones A y B y en el estudio de caso de la prueba 1. Cuando esto suceda, otorgue los puntos de la siguiente forma:

*Criterio A: Otorgue un máximo de **[1]**. El contenido de gestión empresarial no puede ser pertinente si la organización es ficticia.*

*Criterio B: otorgue **[0]**. No hay conexión con una “organización de la vida real”.*

*Criterio C: Otorgue un máximo de **[1]**. Los argumentos no pueden ser pertinentes si la organización es ficticia.*

Criterio D: Puntúe de forma normal.

*Criterio E: Otorgue un máximo de **[1]**. La perspectiva del individuo y/o el grupo no puede ser pertinente si la organización es ficticia.*
