

# Esquema de calificación

**Mayo de 2023**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Medio**

**Prueba 2**

28 páginas

© 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 las páginas 3–6 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

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

### 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

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Están presentes dos o menos de los elementos estructurales, y pocas ideas están organizadas con claridad.
<b>2</b>	Están presentes tres de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
<b>3</b>	Están presentes tres o cuatro de los elementos estructurales, y la mayoría de las ideas están organizadas con claridad.
<b>4</b>	Están presentes todos los elementos estructurales, y las ideas están organizadas con claridad.

**Criterio E: Individuos y sociedades**

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de presentar una consideración equilibrada de las perspectivas de un espectro de grupos de interés pertinentes, entre ellos, individuos y grupos dentro y fuera de la organización.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Se ha considerado de manera superficial o inapropiada una perspectiva individual o grupal.
<b>2</b>	Se ha considerado de manera apropiada una perspectiva individual o grupal pertinente, o dos perspectivas individuales o grupales pertinentes se han considerado de manera superficial o inapropiada.
<b>3</b>	Se han considerado apropiadamente al menos dos perspectivas individuales o grupales pertinentes.
<b>4</b>	Se han considerado equilibradamente las perspectivas individuales y grupales pertinentes.

## Sección A

1. (a) Indique **dos** características de un proceso de producción en gran escala. [2]

Las características de un proceso de producción en gran escala incluyen lo siguiente:

- Producción **en flujo continuo**
- **División del trabajo**
- **Elevados costos iniciales**
- Gran **automatización**
- Uniformidad de productos / **productos estandarizados**
- Gran volumen
- Habitualmente, gran parte de la **mano de obra** puede ser **no calificada** y necesitar una capacitación mínima.

*No acepte economías de escala, la cual no siempre aplica para producción en masa, y es un beneficio y no una característica.*

*Acepte toda otra característica pertinente de la producción en gran escala.*

**Nota:** No se requiere descripción.

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

- (b) Utilizando información pertinente de la **Tabla 1**:

- (i) calcule las ganancias netas después de intereses e impuestos de **LC** para el ejercicio con cierre el 31 de diciembre de 2022 (*no se requiere el mecanismo*); [1]

Ganancias netas después de intereses e impuestos = \$11 000 [Ingresos por ventas] – \$6 000 [Costo de los bienes vendidos] – \$3 000 [Gastos] – \$150 [Intereses] – \$370 [Impuestos] = \$1 480

La respuesta correcta es \$1 480. **No** se requiere que el alumnado presente un estado de resultados, aunque si se presenta no se penalizará (suponiendo que la respuesta dada sea correcta).

Ingresos por ventas	\$11 000
<Costo de los bienes vendidos>	– \$6 000
Ganancias brutas	\$5 000
<Gastos>	– \$3 000
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	\$2 000
<Intereses>	– \$ 150
Ganancias netas antes de impuestos	\$1 850
<Impuestos>	– \$ 370
<b>Ganancias netas después de intereses e impuestos</b>	<b>\$1 480</b>

*Acepte \$1 480 ó \$1 480 000. También acepte sin el signo \$.*

*Otorgue [1] si el alumno presenta la respuesta correcta.*

- (ii) elabore un balance de LC con todos los rótulos correspondientes al 31 de diciembre de 2022.

[5]

**Balance de LC al 31 de diciembre de 2022** (cifras en miles de \$)

	\$000	\$000
Activo fijo neto	3 000	
<b>Activo corriente</b>		
Caja	100	
Deudores	900	
Existencias	1000	
Total activo corriente	2000	
<b>Pasivo corriente</b>		
Sobregiros	200	
Acreedores	1300	
Total pasivo corriente	1500	
Activo corriente neto (capital circulante)		500
Total activo menos pasivo corriente		3500
<b>Pasivo a largo plazo (deuda)</b>	1500	
Activo neto		2000
Financiado por:		
Capital accionario	1000	
Reservas acumuladas	1000	
<b>Patrimonio neto</b>		2000

**Nota:** Si el alumno no respeta el formato prescrito por el IB, otorgue un máximo de [3].

**Nota:** No se debe penalizar a los alumnos por omitir la línea de “Pasivo a largo plazo (deuda)”, o por escribir “Reservas”, omitiendo “acumuladas”.

Otorgue [1] si el alumno demostró tener cierta comprensión de qué es un balance.

Otorgue [2] si el alumno elabora un balance en gran medida reconocible, pero el resultado no cuadra, o tiene dos problemas de clasificación importantes. Si es un balance como el que se muestra aquí pero carece de encabezado otorgue [2].

Otorgue [3] por un balance en gran medida correcto, que cuadre. (Puede haber una clasificación errónea). Si carece de encabezado con la fecha correcta incluyendo la preposición “al”, deducir [1]. Por lo tanto. [3] – [1] = [2].

Otorgue [4] si el alumno elabora un balance correcto (que cuadra) y respeta el formato prescrito por el IB. Si carece de encabezado apropiado, otorgar [4] de todas maneras. Si carece de encabezado apropiado, otorgar [4] de todas maneras.

Otorgue [5] si el alumno elabora un balance correcto (que cuadra) y respeta el formato prescrito por el IB, y en el balance figura la fecha..

**Nota:** Un pequeño error de clasificación el cual es numéricamente correcto demuestra que el candidato tiene suficiente entendimiento. Apegándonos a la puntuación positiva, favor de otorgar crédito al candidato. Si el candidato arriba escribe “Activos totales” en vez de “Total activo menos pasivo corriente”, acepte siempre y cuando a la derecha tenga una cifra correcta, en este caso, \$3 500.



- (c) Explique el impacto en el estado de resultados de *LC* de la venta de su edificio actual y el arrendamiento de otro.

[2]

El **arrendamiento** implica que el pago de los costos del edificio **será un gasto, deducido antes de impuestos**. Anteriormente, la empresa pagaba los costos del edificio teniendo la propiedad del edificio y pagando un préstamo a largo plazo; además del pago de intereses, el préstamo se paga con financiamiento después de impuestos. Por lo tanto, *LC* tendrá **un aumento en los gastos y una disminución en las ganancias antes de intereses e impuestos**. Sumado a esto, cuando la empresa venda el edificio actual y **salde su deuda a largo plazo, disminuirán los gastos en intereses**. Los **gastos de *LC* en impuestos también se reducirán**, pues **los pagos del arrendamiento serán más altos que los gastos en intereses, y las ganancias netas después de intereses y antes de impuestos serán menores**.

Otorgue [2] por una explicación clara de cualquiera de los tres resultados explicados arriba. Otorgue [1] por cierta comprensión.

**Nota:** Si un estudiante dice únicamente que “aumentarán los gastos” (o algo en ese sentido, sin una explicación adicional), otorgue [1].

2. (a) Indique **dos** beneficios para una empresa de tener una declaración de la misión. [2]

Una declaración de la misión es una declaración orientada a la acción, en la que una organización afirma ante su público cuál es el propósito que la anima. A menudo incluye una descripción general de la organización, su función y sus objetivos. A medida que una empresa crece, es posible que alcance sus objetivos y metas, que a la vez cambiarán. Por tal razón, a medida que se alcanzan las metas anteriores, es preciso revisar la declaración de la misión según sea necesario para reflejar la nueva cultura de la empresa. Algunos de los beneficios que ofrece:

- **Comunicar** la orientación (dirección) de la organización (puede indicar objetivos y metas)
- Permitir la **toma de decisiones cotidianas de operación**
- Mantener a la **organización centrada (enfocada)**
- **Motivar** a los empleados y atraer nuevos talentos
- **Diferenciar** a la organización de sus **competidores**
- Proporcionar a los grupos de interés una idea de los valores de la organización
- Asistir en el establecimiento o mantenimiento de la imagen de la marca
- Se puede utilizar como una herramienta de promoción que puede ayudar a atraer clientes cuando los valores de la organización (arraigados en la declaración de misión) se alinean con los clientes potenciales.

*Acepte todo otro beneficio pertinente. No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba.*

*Otorgue [1] por cada beneficio indicado, hasta un máximo de [2].*

**Nota:** *No se requiere descripción.*

- (b) Utilizando información pertinente de la **Tabla 2**, calcule:

- (i) la cantidad de alfombras necesaria para alcanzar el punto de equilibrio en 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\begin{aligned} \text{Punto de equilibrio} &= \text{Costos fijos} / \text{Contribución} \\ &= \$2\,000 / \$105 - \$65 \\ &= \$2\,000 / 40 \\ &= \mathbf{50 \text{ alfombras}} \end{aligned}$$

*Acepte si el candidato no indica alfombras o unidades.*

Respuesta alternativa:

Punto de equilibrio (\$):

$$\text{Precio unitario} \times \text{unidades} = \text{Costo fijo} + (\text{costo variable unitario} \times \text{unidades})$$

$$\begin{aligned} Q &= \text{Cantidad/unidades/alfombras} \\ \$105 \times Q &= \$2\,000 + (\$65 \times Q) \\ \$105 \times Q - (\$65 \times Q) &= \$2\,000 \\ \$40 \times Q &= \$2\,000 \\ Q &= \$2\,000 / \$40 = \mathbf{50 \text{ alfombras}} \end{aligned}$$

*Acepte si el candidato no indica alfombras o unidades.*

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

*Otorgue [2] por una respuesta correcta con el mecanismo.*

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

*Otorgue [1] por el método correcto con un error de cálculo.*

- (ii) las ganancias o pérdidas de AH si se venden 500 alfombras en 2022 (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

$$\begin{aligned} \text{Ganancias} &= \text{Ingresos totales} - \text{Costos totales} \\ &= \$105 \times 500 - (\$2\,000 + (\$65 \times 500)) \\ &= \$52\,500 - (\$2\,000 + \$32\,500) \\ &= \$52\,500 - \$34\,500 \end{aligned}$$

**Ganancias = \$18 000**

Un método alternativo podría ser:  
 $450 \times \$40 = \$18\,000$

Otorgue los puntos si el signo de \$ se muestra en algún lugar del mecanismo y se omitió en la respuesta.

*Otorgue [2] por una respuesta correcta con el mecanismo.*

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

*Otorgue [1] por el método correcto con un error de cálculo.*

- (iii) el margen de seguridad en 2023 si AH vende 750 alfombras (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

Margen de seguridad = Producción actual (unidades) – Producción del punto de equilibrio

$$\begin{aligned} \text{Mds} &= 750 - (\$2\,000 / (\$120 - \$70)) \\ \text{Mds} &= 750 - 40 \\ \text{Mds} &= 710 \text{ alfombras} \end{aligned}$$

Aplique la regla de la cifra propia.

Si el candidato usa un método matemáticamente correcto, puede expresar el margen de seguridad en dólares o en porcentaje.

Típicamente, la manera de calcular el mds en dólares sería:

$$\begin{aligned} (750 \times \$120) - (40 \times \$120) &= \$90\,000 - \$4800 = \$85\,200 \\ \text{MDS} &= \$85\,200 \end{aligned}$$

Para calcularlo como porcentaje utilice la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} &(\text{ingresos totales} - \text{ingresos del punto de equilibrio}) / (\text{ingresos totales}) \times 100 = \\ &(\text{ingresos totales} - \text{ingresos del punto de equilibrio}) / (\text{ingreso totales}) \times 100 = \\ &(\$90\,000 - \$4800) / \$90\,000 \times 100 = 94,66666667\% \end{aligned}$$

Permita el redondeo siempre y cuando se haga de manera correcta. Acepte 94,67%, 94,7% ó 95%.

*Otorgue [2] por una respuesta correcta con el mecanismo.*

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

*Otorgue [1] por el método correcto con un error de cálculo.*

- (c) Explique si el cambio en la estrategia de determinación de precios que *AH* prevé para 2023 repercutirá en su contribución unitaria. [2]

*AH* decidió trasladar todos los aumentos de costos a sus clientes; por lo tanto, el aumento de \$5 en el costo variable significa que el nuevo precio de venta de \$120 representará un aumento de \$10 en la contribución unitaria.

O bien:

Dado que la contribución unitaria es la diferencia entre el precio de venta y su costo variable, según las cifras de la tabla para 2023,  $\$120 - \$70 = \$50$ , lo que representa un aumento de \$10 en la contribución con respecto a 2022.

*No es necesario que las respuestas del alumnado coincidan exactamente en su redacción con las indicadas más arriba.*

*Otorgue [1] por cierta comprensión.*

*Otorgue [2] por una explicación clara como las dadas más arriba.*

**Nota:** Si un estudiante dice únicamente que “aumentará” (o algo en ese sentido, sin una explicación adicional), otorgue [1].

## Sección B

3. (a) Indique **dos** características del comercio electrónico. [2]

Las características del comercio electrónico incluyen lo siguiente:

- El comercio electrónico enfrenta **pocas limitaciones geográficas**.
- Puede estar **disponible o accesible en cualquier momento**.
- Tiene una gran base de consumidores potenciales (**alcance global**).
- Ofrece **plataformas** en gran medida **estandarizadas** (que comparten distintas empresas), por lo que resulta **fácil de usar** para la mayoría de los clientes.
- Ofrece **múltiples opciones de pago**.
- La **personalización** es cada vez más común y difundida.
- Los sitios web pueden ser **interactivos**.
- Los sitios web pueden contener **gran cantidad de información** y permitir el uso combinado de mensajes de audio, video y texto para **transmitir un mensaje de marketing**.
- Es una forma rápida y fácil de comprar para los consumidores.
- Es conveniente y relativamente barato de poner en marcha para las empresas.
- Más barato que los establecimientos físicos (de “ladrillo y mortero”) ya que no se necesita tener tiendas.

*Acepte toda otra característica pertinente.*

*No acepte que el comercio electrónico es vender en línea o a través de internet.*

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

**Nota:** *No se requiere descripción.*

- (b) Explique **una ventaja y una desventaja** para *EL* de tener un punto de venta único/una proposición única de venta. [4]

Algunas **ventajas** de un punto de venta único/una proposición única de venta:

- **Lealtad de los clientes**
- **Diferenciación** respecto de los competidores
- **Marketing con un enfoque centrado**
- **Aumento de los ingresos**
- **Posibilidad de que cree barreras al ingreso** para frenar a potenciales competidores

En el caso de *EL*, la ventaja que le daba **su punto de venta único/su proposición única de venta** era que ese enfoque centrado en **cumplir rápidamente con los pedidos personalizados** le permitía diferenciarse de las otras empresas de empaquetado. También por su punto de venta único/su proposición única de venta, *EL* atraía clientes adicionales y, se supone, sus ingresos aumentaban.

Algunas **desventajas** de un punto de venta único/una proposición única de venta:

- Puede **crear un perfil de las expectativas de los clientes**; la empresa, luego, debe cumplir con esas expectativas o causará decepción.
- Puede **perder sentido por la obsolescencia de la tecnología**.
- Puede suponer un **enfoque demasiado acotado, que a su vez puede llevar a la pérdida de oportunidades**.
- Los mensajes sobre el punto de venta único/la proposición única de venta pueden no estar logrando una llegada suficiente al mercado objetivo buscado.

En el caso de *EL*, una desventaja de su punto de venta único/su proposición única de venta era que la empresa efectivamente había **creado un perfil de las expectativas de los clientes. Sin embargo**, a medida que la empresa había crecido y enfrentado **deseconomías de escala, había empezado a dejar de cumplir con los pedidos a tiempo**. Esta situación era problemática para *EL* pues los clientes elegían a *EL* como su proveedor precisamente porque el punto de venta único/la proposición única de venta de la empresa era cumplir con los pedidos a tiempo.

*Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.*

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

Otorgue **[1]** por **una ventaja/desventaja apropiada** y **[1]** por un desarrollo con respecto a *EL*. 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 **dos** deseconomías de escala que *EL* puede haber experimentado. **[4]**

La decisión de *EL* de contar con **cuatro fábricas pequeñas en lugar de una grande** permite a la empresa dar una pronta respuesta a sus clientes y, cuando esto es posible, fabricar el producto en una fábrica geográficamente cercana al cliente. No obstante, este modelo operativo **puede dar lugar a varias deseconomías de escala:**

- **Deseconomías de escala en la gestión**, pues cada fábrica debe tener su propio gerente de planta.
- **Deseconomías de escala en la organización**, pues la coordinación de las cuatro fábricas insume tiempo y dinero.
- **Deseconomías de escala de comunicación**. Ya que *EL* tiene ahora múltiples fábricas en dos países en donde se hablan diferentes idiomas, la comunicación se vuelve un reto y puede resultar más costoso a medida que la operación se hace más lenta.  
**Deseconomías de escala técnicas**; según el material de estímulo, algunas veces las fábricas individuales están trabajando a plena capacidad, lo que puede reducir la productividad por sobrecarga.
- **Deseconomías de escala en la adquisición**: demasiadas existencias en cada fábrica. Las existencias se pueden estropear, o volverse obsoletas o dejar de estar de moda.

*Los candidatos pueden indicar una deseconomía de escala financiera o de capital, con algo de explicación. Sin embargo, dado el estímulo, no hay oportunidad de aplicación. Por lo tanto, el máximo puntaje que un candidato puede obtener por deseconomía de escala financiera o de capital es [1].*

*Acepte toda otra deseconomía de escala pertinente.*

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

*Otorgue [1] por cada deseconomía de escala identificada y [1] adicional por un desarrollo con respeto a *EL*. Otorgue un máximo de [2].*

*No se podrá otorgar [2] por cada deseconomía de escala si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.*

*Por ejemplo:*

*Por una identificación o una descripción de una deseconomía de escala **con o sin** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de una deseconomía de escala **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de una deseconomía de escala **y** aplicación, otorgue [2].*

- (d) Discuta si *EL* debe celebrar el contrato con *WM* si presenta la oferta ganadora. [10]

*EL* tiene muchas **razones convincentes para celebrar el contrato a cinco años** con *WszystkoMart (WM)*:

- ***WM* es un minorista importante** y, en términos del **crecimiento de *EL***, esta **oportunidad** es especial. *EL* se vería beneficiada gracias a la experiencia de *WM* y a las sinergias.
- *EL* podría **convertirse rápidamente en una de las más grandes empresas de empacado ecológico**.
- Presumiblemente, el **prestigio de ganar un contrato** con *WM* realizaría la reputación de *EL*.
- El contrato a cinco años virtualmente **garantizaría las ganancias en los primeros cinco años**.
- Podría reducir las **deseconomías de escala**.

*EL* también tiene muchas **razones convincentes para no celebrar el contrato a cinco años** con *WM*:

- Dedicarse a la fabricación a gran escala y **competir en precio** (“*centrarse en mantener bajos los costos*”) **no sería coherente con el punto de venta único/la proposición única de venta** que *EL* había desarrollado.
- El contrato requeriría construir una fábrica enorme (enorme inversión), y ninguno de los métodos para financiar la fábrica nueva es del todo satisfactorio.
  - Con la **opción de la deuda, *EL* tendría que tomar un préstamo a 30 años, pero el contrato que conseguiría la empresa es solo a 5 años**.
  - Con la **opción de venta de acciones, Marek y su padre dejarían de tener una participación mayoritaria (perderían control y poder) en la empresa**.



*Acepte otros juicios pertinentes, si se los justifica.*

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

**Nota:** *Las puntuaciones indicadas en la columna de la derecha son puntuaciones máximas.*

	Puntuación máxima
Intento mínimo. No comprende de verdad lo que pide la pregunta Sin aplicación, respuesta teórica	<b>[1-2]</b>
Un argumento a favor de celebrar el contrato, aplicación muy limitada. Carece de equilibrio.	<b>[3]</b>
O dos argumentos a favor o dos argumentos en contra de celebrar el contrato, pero sin equilibrio.  <b>O bien</b> Un argumento a favor y un argumento en contra de celebrar el contrato.	<b>[4]</b>
Dos argumentos a favor de una postura y un argumento en contra.	<b>[5]</b>
Al menos dos argumentos a favor y dos argumentos en contra. No hay una conclusión real.	<b>[6]</b>
Al menos dos argumentos a favor y dos argumentos en contra. Una conclusión con juicios.	<b>[7-8]</b>
Al menos dos argumentos a favor y dos argumentos en contra. Una conclusión con juicios. Rico uso del vocabulario de negocios. La respuesta demuestra una comprensión profunda y matices.	<b>[9-10]</b>

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 la empresa a definir su estrategia de marketing, particularmente la de promoción hacia 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 al cual la compañía le quiere vender. El segundo punto podría deberse a que el alumno ha especificado que los clientes tienen necesidades y deseos comunes, o si ayuda a definir la estrategia de marketing de la empresa, como la de 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 las comisiones por sus ventas, a los empleados usualmente se les paga un salario base (a veces bajo). El pago de comisión tiene ventajas y desventajas para LA:

Es importante que la respuesta se enfoque en los efectos sobre LA. **No recompense** respuestas que se enfoquen en las ventajas/desventajas para la plantilla laboral.

**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. 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 la 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 la conciencia de marca desarrollada 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 ganancias para LA**, ya que el pago por comisión NO se utilizaba, por lo que se presumen que los salarios fijos deben aumentarse.*

*De manera similar, tampoco acepte algo parecido a “se incrementan los costos”, ya que con un sistema de comisiones estructurado, el aumento en ingresos generado por el sistema de comisiones es mayor al 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*, habituada al estilo de liderazgo democrático. ¿Parece no ser bueno para *LA*? (Nunca antes hubo conflictos).

El estilo democrático de Marie puede que le orille a evitar el conflicto a toda costa (**ya que nunca ha habido conflicto alguno**), dando como resultado que su toma de decisiones no salvaguarde los intereses de *LA*.

Es poco probable que el estilo democrático escuche argumentos de igual peso, especialmente cuando una sociedad anónima bursátil como *LA* probablemente otorgue mayor peso al grupo de interés conformado por 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 diferentes maneras. Pueden verlo como “**cerrar las tiendas físicas y vender en línea solamente**” siendo una sola cuestión y proporcionar **dos argumentos a favor y dos argumentos en contra**.*

*De manera alternativa, los candidatos pueden hablar de las ventajas y las desventajas de “**cerrar**”, y luego hablar de las ventajas y desventajas de “**vender solo en línea**”. Cualquier enfoque 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 cliente de LA están habituados a la asistencia personalizada**. La compra en línea es una experiencia totalmente distinta; y la evidencia de esto se encuentra en el número de devoluciones que experimenta 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 viene sin costos de inversión - equipo tecnológico, 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 eliminando gradualmente las tiendas con peores resultados*

*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.*

**Nota:** *Las puntuaciones indicadas en la columna de la derecha son puntuaciones máximas.*

	Puntuaciones máximas
Intento mínimo. No comprende de verdad lo que pide la pregunta Sin aplicación, respuesta teórica	<b>[1-2]</b>
Un argumento a favor de cerrar todas las tiendas físicas y vender en línea, poca aplicación. Carece de equilibrio.	<b>[3]</b>
O dos argumentos a favor o dos argumentos en contra de cerrar todas las tiendas físicas y vender en línea, pero sin equilibrio  O un argumento a favor, un argumento en contra de cerrar todas las tiendas físicas y vender en línea.	<b>[4]</b>
Dos argumentos a favor y un argumento en contra	<b>[5]</b>
Dos argumentos a favor y dos argumentos en contra. Sin conclusión real.	<b>[6]</b>
Por lo menos dos argumentos a favor y dos en contra. Una conclusión con juicios.	<b>[7-8]</b>
Por lo menos dos argumentos a favor y dos en contra. Una conclusión con juicios. Uso enriquecido del lenguaje de empresa. La respuesta muestra profundidad, entendimiento y matiz.	<b>[9-10]</b>

5. (a) Indique **dos** características del pasivo no corriente. [2]

Algunas características del pasivo no corriente:

- Es dinero que se toma prestado (no acciones) a mediano o largo plazo.
- Se debe devolver.
- El prestatario debe pagar intereses.
- Se podría requerir al prestatario presentar una garantía para obtener el préstamo.
- Es una fuente de financiamiento externa..

*No acepte si el candidato solamente dice “dinero prestado” o algo parecido sin algún modificador de tiempo.*

*Si el candidato ejemplifica con sobregiro o dice préstamo a corto plazo, no acepte a menos que indique “corto y/o mediano o largo plazo”. En ese caso, acepte basándose en la puntuación positiva.*

*No acepte si el candidato dice algo así como “a través del tiempo” cuando se refiera al período de pago de la deuda o al modificador del tiempo. Dicho descriptor es muy vago. A través del tiempo pueden ser seis meses ó treinta años.*

*Acepte toda otra explicación pertinente o correcta.*

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

**Nota:** *No se requiere descripción.*

- (b) Con referencia a *JP*, explique las diferencias entre la producción a pedido/personalizada y la producción por lotes. [4]

La **producción a pedido** tiene lugar cuando una empresa **fabrica de a un artículo por vez y habitualmente siguiendo especificaciones particulares**. Actualmente, toda la ropa que *JP* produce tiene características únicas, y cada artículo se debe realizar individualmente; esto significa que un sastre empieza de a una prenda por vez y la termina antes de pasar a la siguiente. Se hace **hincapié en la calidad y la originalidad, y el productor puede cobrar precios superiores. La producción está orientada al mercado**. El pedido se realiza para un cliente concreto.

La **producción por lotes** tiene lugar cuando **una empresa produce artículos con características comunes por grupos (o lotes)**. Los artículos pasan de una etapa de la producción a la siguiente en grupo, y en cada etapa se aplican distintos procesos. Con el posible paso de *JP* a la producción por lotes, habría grupos enteros de artículos (por ejemplo, camisas de un cierto diseño y talle) que se fabricarían por etapas (corte siguiendo el patrón, costura, aplicación de botones, etc.) hasta llegar a la camisa terminada.

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

*Otorgue [1] punto si solo se indican los elementos básicos de cómo funciona cada proceso de producción.*

*Otorgue [2] puntos adicionales por una aplicación sólida y exhaustiva al material de estímulo.*

*Otorgue un máximo de [4].*



- (c) Con referencia a *JP*, explique el estilo de liderazgo de Justin. [2]

Según se advierte en el material de estímulo, Justin tiene un **estilo de liderazgo democrático**. Un líder con un estilo de liderazgo democrático **consulta a sus subordinados y recoge sus opiniones antes de decidir** o, como sucede en *JP*, el líder efectivamente **empodera a su gente para tomar decisiones**. Justin le pidió a su equipo de gestión que determinara cuál de las dos opciones elegir.

Otorgue [1] si el estudiante explica correctamente el estilo de liderazgo de Justin haciendo referencia al estímulo.

Otorgue [1] punto **adicional** si el estudiante utiliza el término “**democrático**” en su explicación.

Otorgue un máximo de [2].

- (d) Con referencia a *JP*, explique el término *lealtad a una marca*. [2]

Al hablar de **lealtad a una marca**, se hace referencia a lo que sucede **cuando** algunos **clientes** en particular **eligen** siempre o casi siempre **una marca antes que otra**. Hay lealtad cuando los clientes **se comprometen con la marca de una empresa** y están **dispuestos a volver a comprar a lo largo del tiempo**. En el caso de *JP*, aunque no muchas personas conocen la marca, quienes la conocen y han comprado tienden a volver a comprar productos de *JP*. En efecto, el 84 % de los clientes de *JP* han comprado a *JP* más de cinco veces.

Otorgue [1] por indicar que la lealtad a una marca significa que los clientes son leales y eligen una marca antes que otra.

Otorgue [1] punto **adicional** por un desarrollo claro y aplicación al material de estímulo.

Otorgue un máximo de [2].

- (e) Discuta las dos opciones que Justin ha sugerido. [10]

La **Opción 1, cambiar a la producción por lotes**, implicaría **debilitar** una característica importante del **modelo de negocios** de *JP*: **la ropa ya no sería exclusiva de cada cliente** (“los consultores recomendarían a partir de una serie de **opciones confeccionadas**”; “la ropa ya no se haría de forma personalizada”). Una segunda **desventaja** sería que la empresa **tendría que aumentar su inversión en existencias**. En este momento, la ropa se hace de a una por vez, y las existencias se entregan después de que el cliente ha aprobado los diseños. Con esta opción, *JP* **tendría grandes cantidades de existencias**, tanto antes de la producción como durante las diversas etapas de avance de las tareas y una vez que se ha llegado al producto terminado. Esto **requeriría un aumento del capital circulante**. ¿El precio se mantendrá igual?

Entre las **ventajas** de cambiar a la producción por lotes está que **se reducirán los costos**, pues la producción por lotes en general es **más barata que la producción a pedido**. Además, *JP* debería **poder entregar los artículos al cliente más rápido** (pues las opciones de diseño se basarán en **artículos confeccionados**). Una ventaja adicional es que **si las ventas de JP aumentan** —y todo indica que es eso lo que *JP* desea— **la empresa puede ampliar la escala de las operaciones con más facilidad**.

No obstante, **no parece claro cómo mejorará este cambio la conciencia de la marca de JP**, que es uno de los objetivos.

La **Opción 2, la construcción de tiendas minoristas**, probablemente  **aumente la conciencia de la marca de JP y**, por lo tanto, su **base de clientes**. Las tiendas físicas, si están bien ubicadas,  **aumentarían la visibilidad**. Los clientes potenciales que sintieran curiosidad podrían entrar en las tiendas, donde probablemente verían maniqués vestidos con ropa de *JP*. Sumado a esto, el proceso de toma de medidas en la tienda por el propio personal de ventas capacitado de *JP*  **daría como resultado más exactitud en las**

**medidas**, lo que **reforzaría todavía más la lealtad a la marca**. Por último, el **servicio** sería aún **más personalizado** que antes. **El personal de ventas podría ver a los clientes en persona y captar con más precisión sus deseos y requisitos en materia de moda**. Las **desventajas** de este enfoque radican en que **JP tendrá que hacer una inversión en las tiendas físicas**. **La empresa ya tiene un pasivo no corriente y no posee una gran liquidez**. El aumento de la deuda y del servicio de la deuda podrían suponer una presión todavía mayor para la liquidez de **JP**. Si bien la empresa es rentable, su **rentabilidad disminuyó dos años seguidos**, y el **aumento de los gastos de las tiendas nuevas y los gastos en intereses podrían resentir aún más la rentabilidad**.

*Acepte otros juicios pertinentes, si se los justifica.*

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

**Nota:** *Las puntuaciones indicadas son puntuaciones máximas.*

Puntuación máxima	Opción 1	Opción 2	Juicios/conclusiones
3	Una opción no equilibrada		N/C
4	Una opción equilibrada —un argumento a favor y un argumento en contra— o ambas opciones de forma no equilibrada		N/C
5	Una con equilibrio y una sin equilibrio		N/C
6	Ambas con equilibrio		Sin juicios/conclusiones
7-8	Con equilibrio Uso en gran medida eficaz de vocabulario de negocios y del estímulo		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta
9-10	Con equilibrio Rico uso de vocabulario de negocios, teoría empresarial y el estímulo		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta

## 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 otorgar [2]: "... la conexión no ha sido desarrollada", en cuyo caso debe tratarse como 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. Por ejemplo, una idea por párrafo.

#### **Criterio E**

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

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: **[0]** puntos. 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.