

Informe general de la asignatura, mayo de 2016

Gestión Empresarial

Límites de calificación de la asignatura

Nivel Superior

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Rango de puntuaciones:	0-13	14-27	28-39	40-49	50-59	60-69	70-100

Nivel Medio

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Rango de puntuaciones:	0-10	11-21	22-32	33-43	44-57	58-68	69-100

Evaluación interna del Nivel Superior

Límites de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Rango de puntuaciones:	0-3	4-6	7-9	10-12	13-14	15-17	18-25

Ámbito y adecuación del trabajo presentado

Esta es la primera convocatoria de exámenes en que se evalúa el trabajo interno del Nivel Superior siguiendo la guía del programa de 2016. Si bien la tarea básica esperada para la evaluación interna del Nivel Superior no cambió, sí lo hicieron los criterios de evaluación. Algunos de los cambios fueron

significativos y otros, no tanto. Sin embargo, lo cierto es que muchos alumnos no tuvieron plenamente en cuenta los nuevos requisitos de los criterios de evaluación y, en consecuencia, perdieron puntos innecesariamente.

En la mayoría de las evaluaciones se respetó el límite de palabras establecido para el informe y la propuesta de investigación, pero hubo una minoría que no lo hizo. En la nueva guía se indica explícitamente que los moderadores ya no necesitan leer más de 500 palabras en el caso de la propuesta de investigación; 200, en el del resumen ejecutivo, y 2.000, en el del informe escrito. Aunque no se penaliza específicamente a los alumnos por superar el límite de palabras, existe una penalización de hecho como resultado de las omisiones. Por ejemplo, si las conclusiones y las recomendaciones del informe principal abarcan más de 2.000 palabras, se otorgarán 0 puntos por el criterio E y el criterio F, pues se considerará que faltaron. Esto también afecta la evaluación del criterio H, relativo a la presentación.

En muy pocos casos no se presentaron la propuesta de investigación y el plan de acción, pero en varios informes faltaron secciones obligatorias. Al igual que en convocatorias anteriores, quedó claro que algunos alumnos no sabían que las palabras del plan de acción deben incluirse en el cómputo de palabras, aun cuando dicho plan se presente en forma de tabla.

Algunos aspectos de esta actividad se mantuvieron similares a que se presentaron en los informes elaborados según la guía anterior. En la mayoría de los proyectos se investigaron cuestiones de marketing y gestión de recursos humanos; muchos tuvieron un alcance demasiado amplio, que resultaba inmanejable dentro del límite de palabras. Se tuvo la impresión de que más alumnos se centraron en las grandes organizaciones y los temas amplios, tales como la mezcla de marketing completa o la motivación que ofrecen las multinacionales. Cuando los alumnos se centraron en la motivación, a menudo se valieron excesivamente de Maslow, sin valorar lo suficiente las limitaciones de la teoría.

En cada uno de los informes sobre las convocatorias se menciona la limitada selección de herramientas, técnicas y teorías empresariales. Pese a que ya es conocido el comentario sobre el énfasis excesivo en los análisis FODA, PEST y de campos de fuerzas, esta tendencia se ha mantenido, e incluso acentuado, en el nuevo programa. No hay nada de malo en usar estas herramientas y técnicas siempre que sean pertinentes, que el alumno las entienda y que luego pueda aplicar los hallazgos o los resultados para responder a la pregunta de investigación. Lamentablemente, muchos alumnos parecieron limitarse a incluir estas herramientas y técnicas de manera rutinaria, como siguiendo una lista de verificación, en lugar de usarlas para ayudar al análisis y la evaluación, y sin conectar las herramientas y técnicas a fin de respaldar un argumento coherente. A menudo, los análisis FODA no reflejaban más que la opinión del alumno, y carecían de referencias, pruebas, datos y estructura adecuados. Los elementos se ubicaron con frecuencia en segmentos incorrectos de los análisis FODA y PEST; además, muchas veces las ponderaciones del análisis de campos de fuerzas no estaban fundamentadas, o incluso faltaban. A continuación, los alumnos justificaban las recomendaciones basándose en hallazgos subjetivos y sin sustento.

Por otra parte, algunos alumnos incluyeron los análisis FODA y PEST y otras herramientas y técnicas en los apéndices, haciendo referencia a ellos mediante notas a pie de página ubicadas en el cuerpo principal del informe. En la mayoría de estos casos, el análisis y la evaluación en el cuerpo principal del informe eran escasos (o incluso inexistentes). En algunos casos, los apéndices contenían más análisis, referencias y discusión que el informe en sí. Cabe destacar que, para la evaluación general, solo cuenta la información presentada en el cuerpo principal del informe. Los apéndices están

concebidos para aportar material de apoyo adicional, y los moderadores no tienen obligación de leerlos o de conceder puntos al alumno por su contenido.

Como aspecto positivo, muchos alumnos eligieron temas pertinentes para la investigación, y las preguntas de investigación estaban lo suficientemente delimitadas como para ser manejables dentro del límite de palabras. Se recopilaron datos de respaldo de fuentes primarias y secundarias para fundamentar el análisis y la evaluación. Aunque ya no se aplica el criterio de evaluación "Valor para la gestión", es indudable que los mejores informes agregarían valor a la toma de decisiones empresariales.

Desempeño de los alumnos en relación con cada criterio

Hay nueve criterios de evaluación para el proyecto de investigación.

Criterio A: Propuesta de investigación

Criterio B: Fuentes y datos

Criterio C: Uso de herramientas, técnicas y teorías

Criterio D: Análisis y evaluación

Criterio E: Conclusiones

Criterio F: Recomendaciones

Criterio G: Estructura

Criterio H: Presentación

Criterio I: Pensamiento reflexivo

Criterio A: Propuesta de investigación

Este criterio evalúa en qué medida el alumno presenta una propuesta de investigación que orienta eficazmente el proyecto, con todos los elementos requeridos que se exponen en la *Guía de Gestión Empresarial*.

La propuesta de investigación es independiente del informe principal y debe presentarse antes de este. Es un documento muy importante porque se centra en los motivos para realizar la investigación, el marco teórico y la metodología de investigación.

La formulación de la pregunta de investigación constituye la base de toda la investigación posterior, por lo que debe orientarse al futuro y estar lo suficientemente delimitada; de este modo se orientará la investigación y se precisarán los límites del proyecto, a fin de que la investigación pueda realizarse dentro del tiempo permitido y se eviten generalizaciones amplias. Cuando la pregunta de investigación era imprecisa y difusa, el informe en general tendía a ser descriptivo, con un análisis superficial y conclusiones genéricas. No obstante, es justo decir que, en las últimas convocatorias, las preguntas de investigación han mejorado en este sentido, pero sigue habiendo demasiadas preguntas amplias y

de carácter general que socavan en gran medida la capacidad de los alumnos de presentar informes eficaces.

En general, los proyectos de investigación y los planes de acción fueron bastante buenos, y la mayoría de los alumnos intentó incluir los elementos requeridos. Pocos alumnos obtuvieron menos de 2 puntos. Sin embargo, hubo aspectos flojos. En algunos casos, las razones fueron de índole personal, no empresarial. Por ejemplo, un interés personal, una empresa familiar o la elección de la futura profesión no son una razón para realizar la investigación en el contexto de la evaluación interna del Nivel Superior, aunque pueden explicar el deseo de investigar la empresa seleccionada y la elección del tema. Desde el punto de vista empresarial, las razones deben relacionarse con algún punto débil de la empresa, una decisión futura o un cambio en el entorno externo. Por ejemplo, es posible que la empresa experimente sacudidas comerciales que afecten su negocio, como una reducción de las ventas o las ganancias, una menor productividad, un aumento en la rotación de personal o una competencia creciente. Sería útil presentar algunos de estos datos como apoyo a las razones de la propuesta de investigación. En esta convocatoria, pocos alumnos intentaron cuantificar la naturaleza del problema.

La guía pide explícitamente a los alumnos que identifiquen posibles fuentes de información, entre las que se cuentan las organizaciones y los individuos con quienes se pondrán en contacto. La propuesta de investigación también debería incluir los métodos que se usarán para reunir y analizar los datos, y el motivo para elegirlos. En algunos casos, los alumnos no explicaron la elección del método de investigación.

Por lo general, se abordaron las dificultades previstas para la investigación, aunque en algunos casos no eran realistas y el alumno las agregó únicamente para cumplir con el requisito. Aun cuando el criterio de evaluación no lo pedía específicamente, los alumnos de mejor desempeño no solo identificaron problemas potenciales en la investigación, sino que también sugirieron algunas soluciones atinadas, resultado de una minuciosa planificación.

Quedó claro que muchos alumnos usaron genuinamente el plan de acción como documento de planificación principal; además, el uso de los diagramas de Gantt para identificar el progreso no solo fue eficaz, sino que también redujo el número de palabras necesarias y facilitó el mantenerse dentro del límite. Sin embargo, en algunos planes de acción se vio un problema considerable: los alumnos superaron el límite de 500 palabras porque no contaron las palabras de la “tabla” del plan de acción en el total de la propuesta de investigación.

La propuesta de investigación debe ser un documento dinámico, que abarque todo el período de investigación, por lo que debe estar abierto a modificaciones si cambian las circunstancias; por tanto, se recomienda incluir una columna donde puedan introducirse las modificaciones. Muchos alumnos hicieron modificaciones de este tipo.

Criterio B: Fuentes y datos

Este criterio evalúa la medida en que el alumno ha seleccionado fuentes primarias y ha reunido datos que aborden con la suficiente profundidad y amplitud una cuestión o una decisión que una o varias organizaciones vayan a tomar. Esto representa un cambio respecto de la guía anterior, donde el criterio “Fuentes y datos” recompensaba tanto los datos primarios como los secundarios. En la nueva guía, el criterio B evalúa y recompensa específicamente los datos primarios, aunque los datos secundarios contribuyen a la evaluación de otros criterios, como “Análisis y evaluación” (criterio D) y

“Recomendaciones” (criterio F). Los datos secundarios también se deben utilizar para establecer el contexto de la investigación y las razones para el estudio de investigación.

Para alcanzar la banda de puntuación más alta, el alumno debe elegir datos de fuentes primarias que sean apropiados, variados y suficientes. En la mayoría de los casos, esto significa ir más allá de los puntos de vista parciales de los propietarios o los directivos de la empresa.

Lamentablemente, en un número considerable de informes, se observó una tendencia a hacer afirmaciones generalizadas sin datos o citas adecuados. De hecho, algunos informes se basaron casi exclusivamente en cuestionarios limitados, con muestras pequeñas y no representativas. Pocos alumnos explicaron la selección y la fiabilidad de la muestra elegida, o identificaron el marco de la muestra. En algunos casos, era evidente que la muestra estaba integrada por amigos o familiares que no eran representativos de la demografía del mercado.

Los mejores informes fueron redactados por alumnos que obtuvieron datos de una serie de fuentes primarias creíbles y fiables, que ofrecían información confiable y válida para respaldar sus conclusiones y recomendaciones. Al evaluar de manera crítica la calidad de los datos y cuestionar los posibles sesgos, los alumnos sentaron las bases para llevar a cabo un análisis y una evaluación eficaces. Como sucedió en convocatorias anteriores, varios alumnos utilizaron una única fuente primaria como base para el informe escrito, lo que redujo considerablemente los puntos otorgados por este criterio. También se observó una dependencia excesiva de la información obtenida de los cuestionarios aplicados a directivos o clientes, sin contrastar los resultados con los datos secundarios disponibles.

La evaluación interna del Nivel Superior ha sido concebida como una investigación práctica en la que se usan datos de fuentes primarias, lo que la distingue del proceso más académico de redactar una monografía de Gestión Empresarial. La finalidad última de la evaluación interna es alentar a los alumnos a aplicar la teoría aprendida en clase a una situación de la vida real. Para lograrlo, el alumno debe ponerse en contacto con una organización, visitarla y, como parte del proceso, reunir datos de fuentes primarias relacionadas con la empresa para responder a la pregunta de investigación. Por lo tanto, los alumnos no deben emprender una investigación de campo pura, o reunir únicamente datos primarios de los clientes mediante encuestas o cuestionarios.

Criterio C: Uso de herramientas, técnicas y teorías

Este criterio evalúa la medida en la que el alumno comprende y aplica las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para esclarecer la situación que se investiga.

Es comprensible que los alumnos quieran resolver los problemas que investigan, en especial si esto repercutirá favorablemente en las operaciones de una empresa familiar. Sin embargo, el principal propósito de la evaluación interna del Nivel Superior es mostrar que el alumno es capaz de obtener datos y usar teorías, técnicas y herramientas empresariales adecuadas para interpretar esos datos en el contexto de empresas de la vida real. Los informes excesivamente prácticos, orientados a resolver un problema empresarial, no siempre tuvieron el alcance necesario para que el alumno demostrara comprensión académica, ni dieron cabida a la aplicación de herramientas, técnicas y teorías empresariales.

Los alumnos menos aventajados utilizaron casi exclusivamente análisis FODA y PEST deficientes, y no lograron reconocer las conexiones entre estos y las oportunidades estratégicas resultantes. Un análisis FODA puede representar un buen punto de partida para una investigación, pero es preciso

acompañarlo de pruebas y datos, y una mención completa de las fuentes utilizadas. No es aceptable que el alumno generalice y que, en esencia, elabore el FODA a partir de su “experiencia” o sus observaciones. Demasiados alumnos usaron sus análisis FODA para justificar recomendaciones, aun cuando ese FODA no era fruto de una investigación objetiva. Además, muchos análisis FODA estuvieron mal preparados, con elementos indicados en categorías erróneas, en particular en el caso de las “oportunidades”, donde a menudo se incluyeron factores internos y controlables. También se realizaron análisis FODA para estrategias o políticas, y no para organizaciones; en estos casos, el análisis FODA fue solo una lista de ventajas y desventajas de la estrategia o política.

Los análisis de campos de fuerzas se han popularizado y, de hecho, algunos colegios parecen haber alentado a sus alumnos a usar esta herramienta, aun cuando no era demasiado pertinente y no ayudaba a contestar la pregunta de investigación. Una vez más, demasiados análisis de campos de fuerzas eran puramente subjetivos, con escasos intentos de justificar la selección de una ponderación o de una fuerza que impulsa o limita. A menudo, las ponderaciones presentadas fueron estimaciones del alumno.

Otra técnica utilizada con frecuencia fue la matriz de Ansoff. El uso de esta matriz resultó más eficaz que los análisis FODA y PEST, aunque algunos alumnos no justificaron por qué era apropiada una estrategia de crecimiento en particular, o no investigaron este enfoque en comparación con otras estrategias de crecimiento que parecían igualmente pertinentes o apropiadas.

En esta convocatoria los alumnos pasaron por alto muchas otras herramientas y técnicas del Nivel Superior, en especial las que ofrecen pruebas cuantitativas y mayor validez y fiabilidad. Por ejemplo, pocos alumnos aplicaron eficazmente el análisis de índices, o emplearon técnicas de evaluación de inversiones. Quienes lo hicieron a menudo presentaron informes mucho mejores. También se utilizaron menos de lo esperado herramientas y técnicas como el flujo de caja, el análisis del punto de equilibrio, la matriz de BCG, el ciclo de vida del producto y los árboles de decisiones. Si bien varios alumnos lograron vincular sus fuentes y datos con el marco teórico, el hecho de que no incluyeran herramientas cuantitativas y no incorporaran el costeo en su informe menoscabó la credibilidad de las conclusiones y recomendaciones.

Criterio D: Análisis y evaluación

Este criterio evalúa la medida en que el alumno usa los resultados y los datos obtenidos para explicar la cuestión o la decisión que se investiga, así como su capacidad de integrar las ideas con coherencia. También evalúa la medida en que el alumno hizo una evaluación eficaz de sus argumentos y emitió juicios fundamentados.

Los alumnos tuvieron ciertas dificultades para satisfacer este criterio debido a la restricción que implica el cómputo de palabras. Por ese motivo, era esencial que el alumno fuera sucinto y se mostrara capaz de sintetizar sus hallazgos y de aplicar herramientas, teorías y técnicas pertinentes para sustentar sus juicios. En los mejores informes se evidenciaron pruebas claras de pensamiento crítico basado en la aplicación de herramientas y técnicas empresariales a los hallazgos de la investigación, a fin de extraer conclusiones fundamentadas. En los informes más flojos, el alumno se limitó a describir la información recopilada. Incluso cuando se usaron herramientas y técnicas empresariales pertinentes, el “análisis” tendió a ser más bien una descripción de los resultados de esas herramientas y técnicas, y no una consideración de lo que significaban dichos resultados en lo relativo a la pregunta de investigación. Solo una minoría de los alumnos pudo dar pruebas de pensamiento crítico e integrar los resultados de las herramientas y técnicas empresariales para elaborar una línea de argumentación coherente. En la

mayoría de los informes no se logró una integración eficaz de las ideas, y el alumno se limitó a presentar datos aislados. Esta falta de integración de las herramientas, las teorías y los datos fue un obstáculo para que los alumnos alcanzaran los niveles de logro más altos.

Criterio E: Conclusiones

A partir de 2016, las conclusiones y las recomendaciones se evalúan por separado. El criterio de conclusiones evalúa la medida en la que el alumno es capaz de extraer conclusiones pertinentes partiendo del análisis del informe; las conclusiones deben estar fundamentadas y ser congruentes con las pruebas presentadas en el informe.

En la mayoría de los informes se presentaban conclusiones; sin embargo, en una minoría de ellos el alumno tan solo se limitó a incluir recomendaciones en la sección "Conclusiones y recomendaciones". Muchos alumnos se limitaron a fusionar las conclusiones y las recomendaciones en una única sección, de tal manera que en algunos casos era difícil distinguir entre ellas.

El motivo principal que llevó a los alumnos a perder un punto en este criterio fue la introducción, en las conclusiones, de información nueva e incluso de análisis y datos adicionales que no figuraban en el cuerpo principal del informe. Los alumnos también llegaron a conclusiones que podrían ser de sentido común, pero que carecían de fundamento en el cuerpo principal del informe.

Para alcanzar la banda de puntuación más alta, también se requiere que el alumno identifique áreas para seguir investigando, cuando proceda. Algunas preguntas de investigación no requieren que se las estudie más a fondo. Por ejemplo, el alumno puede estar investigando si una empresa debería cambiar de ubicación, abrir una nueva sucursal o adquirir cierta máquina. En estos casos, la conclusión podría ser la decisión final. Sin embargo, en la gran mayoría de los casos, el tema que se investiga o la decisión que debe tomarse se verían favorecidos si se estudiaran más a fondo con el objeto de subsanar las limitaciones de la investigación inicial. En estos casos, los alumnos que no consideraron la necesidad de seguir estudiando el tema no pudieron alcanzar la banda de puntuación más alta.

Criterio F: Recomendaciones

Este criterio evalúa la medida en que el alumno hizo recomendaciones fundamentadas y congruentes con las conclusiones, y que hayan dado respuesta a la pregunta de investigación.

Se presentaron recomendaciones prácticamente en todos los informes. Sin embargo, en muchos casos, las recomendaciones no se desprendían directamente de las conclusiones, y no siempre respondían directamente a la pregunta de investigación. Al igual que sucedió con algunas conclusiones, no todas las recomendaciones se fundamentaban en la investigación o el análisis presentados en el cuerpo principal del informe.

Rara vez los alumnos determinaron los costos de sus recomendaciones y analizaron si resultaban viables para la organización examinada. De hecho, algunas recomendaciones no eran realistas y estaban fuera de las posibilidades financieras u operativas de la empresa.

Criterio G: Estructura

En la nueva guía, el criterio "Valor para la gestión" fue reemplazado por tres nuevos criterios. El criterio "Estructura" evalúa la medida en que el alumno organizó sus ideas en un informe estructurado, con un

argumento fácil de seguir. Muchos alumnos lograron alcanzar la banda de puntuación más alta al estructurar su informe de manera eficaz y apropiada.

Criterio H: Presentación (informe escrito)

Este criterio causó problemas a la mayoría de los alumnos. Con este criterio se evalúa la medida en que el alumno presentó todos los componentes requeridos para el informe escrito respetando el orden y el formato correctos, los cuales se establecen en la sección "Informe escrito" (páginas 90-91) de la *Guía de Gestión Empresarial*, después de las siguientes palabras de introducción: "El informe debe ajustarse a normas reconocidas para la presentación de informes, que se reflejan en el formato que se indica a continuación. El informe escrito deberá contener las siguientes secciones". Las secciones y los requisitos que siguen a esta introducción proporcionan a los alumnos pautas claras sobre el formato y la presentación correctos de un informe de Gestión Empresarial.

Muchos alumnos perdieron un punto por incluir la propuesta de investigación en el informe principal, en lugar de presentarla con anterioridad a este. Otros perdieron un punto por alguna omisión en las secciones del informe principal o por incluir información errónea. También se perdieron puntos por presentar resúmenes ejecutivos inadecuados o con un formato mediocre, por presentar en forma incorrecta la bibliografía o por citar mal las fuentes. Si se hubieran revisado las instrucciones de la guía, se podría haber evitado la pérdida forzosa de un punto por estas causas.

Una muy pequeña minoría de alumnos obtuvo cero puntos en este criterio.

Criterio I: Pensamiento reflexivo (informe escrito)

Este criterio es una de las novedades de la guía de 2016. Con este criterio se evalúa la medida en que el alumno reflexionó de manera crítica sobre su propio trabajo mediante la inclusión de indicios apropiados de un pensamiento reflexivo con respecto al enfoque adoptado en la investigación y sus limitaciones. Esta reflexión podía realizarse en cualquier parte del informe escrito, pero no en la propuesta de investigación. La mayoría de los alumnos que agregaron sus reflexiones lo hicieron en la sección de metodología o en las conclusiones. Algunos crearon una subsección para la reflexión.

Lo que muchos alumnos no advirtieron fue que el pensamiento reflexivo debe tener como objeto el enfoque adoptado en el proceso de investigación y las limitaciones de la investigación. Es decir, lo que se requiere no es una reflexión general sobre los temas investigados ni sobre las acciones de la empresa.

Recomendaciones para la enseñanza a futuros alumnos

Los docentes deben velar por que los alumnos:

- Tengan acceso a los criterios de evaluación antes de comenzar el proyecto
- Conozcan el cómputo de palabras de todas las secciones de su informe, controlen que sus trabajos no superen el límite de palabras, y comprendan que los moderadores no leerán más allá de ese límite
- No incluyan demasiados materiales en los apéndices y tengan claro que las herramientas o técnicas que solo figuren en estos no se evaluarán
- Planteen una pregunta de investigación clara, debidamente enfocada y realista, la orienten al futuro y le den un título que no pretenda abarcar demasiado ni sea excesivamente ambicioso
- Incluyan un fundamento empresarial, y no personal, de la investigación

- Incluyan una propuesta de investigación que contenga todos los componentes requeridos y demuestren comprender todos los requisitos del IB antes de empezar el informe escrito (se insiste en especial en la presencia de un plan de acción detallado)
- Mantengan la propuesta de investigación separada del informe escrito, respeten el formato requerido por el IB e incluyan una columna para modificaciones en su plan de acción
- Respeten las pautas del IB para las páginas del índice, que no deben incluir ninguna referencia a la propuesta de investigación o al plan de acción
- Respeten los requisitos del IB en cuanto al formato y el orden de las secciones, según se indican en la *Guía de Gestión Empresarial*
- Identifiquen y seleccionen fuentes primarias apropiadas
- Recopilen datos primarios apropiados, variados y suficientes, que ayuden a responder a la pregunta de investigación
- Se aseguren de que la sección de resultados y principales datos obtenidos contenga únicamente los resultados principales, los datos obtenidos, y las tablas, los gráficos y los cuadros, según corresponda
- Analicen e integren sus ideas de manera lógica y coherente, utilizando diversas herramientas, técnicas y teorías empresariales pertinentes y apropiadas, además de los análisis PEST y FODA
- Usen diversas técnicas de presentación y herramientas estadísticas para analizar la información que empleen, con diagramas debidamente rotulados introducidos por títulos correctos y con mención de las fuentes que corresponda citar
- Demuestren un pensamiento crítico y reflexivo adecuado a lo largo de todo el informe y no solo en unos pocos segmentos
- Mencionen las limitaciones de su investigación e incluyan sugerencias de investigaciones futuras para subsanar toda deficiencia detectada
- Suministren todas las referencias y mencionen todas las fuentes que hayan usado para respaldar sus datos
- Identifiquen los posibles costos de las acciones recomendadas
- Reciban una explicación clara sobre los criterios para la evaluación interna al inicio del curso
- Se vean alentados a autoevaluarse aplicando estos criterios antes de entregar la versión definitiva del trabajo
- Presenten resúmenes ejecutivos que sean efectivamente **resúmenes** del informe en su totalidad (en tiempo pasado) y no solo repitan la introducción
- Reflexionen sobre el enfoque adoptado para su investigación y las limitaciones de dicho enfoque
- Incluyan en el apéndice comentarios que la organización elegida haya hecho sobre el trabajo, como prueba de que al menos le fue entregado

Evaluación interna del Nivel Medio

Límites de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Rango de puntuaciones:	0-3	4-6	7-9	10-12	13-16	17-19	20-25

Ámbito y adecuación del trabajo presentado

En la guía del programa de 2016, las instrucciones y los criterios de corrección para la evaluación interna del Nivel Medio se han modificado ligeramente con algunas aclaraciones (por ejemplo, sobre cómo evaluar un comentario basado en demasiados documentos de apoyo o en muy pocos de ellos, o cómo aplicar el nuevo criterio relativo a la estructura, en consonancia con la evaluación interna del Nivel Superior).

Estos leves cambios no han causado ningún problema en particular ni a los alumnos ni a los profesores, y muy pocos profesores corrigieron la evaluación interna del Nivel Medio utilizando los criterios de la guía anterior. En consecuencia, el informe para este componente es bastante similar al de años anteriores, aun cuando se destacan los cambios en los criterios.

En sí, la tarea de evaluación interna del Nivel Medio no ha cambiado, ya que se trata de un comentario escrito que debe basarse en una única organización. Puede ser apropiado analizar cuestiones que afecten a toda una industria y el modo en que se relacionan con la organización, pero el enfoque principal debe ser una única organización. El comentario es un comentario general de todos los documentos de apoyo; no debe presentarse un comentario individual sobre cada documento.

Como se ha señalado en informes anteriores, el límite de 1.500 palabras es ajustado, por lo que es importante que los alumnos acoten el tema elegido. La variedad y la amplitud de los documentos de apoyo deben permitir a los alumnos emplear el material teórico pertinente y aplicarlo dentro de este límite de palabras estricto, por lo que la elección de estos documentos es de suma importancia.

Se advirtió que algunos alumnos no tenían clara la diferencia entre un “proyecto de investigación” (que corresponde a la evaluación interna del Nivel Superior) y un “comentario escrito” (propio de la evaluación interna del Nivel Medio). El comentario no requiere una pregunta de investigación orientada al futuro, ni una sección denominada “metodología”: es sencillamente un comentario sobre el modo en que los documentos de apoyo ayudan a analizar un tema o problema empresarial en particular. Por lo tanto, no se exige ningún plan de acción ni planteo metodológico, como tampoco se obliga a seguir ninguna estructura. Si bien la planificación y la estructura son importantes, esta última se verá determinada por las necesidades del comentario: no es obligatorio seguir una estructura preestablecida.

Desempeño de los alumnos en relación con cada criterio

En términos generales, el nivel de los trabajos presentados fue alentador; la mayoría de los colegios aplicó muy bien los criterios de evaluación. Es recomendable entregar a los alumnos copias de los criterios, pues esto los puede ayudar a asegurarse de cumplir los requisitos de cada criterio. Los profesores pueden usar una lista de verificación para la evaluación interna del Nivel Medio adaptada a sus propios requisitos (por ejemplo, un determinado plazo interno para la entrega).

Los establecimientos que proporcionaron hojas de calificación interna claras (con comentarios o anotaciones), y que indicaron dónde y por qué se habían asignado los puntos para cada criterio, representaron una gran ayuda para el trabajo del moderador, pues esta información hizo posible conocer el fundamento de cada puntuación otorgada.

Criterio A: Documentos de apoyo

En muchos sentidos, este es quizá uno de los criterios más importantes, no por el número de puntos que permite obtener, sino porque la selección de los documentos de apoyo puede contribuir a la calificación en varios otros criterios.

Esta vinculación se verifica particularmente en el caso del criterio C (Selección y análisis de datos e integración de ideas), pero también, en menor grado, en los criterios B, D y E. La selección correcta de documentos de apoyo no solo permite a los alumnos alcanzar las puntuaciones más elevadas en este criterio (cuando es evidente que el trabajo contiene una variedad de ideas y puntos de vista), sino que también es una buena preparación para el resto del comentario.

En algunos casos, los documentos de apoyo fueron muy extensos; por ejemplo, se presentó el informe anual completo de una empresa, con más de 100 páginas. Esto no es apropiado ni necesario: basta con que el alumno presente la sección pertinente del informe anual de una empresa como documento de apoyo resaltando los pasajes empleados en el comentario; pueden ser los estados contables, si en el informe se examinan cuestiones financieras, o quizá las secciones relacionadas con la responsabilidad social de la empresa, si es ese el tema que se investiga.

El destacar las secciones pertinentes es un paso esencial del proceso, que no solo ayuda al alumno a planificar y organizar la información requerida para el comentario: también ayuda al moderador a juzgar el desempeño en el criterio C, es decir, la medida en que el alumno ha utilizado información de los documentos. Si los documentos de apoyo no están en el idioma en que se hace la presentación, se deberá traducir las secciones destacadas.

Los documentos de apoyo deben provenir de fuentes externas o ser generados a partir de fuentes primarias. No es apropiado incluir, como documento de apoyo, un análisis FODA o PESTLE preparado por el alumno. El alumno podrá utilizar como documento de apoyo un resumen de los resultados de la investigación primaria, pero no documentos que hayan sido redactados directamente por él. Si tiene acceso a documentos estratégicos internos de la empresa (por ejemplo, un análisis FODA elaborado por la empresa), su uso puede ser adecuado, pero no el de un análisis de este tipo preparado por el alumno.

Para la moderación de este criterio, es útil que los documentos de apoyo estén debidamente rotulados como tales. Se recomienda a los alumnos ofrecer material adicional en otros apéndices (aunque esto no es en absoluto necesario), con la salvedad de que este material debe diferenciarse claramente de

los documentos de apoyo. Los documentos de apoyo deben presentarse como una sección independiente de todo otro apéndice; además, deben identificarse con rótulos claros: “Documento de apoyo 1”, “Documento de apoyo 2”, etc.

Para obtener las calificaciones más altas en este criterio, los alumnos deben asegurarse de que los documentos de apoyo reúnan las siguientes condiciones:

- **Pertinencia.** En este aspecto, la selección de los documentos tiene una importancia crucial. Los documentos deben guardar relación directa con el tema elegido, y no ser sencillamente documentos generales de la empresa.
- **Profundidad suficiente.** Para cumplir este requisito, es importante la selección de los documentos. En muchos casos, los artículos de periódicos y las publicaciones profesionales constituyen buenas fuentes de documentos de apoyo; no obstante, el nivel de análisis de los artículos periodísticos puede ser muy variable. Los alumnos deben comprobar que los artículos de la fuente elegida tengan la suficiente profundidad de análisis. Los alumnos que presenten documentos como listas de precios o de productos de la empresa no podrán obtener las calificaciones superiores en este criterio.
- **Amplitud de ideas y puntos de vista.** Para cumplir este requisito, los alumnos deberán elegir una variedad de fuentes; estas deberán seleccionarse con sumo cuidado a fin de presentar diversas ideas y puntos de vista. Si no resulta evidente del documento de apoyo mismo, el documento deberá llevar un rótulo claro con la fecha, para demostrar que satisface los requisitos de la tarea.

En el criterio A ahora se hace más hincapié en el número de documentos de apoyo usados por el alumno: las instrucciones para la evaluación interna del Nivel Medio indican “de tres a cinco”, y los alumnos que no cumplan este requisito no podrán obtener más de un punto en el criterio A. Los moderadores advirtieron que un pequeño número de profesores no prestó mucha atención a este aspecto, por lo que en el futuro deberán estar atentos. En cambio, no se presentó ningún problema en particular con la contemporaneidad (la fecha) de los documentos de apoyo, aspecto que había planteado dificultades en años anteriores. No obstante, la nueva guía indica claramente que los documentos de apoyo deberán “haber sido **escritos como máximo tres años antes de la presentación del comentario escrito al IB**”.

Criterio B: Selección y aplicación de herramientas, técnicas y teorías empresariales

Los dos elementos clave de este criterio son la selección de herramientas, técnicas y teorías empresariales apropiadas, por una parte, y **por la otra** su aplicación. Dado el límite de palabras, es importante que el tema elegido esté bien enfocado, para permitir una selección correcta de las herramientas. En general, este requisito se cumplió, aunque la aplicación de las herramientas empresariales no siempre fue igualmente eficaz.

El comentario no obliga a incluir un análisis FODA. En algunos casos, este análisis puede ser apropiado, pero, por tratarse de una herramienta estratégica, puede ser difícil de aplicar eficazmente dentro del límite de palabras.

Dado este límite, la inclusión de un análisis FODA debe ser objeto de una detenida consideración previa. Este análisis puede ser una herramienta de planificación eficaz para el alumno al preparar el comentario, pero tal vez no siempre sea adecuado incluirlo. Si se incluye un análisis FODA, se deben mencionar las fuentes y demostrar correctamente todos los elementos. No es posible y no se debe

intentar hacer un análisis de este tipo de un gerente, una estrategia, una situación o una propuesta individuales.

Criterio C: Selección y análisis de datos e integración de ideas

Para alcanzar las puntuaciones más altas en este criterio, los alumnos deben indicar de qué fuentes han obtenido el material, es decir, deben mostrar claramente en qué parte de los documentos de apoyo se encuentran las pruebas que respaldan su análisis. Los mejores comentarios hicieron referencia directa al material utilizado e indicaron las fuentes en notas al pie de página. De este modo, resultó muy claro cómo se había sintetizado el material, lo que fue de suma utilidad para los moderadores.

Para este criterio, es útil hacer referencia directa a los documentos de apoyo en el cuerpo del comentario, así como emplear el material de estos documentos para ilustrar el análisis. Después de todo, este trabajo es un **comentario**, por lo que los alumnos deberían asegurarse de emplear los documentos de apoyo de modo eficaz e integrar la información de estos documentos de manera apropiada a las teorías, herramientas y técnicas empresariales escogidas.

Criterio D: Conclusiones

En general, los alumnos cumplieron muy bien los requisitos de este criterio, aunque es necesario ubicar las conclusiones en una sección independiente. Si bien puede resultar perfectamente apropiado extraer conclusiones sobre los argumentos planteados en el cuerpo del comentario, debería haber también una conclusión general que ofrezca respuestas a la pregunta que formula el comentario. **No** se requiere hacer recomendaciones de cursos de acción, a diferencia de lo requerido en la evaluación interna del Nivel Superior.

Criterio E: Evaluación

El desempeño en este criterio fue variado, como cabía esperar en vista de las habilidades que exigía. La clave para el nivel superior de puntuación en este criterio es la necesidad de que los juicios estén fundamentados. Este proceso de fundamentación dependerá en parte de la selección de los documentos de apoyo. Cuanto más amplia sea la gama y mayor la profundidad de los puntos de vista que ofrezcan los documentos de apoyo, y cuanto más elevado sea su nivel de análisis, más fácil será para los alumnos fundamentar los juicios que emitan.

Criterio F: Estructura

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organizó sus ideas en un comentario estructurado, con una argumentación fácil de seguir; por ejemplo: "Parte 1: Ventajas; Parte 2: Desventajas", o "Sección 1: Argumentos a favor de la fusión; Sección 2: Argumentos en contra de la fusión". A diferencia de lo que sucede en la evaluación interna del Nivel Superior, no se prescribe una estructura. La gran mayoría de los alumnos logró alcanzar el nivel 2; todos los profesores parecieron aplicar este criterio sin problemas.

Criterio G: Presentación

Este criterio evalúa la medida en la que el trabajo está bien presentado (con una portada, referencias coherentes, etc.). La gran mayoría de los alumnos pudo alcanzar el nivel 2; a su vez, la mayoría de los profesores pareció aplicar este criterio sin problemas, aunque los moderadores advirtieron que un número muy pequeño de ellos mostró un celo excesivo a la hora de penalizar a los alumnos y de evitar

que obtuviesen los 2 puntos: si la presentación está perfectamente bien pero el quinto de los documentos de apoyo empieza en la página 15 y no en la 16 como figura en el índice, parece innecesariamente severo restar 1 punto. Los profesores deben usar su juicio profesional y considerar la calidad de la presentación de manera holística, respetando a la vez el descriptor del criterio y sus dos niveles.

Recomendaciones para la enseñanza a futuros alumnos

- Usar una lista de verificación, que puede ayudar a que los alumnos satisfagan la totalidad de los requisitos en todos los criterios.
- Dar acceso a los alumnos a las partes pertinentes de la guía del IB y a los criterios de evaluación antes de iniciar la redacción del comentario, lo que los ayudará a conocer en detalle los requisitos de la tarea.
- Apoyar y ayudar a los alumnos en la identificación, la selección, la preparación y el uso de los documentos de apoyo. Esta selección repercute sobre varios criterios, lo que la convierte en un elemento vital del proceso del comentario.
- Alentar a los alumnos a hacer un uso explícito de la teoría en el comentario, y a aplicarla adecuadamente a la cuestión o el problema elegidos del área empresarial.
- Orientar correctamente y apoyar a los alumnos en la mención de las referencias, y recomendarles que se aseguren de incluir referencias a los documentos de apoyo en toda la extensión del comentario.

Nivel Superior: Prueba 1

Límites de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Rango de puntuaciones:	0-9	10-19	20-28	29-33	34-39	40-44	45-60

Comentarios generales

Esta fue la primera convocatoria en que se aplicó la guía del programa de 2016, con una estrategia de evaluación ligeramente distinta (en particular, la puntuación total de la prueba 1 del Nivel Superior era 60, y no 80 como antes). Sin embargo, el desempeño de los alumnos fue muy comparable al de las convocatorias anteriores. Hubo pocos indicios de que los alumnos tuvieran dificultades para ajustarse a la nueva especificación; en cambio, fue evidente que el nuevo formato de examen resultó más accesible para los alumnos, pues pareció haber menos pruebas de una mala administración del tiempo y menos intentos de adivinar qué preguntas aparecerían en el examen. A muchos alumnos se les podría haber aclarado el significado de los criterios de evaluación de la pregunta 5, que era muy distinta de la pregunta equivalente en la especificación anterior.

Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles a los alumnos

Técnica de examen

Algunos alumnos tienen dificultades para dar suficiente precisión a sus respuestas. Por ejemplo, el control de calidad no es lo mismo que la garantía de la calidad, aunque muchos alumnos parecen creer que son sinónimos. Algunos alumnos confundieron crecimiento interno con fuentes de financiamiento internas, y esto afectó todavía más la puntuación.

Los alumnos también tienen dificultades para dejar de dar respuestas que parecen tomadas de un libro de texto. Los alumnos han tenido tiempo de familiarizarse con el material del caso, por lo que deberían estar mentalmente preparados para contestar todas las preguntas pertinentes en el contexto de la hipótesis que se plantea en el caso y del material adicional de las preguntas 4 y 5.

Algunos alumnos tienen dificultades cuando se trata de contestar la pregunta dada en lugar de una para la que se habían preparado. En particular, muchos alumnos tuvieron dificultades para vincular su respuesta con el nuevo material de la pregunta 5, y se basaron en soluciones a los problemas identificados en el material previo al examen.

- En general, los alumnos no parecieron estar bien preparados para la estructura del informe requerida para la parte C.
- Muchos alumnos parecieron no repartir su tiempo proporcionalmente a los puntos en juego en cada pregunta.
- Muchos alumnos parecieron desconocer los criterios de corrección para la pregunta 5.

Conocimiento de la asignatura

En algunos casos se observa falta de precisión en el conocimiento de la asignatura. Por ejemplo, los alumnos deberían conocer la diferencia entre calidad, control de calidad y garantía de la calidad. Lo mismo sucede con muchos otros temas.

Los índices contables parecen plantear desafíos a muchos alumnos.

Algunos alumnos confundieron crecimiento interno con fuentes de financiamiento internas.

Áreas del programa y del examen en que los alumnos demostraron estar bien preparados

Muchos alumnos parecieron sentirse cómodos con los aspectos de la asignatura relacionados con el marketing y la gestión de recursos humanos. En especial, se entendieron y utilizaron bien los contenidos relacionados con el liderazgo, la motivación y la teoría de Pink.

Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar cada una de las preguntas

Pregunta 1

1(a) La mayoría de los alumnos fue capaz de describir un beneficio de un punto de venta único. Muchos alumnos intentaron contextualizar su respuesta.

(b) La mayoría de los alumnos mencionó la estrategia de precios bajos. Las mejores respuestas la vincularon con otros aspectos de la mezcla de marketing (por ejemplo, una amplia gama de productos).

(c) Algunos alumnos confundieron crecimiento interno con fuentes de financiamiento internas. Las respuestas de un nivel un poco más alto distinguieron entre crecimiento interno y métodos externos, como las franquicias (que se mencionan en el estudio de caso), las fusiones y las tomas de control. Las mejores respuestas hicieron referencia al crecimiento que había experimentado TM, como es el caso de la expansión de tiendas y servicios.

Pregunta 2

2(a) La mayoría de los alumnos contestó bien esta pregunta. En las respuestas más flojas, el alumno confundió los objetivos generales con la declaración de la misión y la de la visión.

(b) La mayoría de los alumnos pudo indicar dos motivos por los que TM debería considerar el comercio electrónico. No era necesario dar explicaciones detalladas.

(c) La mayoría de los alumnos eligió a los empleados como el grupo de interés; esta fue una elección acertada, ya que el estudio de caso contenía abundante material útil relacionado con ellos. Algunos alumnos confundieron "intereses" con "funciones".

Pregunta 3

3(a) Muchos alumnos pasaron por alto el principal motivo de la baja renovación de personal en TM: la mala situación económica en Francia. Las mejores respuestas mencionaron la capacidad de mantener los costos bajos; esto es congruente con el objetivo de TM de mantener bajos los costos y precios.

(b) Muchos alumnos no repararon en la necesidad de contextualizar su respuesta. Las mejores respuestas hicieron referencia a los grupos de presión, a la actitud hacia los empleados o al impacto en las empresas locales.

(c) Esta pregunta fue especialmente bien respondida; las mejores respuestas contrastaron el estilo de Henri con el estilo de gestión autocrático e inflexible en TM. Las respuestas más flojas solo describieron el liderazgo paternalista.

Pregunta 4

4(a) Muchos alumnos confundieron “control de calidad” con “calidad” y “garantía de la calidad”. Las mejores respuestas hicieron referencia a las pruebas, las inspecciones y los muestreos al finalizar el proceso de producción.

(b) Por lo general, a los alumnos les resultó difícil contextualizar sus respuestas. Entre las características principales cabe mencionar los esfuerzos de TM por mantener bajos los costos, y la necesidad de las tiendas minoristas de mantener sus productos al día, en especial en casos como las frutas y verduras.

(c) En general, esta pregunta se respondió bien, y muchos alumnos obtuvieron la puntuación máxima. Este caso contiene una gran cantidad de información, lo que permite a los alumnos contextualizar sus respuestas.

(d) La mayoría de los alumnos desarrolló estrategias o analizó e interpretó índices satisfactoriamente. Pocos alumnos pudieron combinar ambos conceptos. En las mejores respuestas, el alumno identificó las cuestiones relacionadas con los índices de TM, desarrolló estrategias para resolver esas cuestiones y, posteriormente, justificó su elección analizando el modo en que los índices se modificarían. Por lo general, en las respuestas más flojas solo se hicieron afirmaciones, en lugar de fundamentar estas ideas con pruebas o análisis.

Pregunta 5

Los alumnos menos aventajados se centraron únicamente en las cuestiones relacionadas con los recursos humanos que se describen en el estudio de caso previamente estudiado. Esto condujo a que plantearan enfoques tendientes a elevar la moral y la motivación, tales como reformar el estilo de liderazgo y ofrecer distintos incentivos. Sin embargo, la pregunta pedía que el alumno abordara el tema de la probable huelga y desarrollara estrategias para intentar resolver el conflicto. Las mejores respuestas exploraron las políticas más recientes de TM y desarrollaron ideas para abordar dichas políticas mediante la negociación, el arbitraje, la conciliación u otras vías, así como sus probabilidades de éxito.

Muchas respuestas no se desarrollaron en un estilo apropiado para el informe, y pocas de ellas abordaron el papel de los grupos y los individuos.

Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

- Una mayor precisión en las definiciones y explicaciones de conceptos
- Un mayor hincapié en el uso del contexto
- Un mayor hincapié en los requisitos del esquema de calificación, en particular para la pregunta 5
- Esforzarse menos por prepararse demasiado para las preguntas que podrían aparecer en la prueba

Prueba 1 del Nivel Medio

Límites de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Rango de puntuaciones:	0-4	5-9	10-14	15-18	19-23	24-27	28-40

Comentarios generales

Esta fue la primera convocatoria en que se aplicó la guía del programa de 2016, con una estrategia de evaluación ligeramente distinta (en particular, la puntuación total de la prueba 1 del Nivel Medio era 40, y no 50 como antes). Sin embargo, el desempeño de los alumnos fue muy comparable al de las convocatorias anteriores.

Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles a los alumnos

Al igual que en años anteriores, muchos alumnos del Nivel Medio parecieron tener dificultades con el tema de marketing (tema 4 de la *Guía de Gestión Empresarial*).

Técnica de examen

Los examinadores detectaron dos problemas particulares en las respuestas de muchos alumnos:

- La tendencia a contestar una pregunta distinta de la que efectivamente se encuentra en la prueba (tal vez porque el alumno tenía preguntas y respuestas preparadas de antemano); por ejemplo, en el caso de la pregunta 3(c) acerca de si el estilo de liderazgo de Henri era apropiado. Muchos alumnos escribieron respuestas muy largas sobre los estilos de liderazgo, pero hicieron caso omiso del objetivo de la pregunta: determinar si el estilo de liderazgo paternalista de Henri era apropiado o no.
- La tendencia a solo copiar el texto del estudio de caso: los alumnos no obtienen puntos por limitarse a “levantar” el material del estudio de caso. Por ejemplo, en la pregunta 1(a), no basta con escribir que el punto de venta único del padre de Henri eran el servicio personal al cliente y la entrega sin cargo, pues eso es lo que dice el texto. Debe haber un “valor agregado” en la respuesta del alumno para que pueda empezar a obtener puntos.
- Todos los alumnos pudieron completar la prueba a tiempo. No se advirtieron problemas por falta de tiempo en los alumnos del Nivel Medio; por el contrario, muchas respuestas parecieron haber sido escritas rápidamente, y hubiera sido beneficioso que el alumno dedicara algo de tiempo a ampliarlas o a desarrollar las ideas.
- Un número de alumnos muy pequeño respondió a tres preguntas de la sección A. Esta no es una buena práctica y puede ocasionar una pérdida de tiempo valioso. A dichos alumnos se les otorgaron puntos por las mejores dos respuestas.

Áreas del programa y del examen en que los alumnos demostraron estar bien preparados

Fue particularmente positivo ver que la gran mayoría de los alumnos había entendido bien el estudio de caso, en especial la tensión entre los grupos de interés (por ejemplo, entre los directivos de TM y los trabajadores, o entre TM y los grupos de presión). Al igual que en años anteriores, recursos humanos era una parte del programa de estudios que los alumnos conocían bien [3(a), 3(c), 4(d)].

Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar cada una de las preguntas

Pregunta 1

1(a) Las respuestas causaron decepción y muy pocos alumnos obtuvieron dos puntos. Muchos alumnos sencillamente copiaron parte del texto del estudio de caso (líneas 6-8), repitiendo en qué consistía el punto de venta único, mientras que la pregunta trataba de un beneficio de este. Algunos otros alumnos se limitaron a responder a la pregunta “Defina el término *punto de venta único*”. La redacción de las preguntas es siempre muy importante; los alumnos deben dedicar un tiempo a leerlas detenidamente y contestar lo que se pregunta, no lo que la pregunta les recuerde.

(b) La gran mayoría de los alumnos obtuvo 1 punto por hacer referencia a una estrategia de precios bajos (en el estudio de caso se hacía gran hincapié en este aspecto); no obstante, pocos alumnos vincularon este tema con otros aspectos del marketing de TM (por ejemplo, la promoción, para usar otra P de la mezcla de marketing). Muchos alumnos escribieron sobre los métodos de producción ajustada: la producción *just-in-time* (“justo a tiempo”) y la contratación de servicios externos (*outsourcing*). Si bien es cierto que el estudio de caso menciona estos métodos (líneas 22-23), una vez más tampoco era esto lo que se preguntaba.

(c) La calidad de las respuestas estuvo muy polarizada. Algunos alumnos mostraron un muy buen dominio del tema (y obtuvieron las puntuaciones más altas); en cambio, muchos otros parecieron confundidos por los conceptos de crecimiento interno y externo. En particular, algunos alumnos pensaron que la pregunta trataba de recursos humanos (y escribieron sobre la promoción interna del personal en contraposición al nombramiento de nuevos gerentes provenientes de fuera de la empresa); otros creyeron que trataba de las fuentes de financiamiento, tanto internas (mediante el uso de reservas) como externas (préstamos). El quinto párrafo del estudio de caso empezaba con la afirmación: “Históricamente, TM ha empleado el crecimiento interno. Los intentos de la empresa por lograr un crecimiento externo mediante franquicias no tuvieron buenos resultados”. Muchos alumnos se limitaron a copiar estas dos oraciones o el párrafo completo. Se debe recordar a los alumnos que no obtendrán puntos si se limitan a “levantar” parte del texto del estudio de caso. La prueba no pide encontrar en el texto fragmentos que correspondan al tema de la pregunta de examen.

Pregunta 2

2(a) Muchos alumnos se limitaron a copiar el objetivo general de TM, que se indica en las líneas 20-21: “El principal objetivo general declarado por TM (...) es tener los precios más bajos del mercado”. Es probable que estos alumnos hayan interpretado que la pregunta era “Indique el objetivo general de TM”. Muchos alumnos mencionaron acertadamente que uno de los beneficios tenía que ver con una estructura y un objetivo, un propósito, una estrategia. Algunos alumnos demostraron una comprensión

errónea de lo que es un objetivo general, pues escribieron que los clientes sabían que la empresa ofrecía precios bajos; sin embargo, esto se relaciona con el marketing, en especial con la promoción.

(b) En general, esta pregunta se respondió muy bien. En la mayoría de los casos, los alumnos hablaron de la competencia con otras empresas que ya lo hacían, de cómo llegar a un mayor número de clientes (que no vivían cerca de tiendas de TM) y de menores costos (no sería necesario alquilar ni comprar tiendas). Dado que los alumnos crecieron en un mundo en que el comercio electrónico es común, esta pregunta no pareció plantear ninguna dificultad; los alumnos demostraron que saben qué significa el comercio electrónico y cuán beneficioso puede ser para una empresa.

(c) Con escasas excepciones, todos los alumnos identificaron correctamente un grupo de interés interno (habitualmente, Henri, los demás empleados o los accionistas; en algunos casos: Delphine o los demás gerentes), y pudieron escribir sobre sus intereses en el éxito de TM. Por lo general, las respuestas fueron buenas, aunque en algunos casos demasiado teóricas; por este motivo, algunos alumnos, a todas luces competentes e instruidos, no obtuvieron las puntuaciones más altas.

Pregunta 3

3(a) La mayoría de los alumnos contestó correctamente, aunque un número reducido escribió sobre las condiciones económicas en Francia, sin duda por haber entendido mal la pregunta.

(b) Las respuestas en general fueron muy buenas. La mayoría de los alumnos contestó correctamente. Esto puede deberse a que la responsabilidad social de la empresa se relaciona directamente con uno de los seis conceptos básicos del programa (la ética) y, en consecuencia, al prepararse para el examen de Gestión Empresarial, los alumnos se centraron en este aspecto.

(c) A los examinadores les sorprendió el gran número de alumnos que no contestó esta pregunta sino otra similar (por ejemplo, “¿Debería TM modificar su estilo de liderazgo?” o “¿Debería Henri modificar su estilo de liderazgo?”). Por una parte, fue positivo comprobar que los alumnos habían estudiado el tema de los estilos de liderazgo y que tenían algunos conocimientos e ideas sólidos; pero por la otra, fue lamentable no poder otorgar puntuaciones más altas debido a que demasiados alumnos no habían contestado la pregunta con precisión.

Pregunta 4 (solo NM)

4(a) La mayoría de los alumnos respondió bien; sin embargo, de los que hicieron el examen en inglés, algunos no entendieron el significado de “*liability*” (“responsabilidad”) en un contexto financiero y escribieron sobre la responsabilidad y la rendición de cuentas en el caso de un accidente.

(b) Pocos alumnos contestaron bien: muchos se limitaron a escribir un párrafo sobre el marketing en general, o sobre el desarrollo de mercado. Algunos se limitaron a definir la segmentación de mercado (y explicaron cómo se podría llevar a cabo, haciendo referencia a la edad o a las características sociodemográficas), sin aplicación alguna al estudio de caso.

(c) Se entregó a los alumnos una hoja con fórmulas, por lo que esta pregunta debería haber resultado muy accesible. Sin embargo, algunos no la contestaron correctamente. Otros dieron una respuesta en “millones” o en “\$”, lo que demuestra que el alumno no comprende qué es un índice.

(d) Las respuestas en general fueron muy buenas; muchos alumnos obtuvieron la máxima puntuación. En particular, fue muy positivo ver que muchos eligieron escribir sobre Pink (y lo hicieron muy bien al

referirse a las tres ideas clave de autonomía, propósito y dominio). Taylor, Maslow, Herzberg y Adams también fueron elecciones frecuentes. En general, a los examinadores les impresionó la calidad de las respuestas a la pregunta 4(d); esto ayudó a muchos alumnos en su puntuación general en la prueba 1 del Nivel Medio, pues compensó las puntuaciones más bajas obtenidas en la sección A.

Prueba 2 del Nivel Superior

Límites de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Rango de puntuaciones:	0-8	9-17	18-24	25-31	32-39	40-46	47-70

Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles a los alumnos

Las áreas más destacadas fueron:

- La elaboración de un gráfico de control de existencias con todos los rótulos y títulos apropiados
- La manipulación de las cifras originales teniendo en cuenta las entregas retrasadas y con errores
- La elaboración de un árbol de decisiones totalmente exacto, con sus rótulos y la clave explicativa
- La explicación de las ventajas y las desventajas de utilizar grupos de discusión
- La comprensión del significado de “iniciativa intraempresarial”
- La incapacidad de ir más allá de la información impresa en el material de estímulo
- El uso de ejemplos específicos, reales y pertinentes al usar el contenido
- El uso de ejemplos específicos y reales al considerar el impacto de los conceptos pertinentes en la organización elegida

Algunos alumnos siguen teniendo dificultades para ser concisos cuando se les pide definir un término. Cuando la pregunta contiene términos de instrucción de nivel 1, no hay necesidad de redactar respuestas extensas ni de dar ejemplos.

La falta de aplicación específica al material de estímulo más allá del nombre de la organización siguió siendo bastante notoria en las preguntas de nivel 2. Este problema se evidenció aún más que en las convocatorias anteriores, pese a que en cada una de ellas ya se había comentado. Muchos alumnos demostraron conocimientos teóricos muy sólidos, pero aun así no fueron más allá de la mera mención del nombre de la organización en el mejor de los casos.

Lamentablemente, en los muchos casos en que era posible obtener 2 puntos por la explicación de una cuestión, numerosos alumnos solo obtuvieron 1 punto por la aplicación específica a la naturaleza de la empresa, el producto, la industria, la situación actual que se indicaba en el material de estímulo, etc. Para que haya aplicación, no basta con solo mencionar el nombre de la organización.

Interpretación de los términos de instrucción. Algunos alumnos (pero ahora en menor número) siguieron presentando respuestas no equilibradas a las preguntas de nivel 3.

La incapacidad de muchos alumnos para evaluar y fundamentar realmente sus conclusiones sigue siendo un problema importante. Para cumplir las expectativas de este término de instrucción, quizás resulta inevitable considerar la capacidad de evaluar como un buen factor de discriminación entre los alumnos.

Las respuestas de muchos alumnos carecieron de una verdadera evaluación o fundamentación. Se redactaron conclusiones forzadas, con poco o ningún fundamento. Con demasiada frecuencia, los juicios emitidos se basaron únicamente en un resumen de los argumentos propuestos con anterioridad, sin sopesar realmente la significación de estos. Los alumnos deben ordenar sus argumentos según su prioridad y justificarlos o fundamentarlos.

Áreas del programa y del examen en que los alumnos demostraron estar bien preparados

Fue evidente que más alumnos no se excedieron en cuanto a los requisitos de los términos de instrucción.

Muchos alumnos demostraron buenos conocimientos teóricos.

Al igual que en convocatorias anteriores, quienes dieron respuestas teóricas muy sólidas con aplicación específica al caso obtuvieron puntuaciones de la banda superior.

El número de respuestas sesgadas fue considerablemente inferior. La mayoría de los alumnos intentó dar una respuesta equilibrada a la pregunta, cuestión, decisión o acción que se les pedía juzgar o evaluar.

Hubo más alumnos que también presentaron algunas conclusiones.

Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar cada una de las preguntas

Pregunta 1

Esta pregunta fue mucho menos elegida que la pregunta 2. Sin embargo, a muchos de los alumnos que la contestaron les fue bastante bien. Algunos, no obstante, demostraron conocimientos escasos o nulos. Los comentarios de los profesores recogidos en los formularios G2 indicaron que un pequeño número de ellos se mostró sorprendido de que se preguntara sobre este tema. Queremos subrayar que en el examen se puede preguntar sobre cualquier tema que figure en el programa de estudios, independientemente de la frecuencia con que se haya examinado en el pasado.

1(a) La mayoría de los alumnos obtuvo el total de los puntos. Algunos alumnos no tenían ningún conocimiento al respecto y mencionaron precio, producto, etc. Téngase en cuenta que el término de instrucción es "indique". Un número considerable de alumnos redactó respuestas muy extensas con ejemplos y aplicaciones, que obtuvieron solo 1 punto.

(b) Los alumnos que estaban familiarizados con el tema presentaron gráficos claros y bien rotulados. Algunos demostraron una comprensión clara pero no realizaron un gráfico a escala, mientras que otros elaboraron un gráfico mensual. Además, algunos alumnos omitieron los títulos y presentaron gráficos sin todos los rótulos correspondientes. A estos alumnos no se les otorgó la puntuación máxima.

(c) (i) Los alumnos que comprendían la naturaleza del gráfico dieron buenas respuestas e incluyeron las cifras pertinentes. Otros alumnos se limitaron a comentar aspectos como la ineficiencia, los problemas con la producción, etc. A estos alumnos no se les otorgó la puntuación máxima.

(c) (ii) Los alumnos que comprendían la naturaleza del gráfico dieron respuestas claras, incluyeron las cifras pertinentes e incorporaron las dos cuestiones en conjunto: los retrasos en la entrega y unas existencias menores. Otros alumnos se limitaron a comentar nuevamente aspectos como la ineficiencia, los problemas con la producción, etc. A estos alumnos no se les otorgó la puntuación máxima.

Para alcanzar la puntuación máxima, se esperaba que el alumno empleara las cifras correctas en las dos preguntas anteriores.

Pregunta 2

2(a) Esta era una pregunta bastante sencilla; sin embargo, en ella se repitieron algunos errores comunes, ya que los alumnos siguen sin tener en cuenta que, cuando en la pregunta se menciona el nombre de la empresa, se requiere una aplicación al material de estímulo (es decir, una referencia a los jabones o a las cuestiones ambientales en este caso). Además, se consideró que las simples referencias a "Internet" eran demasiado imprecisas, salvo que ofrecieran información adicional. Una minoría significativa sugirió realizar encuestas, lo que por supuesto constituye la investigación primaria.

(b) Se elaboraron algunos árboles de decisiones satisfactorios. Sin embargo, la gran mayoría de los alumnos perdió puntos innecesariamente por no incluir una clave explicativa. Además, la mayoría de los alumnos no advirtió que se requería un segundo nodo de decisión (cuadrado) para la opción 2; por este motivo también se perdió 1 punto.

(c) Al igual que en la parte (a), la mayoría de los alumnos advirtió que la falta de datos cualitativos suponía un problema, pero casi ninguno ofreció una aplicación (por ejemplo, los problemas asociados con la implementación de la capacitación).

Pregunta 3

3(a) La mayoría de los alumnos fue capaz de detectar alguna conexión entre la iniciativa intraempresarial y la iniciativa empresarial. Sin embargo, para alcanzar la puntuación máxima, la pregunta requería que la innovación se desarrollara *dentro* de la empresa, así como también alguna indicación de sus efectos (por ejemplo, un aumento en la motivación, la eficiencia o la productividad).

(b) La aplicación requerida en esta pregunta era bastante sencilla: menos azúcar o cafeína y envase. Sin embargo, la distinción entre "de forma adaptativa" y "de forma innovadora" presentó una mayor dificultad, y muchos alumnos se sintieron satisfechos al describir "de forma adaptativa", sin explicar lo que significaba "de forma innovadora".

(c) Las ventajas de los canales de distribución largos se comprendieron razonablemente bien, pero en la descripción de las desventajas se manifestó una mala comprensión del proceso. Muchos alumnos consideraron que los costos "aumentarían" debido a los viajes adicionales, pero pasaron por alto el hecho de que BVC ya no tendría que asumir el costo de muchas entregas individuales, sino **solo** el transporte hasta la sede del mayorista. Como es lógico, si el mayorista se hace cargo del costo del aumento en el transporte, tiene derecho a cobrar por esto. Por lo tanto, los ingresos por unidad recibidos del mayorista serían menores. Sin embargo, para BVC esto debería compensarse con un mayor alcance de mercado y mayores volúmenes de ventas. En este caso, la aplicación presentaba más dificultades. La mayoría de los alumnos respondió deficientemente esta pregunta, con una escasa

mención tanto del mercado específico (el de los adolescentes) como de la falta de control del mensaje del marketing, lo que ya es problemático.

(d) En general, esta pregunta obtuvo algunas respuestas positivas. Sin embargo, el conocimiento de los alumnos sobre el marketing de guerrilla era irregular en el mejor de los casos, y quizá sea necesario que los profesores aclaren mejor este tema. En cambio, un aspecto positivo fue que los alumnos dieron muestras de percibir la importancia creciente de las redes sociales como herramienta de marketing. Tal vez lo más decepcionante haya sido ver que los alumnos siguen sin comprender la necesidad de presentar conclusiones y juicios más rigurosos. Algunos juicios o conclusiones fueron demasiado breves, mientras que otros no hicieron referencia alguna a ningún análisis previo.

Pregunta 4

4(a) La corrección de este término fue bastante flexible. Se aceptó el traslado de la propia capacidad de Vinn, así como la acción y la decisión de subcontratar, siempre que se mencionara la expresión “en el extranjero”. También se aceptó que los alumnos demostraran comprender la acción y la decisión de cambiar de ubicación y estrategia, del país de origen al extranjero.

Quienes cumplieron con lo anterior obtuvieron la máxima calificación. Algunos alumnos dieron respuestas imprecisas o ejemplos relacionados con Vinn. Debe tenerse en cuenta que no se otorgan puntos por incluir ejemplos cuando aparece un término de instrucción de nivel 1.

(b) Se hacía hincapié en el uso de una mezcla de marketing idéntica en todo el mundo. Se esperaba que se consideraran las implicaciones globales, así como la aplicación a Vinn, a la naturaleza del producto y a los aspectos culturales específicos que se mencionaban en el material de estímulo. La mayoría de los alumnos mostró una buena comprensión teórica de una ventaja y una desventaja posibles, pero estas no se aplicaron. El simple uso del nombre “Vinn” no se considera una aplicación. En consecuencia, muchos alumnos, pese a demostrar una buena comprensión teórica, terminaron obteniendo 1 punto por cada aspecto.

Además, aunque algunos alumnos presentaron una aplicación pertinente, se limitaron a describir sus posibles ventajas o desventajas, en lugar de explicarlas; por este motivo, también terminaron obteniendo 1 punto en cada aspecto.

Debe tenerse en cuenta que si se pide una ventaja y una desventaja, el alumno debe ceñirse a ello; de este modo podrá distribuir adecuadamente el tiempo valioso de que dispone. Algunos alumnos estaban ansiosos por demostrar sus conocimientos y contestaron con más ventajas y desventajas de las que se pedían. No se otorgaron puntos adicionales, porque la pregunta no los ofrecía.

(c) La mayoría de los alumnos demostró una buena comprensión teórica del tema; sin embargo, en la mayor parte de los casos no se aplicó a Vinn.

En este caso, el simple uso del nombre “Vinn” tampoco se considera una aplicación. En consecuencia, muchos alumnos, pese a demostrar una buena comprensión teórica, terminaron obteniendo 1 punto por cada aspecto.

Se perdieron puntos por los siguientes motivos:

- Un considerable número de alumnos se refirió a Vinn como si se tratase de una persona.
- Algunos afirmaron que una sociedad anónima era un organismo gubernamental.

- Algunos afirmaron que Vinn era grande, en lugar de hacer referencia a su condición legal, como se esperaba.

Además, aunque algunos alumnos presentaron una aplicación pertinente, se limitaron a describir sus posibles ventajas o desventajas, en lugar de explicarlas; por este motivo, también terminaron obteniendo 1 punto en cada aspecto.

Una vez más, debe tenerse en cuenta que si se pide una ventaja y una desventaja, el alumno debe ceñirse a ello; de este modo podrá distribuir adecuadamente el tiempo valioso de que dispone. Algunos alumnos estaban ansiosos por demostrar sus conocimientos y mencionaron más ventajas y desventajas de las que se pedían. No se otorgaron puntos extra.

(d) La mayoría de los alumnos hizo referencia a las dos opciones estratégicas e intentó ofrecer una respuesta equilibrada, con argumentos tanto a favor como en contra de cada opción. Además, la mayoría de los alumnos se refirió a la información del material de estímulo e incluyó una conclusión en su respuesta.

Sin embargo, muchos alumnos se limitaron a reformular las cuestiones pertinentes mencionadas en el material de estímulo, con poca o ninguna elaboración o explicación que incorporase una comprensión teórica de aplicación directa a Vinn. Asimismo, las conclusiones se presentaron, en gran medida, como un resumen de puntos o cuestiones a favor o en contra de las opciones, pero sin fundamentación alguna.

Debe tenerse en cuenta que la fundamentación de los argumentos y la ponderación de la significación de los argumentos presentados en relación con la organización puede realizarse a lo largo de toda la respuesta. En este caso, sin embargo, hubiera sido más aceptable un breve resumen.

Algunos alumnos recomendaron que Vinn empleara una estrategia distinta, pero esto no siempre se fundamentó. Toda estrategia distinta debía enmarcarse en un contexto pertinente y evaluarse; de lo contrario, se le consideraba carente de fundamentación.

Pregunta 5

5(a) Uno de los problemas con esta definición fue que muchos alumnos eligieron definir “segmentación”, que es un proceso, en lugar de definir qué es un segmento de mercado. Aunque en general se otorgó 1 punto cuando se evidenció cierta comprensión, esto demuestra que los alumnos deben leer la pregunta detenidamente.

(b) Muchos alumnos tuvieron dificultades para aplicar sus conocimientos al caso. Algunos alumnos, además, tenían la extraña idea de que los grupos de discusión eran investigadores de mercado profesionales. Para la aplicación, habría bastado con seleccionar participantes con conocimiento de vuelos en primera clase. Como aspecto negativo, muchos alumnos consideraron un problema que no se explotaran “otros” segmentos de mercado (pero ¿por qué deberían hacerlo?). La empresa tiene muy claro quiénes conforman su segmento de mercado (igualmente, es poco probable que sea su base de clientes actual).

(c) Esta parecía ser una pregunta relativamente sencilla, pero la comprensión que los alumnos tenían de la matriz de Ansoff dio lugar a algunas interpretaciones muy extrañas (por ejemplo, algunos consideraron que el servicio JJPlus ejemplificaba las cuatro estrategias al mismo tiempo, lo cual,

evidentemente, no era cierto). La respuesta correcta era “Diversificación: nuevo mercado y nuevo producto con aplicación/referencia a vuelos de primera clase y pasajeros en viaje de negocio/de lujo que vuelen a destinos no europeos”. También se admitía una respuesta alternativa sobre el desarrollo de productos si el alumno aceptaba que el mercado era básicamente el mismo. En realidad, no obstante, hay un sólido argumento para afirmar que esto no es así, pues los clientes objetivo son muy diferentes. Aunque un pasajero de clase económica podría optar por un vuelo en clase ejecutiva, o uno de clase ejecutiva por un vuelo en primera clase, es muy improbable que un pasajero que viaje en líneas aéreas de bajo costo opte por volar en primera clase.

(d) En general, la mayoría de los alumnos presentó argumentos sensatos y equilibrados en esta pregunta. Sin embargo, pocas veces se otorgaron las puntuaciones máximas, dado que en otras partes (d) de la sección B se hicieron comentarios con juicios o conclusiones deficientes. Algunos alumnos presentaron análisis excelentes y entendían claramente lo que pedía la pregunta, pero no sabían cómo rematar sus respuestas. Los profesores deben enseñar más claramente a los alumnos los requisitos de los objetivos de evaluación 3 (OE 3).

Las preguntas 6, 7 y 8 conforman la nueva sección C

Al parecer, la mayoría de los alumnos pudo presentar respuestas de desarrollo de una extensión razonable. La calidad inferior de las respuestas no se debió a la presión del tiempo sino a una falta de comprensión de los conceptos y a una aplicación deficiente.

Se observó que, en los formularios G2, algunos profesores comentaron que las preguntas estaban formuladas de manera distinta de las incluidas en el material de ayuda al profesor. Las principales cuestiones planteadas se relacionaban con la aplicación de un concepto a otro, y no de dos conceptos a una organización.

Las preguntas estaban redactadas con la mejor intención de ayudar a los alumnos. Debe tenerse en cuenta que conceptos tales como “estrategia” o “cambio” se pueden aplicar a casi cualquier contenido.

Pregunta 6

Algunos alumnos elaboraron respuestas reflexivas, detalladas y pertinentes. El pedido de aplicar un concepto a otro en efecto ayudó a esos alumnos a mantenerse más centrados en sus respuestas. Debe tenerse en cuenta que el concepto de estrategia se puede aplicar a cualquier parte del programa de estudios.

Muchos alumnos hicieron caso omiso del pedido de la pregunta de utilizar la gestión de operaciones y se refirieron principalmente a la estrategia, en particular a la estrategia de marketing.

Sea como fuere, quedó en claro que demasiados alumnos habían preparado de antemano una respuesta sobre la forma en que McDonald’s o Starbucks adaptaron su mezcla de marketing en el extranjero. Esos alumnos no cumplieron con lo que se pedía en la pregunta en cuestión.

- Muchos alumnos no presentaron una introducción sólida al concepto y al contenido. A menudo la definición de innovación fue imprecisa. Muchos se refirieron de forma simplista a la innovación como la creación de un nuevo producto, y centraron su respuesta en la mezcla de marketing de grandes multinacionales como McDonald’s o Starbucks.
- Se esperaba una selección específica de una gestión de operaciones en particular. La pregunta permitía a cada alumno elegir cualquier estrategia de gestión de operaciones o

práctica específica con la que estuviera familiarizado. Muchos, sin embargo, eligieron estrategias de marketing o de recursos humanos.

- En muchos casos, en especial cuando los alumnos utilizaron una respuesta preparada de antemano, los ejemplos de innovación no eran pertinentes.
- No se puede considerar ni usar como innovación la adaptación de la mezcla de marketing — en especial los productos—, el uso de diferentes campañas publicitarias en distintas culturas o el cambio de la estructura de una organización, por nombrar solo unos pocos ejemplos. ¿Puede considerarse innovación el ofrecer una hamburguesa vegetariana? Si la respuesta era sí, el alumno debería haber argumentado a fondo por qué.
- Algunos alumnos hicieron un repaso histórico de una organización, prestando poca atención a la innovación. Quizá 30 años atrás algunas técnicas eran innovadoras, pero en demasiados casos no se estableció —o no se hizo de forma explícita— la conexión entre innovación y gestión de operaciones.
- Muchos alumnos ensalzaron la innovación en Apple, pero no establecieron ninguna conexión con la estrategia de gestión de operaciones.

Pregunta 7

Para contestar esta pregunta, los alumnos podían haber usado la cultura interna, la externa o ambas. Se aceptaba cualquier uso y aplicación pertinente del concepto “cultura”.

Algunos alumnos elaboraron respuestas de gran calidad, equilibradas y bien fundamentadas. En su introducción, esos alumnos ofrecieron una explicación clara de la cultura correspondiente, así como de la práctica particular de la ética empresarial en una organización en concreto.

Los principales puntos débiles observados en las respuestas fueron:

- Debido a las definiciones imprecisas y poco sólidas de “cultura”, así como de la “ética empresarial”, muchos alumnos ofrecieron respuestas muy descriptivas y vagas.
- Con demasiada frecuencia no se identificó el tipo exacto de cultura, ya fuese esta la de la organización o la cultura nacional.
- Los alumnos escribieron comentarios imprecisos, tales como “la organización X se adaptó a las culturas de los países” (sin dar ejemplos concretos de la cultura específica o la naturaleza de la adaptación: interna o externa) o “la organización X cambió la cultura” (una vez más, sin explicar qué cultura se dejaba atrás y qué nueva cultura se adoptaba).
- El sentido común comercial de la organización se identificó equivocadamente con el sentido ético.
- También se confundió el cumplimiento del marco jurídico del país con el sentido ético.
- Lo mismo sucedió con la adaptación de la mezcla de marketing para penetrar en un país en particular a fin de obtener beneficios comerciales.
- En muchos casos los alumnos no emplearon el pensamiento crítico y elogiaron a la organización.

Pregunta 8

Esta pregunta también se corrigió con flexibilidad. Los alumnos podían haber empleado cualquier tipo de cambio organizacional. Sin embargo, se esperaba que explicaran claramente el contenido elegido en función del cambio (el concepto). También se esperaba que explicaran claramente la conexión entre globalización y el tipo elegido de cambio organizacional, y que la aplicaran a lo largo de la respuesta.

Cuando el alumno hacía referencia a la globalización, se esperaba que usara ejemplos concretos de fuerzas específicas de la globalización que hubieran influido en los cambios producidos en la organización X.

Los alumnos que cumplieron con estas expectativas y dieron una respuesta equilibrada, en la que también incorporaron la perspectiva de los diversos grupos de interés, obtuvieron las puntuaciones más altas.

Sin embargo, los principales puntos débiles observados en las respuestas fueron:

- Muchos alumnos no presentaron una introducción sólida a los conceptos y al contenido. A menudo la definición de globalización fue imprecisa.
- Sorprendentemente, algunas de las definiciones de globalización fueron demasiado simplistas, y a menudo no fueron más allá de una oración vaga, como “cuando la organización va al extranjero”.
- Muchos alumnos no definieron o explicaron la naturaleza o el efecto de la globalización en los cambios organizacionales elegidos. Se hicieron muchas afirmaciones vagas, sin ejemplos o aplicación concretos o pertinentes.
- Fue evidente que demasiados alumnos habían preparado de antemano una respuesta sobre la forma en que McDonald’s o Starbucks adaptaron su mezcla de marketing en el extranjero, sin importar lo que realmente pedía la pregunta planteada. Aunque los examinadores intentaron corregir la pregunta con flexibilidad, a menudo fue difícil entender de qué manera un cambio de precio del producto en el país A o la oferta de una comida vegetariana en el país B podían considerarse un cambio organizacional. Los alumnos que emplearon dichos ejemplos debían haber explicado, como mínimo, la naturaleza del cambio organizacional. Además, la mayoría dio por sentado que, a causa de la globalización, debían tener lugar cambios específicos, cuando en realidad se puede argumentar exactamente lo contrario. Se debe aplicar pensamiento crítico a la respuesta.

Comentarios adicionales

Sección C

Criterio A

Se evidenciaron algunas respuestas buenas cuando el alumno demostró, a lo largo de estas, una clara comprensión de los conceptos y cobertura del contenido. Sin embargo, muchos alumnos ofrecieron una descripción breve e insuficiente o, incluso, una definición de los conceptos. En demasiados casos, el contenido se describió o usó superficialmente.

Las definiciones imprecisas o la ausencia de definiciones, al igual que las explicaciones superficiales de los conceptos del caso, con frecuencia dieron como resultado respuestas superficiales.

Para obtener una puntuación alta en este criterio, se esperaba que el alumno demostrara una clara comprensión de los conceptos y el contenido mediante explicaciones y usos claros. Se espera una definición y una explicación concisas de los conceptos correspondientes.

Los alumnos deben asegurarse de que la elección de su pregunta se base en una comprensión sólida de los dos conceptos así como del contenido, que deberán acompañarse de ejemplos reales.

Criterio B

Algunos alumnos aplicaron los conceptos requeridos a una organización mediante el contenido.

Las limitaciones principales fueron:

- Un número apreciable de alumnos no desarrolló bien la conexión, y fueron evidentes las conexiones superficiales. En demasiados casos, los ejemplos de los conceptos aportados mediante el contenido no fueron más que afirmaciones.
- A menudo, los alumnos hicieron un uso muy impreciso de los conceptos y el contenido. Se espera que el alumno realice una aplicación real y pertinente cuando esto se haga en una organización real. Los ejemplos o la aplicación deben ser reales, no teóricos ni hipotéticos.

Por ejemplo, no es suficiente escribir:

- “La organización X cambió considerablemente debido a la globalización”. Se esperaba que los alumnos explicaran cuáles habían sido los cambios específicos. ¿De qué manera impulsó la globalización los cambios especificados?
- “La cultura del país X influyó considerablemente en la ética de la organización Z”. Se esperaba que el alumno diera una explicación precisa de la cultura utilizada y ejemplos concretos de su influencia en la ética empresarial.

Criterio C

El término de instrucción de todas las preguntas de esta sección se clasifica como de nivel 3. De ahí que en cada una de estas preguntas siempre se espere un examen, discusión o evaluación.

En consecuencia, se espera que el alumno utilice ejemplos, comentarios, efectos e implicaciones que sean equilibrados y estén debidamente justificados, respaldados y fundamentados.

Los alumnos pueden evaluar el éxito o el fracaso de una estrategia en particular, la significación del efecto de uno o dos conceptos en la organización, la significación del efecto de un concepto sobre otro, el efecto en diversos grupos de interés, etc.

No muchos alumnos lograron alcanzar puntuaciones de la banda superior. La mayoría obtuvo dos puntos por haber presentado respuestas no equilibradas. Cuando la respuesta no proporcionaba contraargumentos, se consideró que no estaba justificada o que no era equilibrada. En muchas respuestas se observó una falta de fundamentación y evaluación.

Muchos alumnos se limitaron a alabar a la organización elegida a lo largo de la respuesta. No se empleó el pensamiento crítico.

Para que una respuesta se considere equilibrada, debe contener dos argumentos pertinentes y reales a favor y dos en contra.

Los alumnos que no utilizaron los dos conceptos que figuraban en la pregunta pudieron obtener hasta tres puntos en los criterios A, B y C.

Criterio D

En general, los alumnos obtuvieron una buena puntuación en este criterio. Perdieron uno o dos puntos en los siguientes casos:

- Cuando ofrecieron una introducción muy breve, sin explicar los conceptos y el contenido que utilizarían ni establecer una conexión pertinente con la organización.
- Cuando presentaron información no pertinente sobre la organización.
- Cuando no presentaron conclusiones.
- Cuando el texto carecía de una división en párrafos adecuada a su propósito, con un párrafo para cada idea.

Criterio E

Algunos alumnos presentaron un análisis de los grupos de interés muy detenido y pertinente.

En otros casos, la aplicación a los diversos grupos de interés se hizo “de pasada” con demasiada frecuencia. Algunos alumnos no hicieron referencia explícita a los grupos de interés. Quizá se dedujo cierto efecto implícito.

Debe tenerse en cuenta lo siguiente:

- Los alumnos deben intentar elegir grupos de interés pertinentes, con aplicación real, y evitar las afirmaciones especulativas.
- La aplicación debe ser pertinente para la pregunta en cuanto al efecto de los conceptos y el contenido utilizados. Los alumnos deben evitar afirmaciones como “los grupos de interés estarán complacidos” o “la sociedad sufrirá” si no aportan ejemplos pertinentes y no explican por qué.
- Se espera que los alumnos vayan mucho más allá de la sola mención o indicación del grupo de interés.
- Es preciso que el alumno deje en claro el efecto de los **conceptos pertinentes** a través del **contenido** pertinente. Los alumnos deben evitar las aplicaciones o referencias genéricas; en cambio, deben ofrecer una aplicación real y significativa del efecto en los grupos de interés pertinentes o de la perspectiva de estos grupos de interés.
- La perspectiva de los distintos grupos de interés o el efecto en ellos pueden servir de base para la evaluación.

Se esperaba que el alumno hiciera referencias pertinentes a un **individuo** así como a **grupos** de interés. El individuo elegido (al igual que los grupos) debía ser pertinente para la pregunta. No basta con mencionar el nombre del gerente general, y no se consideró que esto equivaliera a tomar en cuenta la perspectiva de un individuo.

Para presentar una respuesta equilibrada y alcanzar cuatro puntos, era preciso incluir una referencia, aplicación o consideración pertinente de las perspectivas de uno o más individuos y grupos. Un individuo podía ser un consumidor o un gerente concretos. Sin embargo, un grupo de consumidores o gerentes no podía considerarse como tal.

Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

Secciones A y B

- Los alumnos deben asegurarse de realizar la aplicación de principio a fin, salvo al responder las preguntas de nivel 1.
- Si se pregunta por una ventaja y una desventaja, el alumno debe ahorrar tiempo y aportar únicamente el número de ventajas y desventajas requerido.
- Una respuesta equilibrada debe abarcar por lo menos un elemento a favor y una opción en contra de las opciones presentadas en el material de estímulo.
- Los alumnos deben prestar atención a los requisitos de los términos de instrucción de nivel 3 y aportar juicios y conclusiones fundamentados.
- Se considera una respuesta equilibrada la que presenta como mínimo dos argumentos a favor y dos en contra de la opción. (Si hay dos opciones, serían 1+1 argumentos).
- Los alumnos deben emplear algunas de las cuestiones del material de estímulo pero profundizar en la importancia de las cuestiones analizadas, utilizando teorías y términos de la asignatura de manera concisa y pertinente.

Sección C

- Los profesores deben preparar a los alumnos para que contesten las preguntas de la sección C haciendo referencia a una organización que estos hayan elegido.
- Los alumnos no deben basarse en respuestas preparadas de antemano. Fue evidente que muchos colegios se concentraron en muy pocas multinacionales conocidas, como Apple, McDonald's y Starbucks. Aunque en principio no hay nada de malo en una selección tan limitada, fue evidente que los alumnos que, en esencia, se prepararon demasiado carecieron de la flexibilidad para adaptar sus respuestas a preguntas concretas.
- Los alumnos deben contar con una carpeta con diversas organizaciones, ya que así habrá más probabilidades de que algunas de ellas se adapten mejor a distintas preguntas en cuanto a los conceptos y quizá también a los contenidos.

Nivel Medio: Prueba 2

Límites de calificación del componente

Calificación final:	1	2	3	4	5	6	7
Rango de puntuaciones:	0-4	5-9	10-14	15-20	21-26	27-32	33-50

Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles a los alumnos

En general, los alumnos parecían tener algún conocimiento de la mayoría de las partes del programa de estudios. Las respuestas fueron variadas, lo que era de esperarse. Se destacan pocas áreas importantes en las que se presenten dificultades. Entre las áreas en las que los alumnos podrían haber mostrado un mejor desempeño se cuentan las siguientes:

- Balance. Como suele suceder con este tipo de preguntas, las puntuaciones otorgadas a los alumnos tendieron a agruparse en las bandas de puntuación superiores o inferiores. Es decir, los alumnos saben preparar un balance y, en general, lo hacen bien o con uno o dos errores, o por el contrario, solo tienen una idea muy vaga de cómo hacerlo. Un número sorprendente de alumnos obtuvo 0 puntos en la pregunta 1(b) (iii). De por sí, el hecho de que obtuvieran 0 puntos en dicha pregunta implica que en realidad no tenían ninguna idea de qué era un balance y, en consecuencia, no sabían qué era el punto de equilibrio.
- En general, los alumnos que eligieron la pregunta sobre el punto de equilibrio obtuvieron algunos puntos, al menos en el gráfico del apartado 2(b) (ii). Muchos alumnos no supieron rotular correctamente el eje y.
- Aplicación al material de estímulo. Este problema se acentuó especialmente en las preguntas 4(b), 4(c) y 5(b). A menudo, los alumnos dieron respuestas teóricas excelentes pero no las aplicaron al material de estímulo, por lo que perdieron puntos.
- Sección C. Esta fue la primera vez que la evaluación incluyó la pregunta conceptual en la prueba 2. Las respuestas fueron variadas, como era de esperar, pero en general se destacaron varias cuestiones:
 - Algunos alumnos parecieron no tener idea de que se esperaba que escribieran su respuesta en formato de ensayo, con una introducción, un cuerpo principal, una división en párrafos adecuada y una conclusión.
 - Muchos alumnos optaron por no definir o explicar explícitamente los conceptos en la pregunta elegida. El hacerlo, ya sea en un párrafo introductorio o en el primer párrafo del cuerpo principal, aumenta la probabilidad de que el alumno obtenga puntos en el criterio A.
 - Muchos alumnos no consideraron explícitamente los grupos de interés.
 - Aunque muchos alumnos demostraron comprensión, hubo dos malentendidos bastante comunes. En primer lugar, muchos alumnos equipararon el cambio con la innovación. Por ejemplo, si una empresa modificaba su línea de productos, muchos alumnos argumentaban que la empresa estaba innovando, lo que no suele ser cierto. En segundo lugar, muchos alumnos definieron (o intentaron demostrar comprensión mediante una ejemplificación) la globalización como el hecho de que una empresa creciera o se transformara en una empresa global; esto no es lo mismo que globalización.
 - Otro problema relativamente común se relacionaba, muy a menudo, con McDonald's. En la respuesta a la pregunta 7, algunos alumnos argumentaron que el cambio de menú de McDonald's en las distintas culturas era una cuestión de ética. Este argumento requeriría una explicación más sólida que las que se presentaron en la mayoría de los casos o, al menos, una explicación sobre en qué sentido los diversos menús para las diferentes culturas no son una cuestión de marketing.

Áreas del programa y del examen en que los alumnos demostraron estar bien preparados

Como se ha señalado, muchos alumnos demostraron, en general, algún nivel de conocimiento de buena parte del programa de estudios. Las siguientes fueron algunas de las áreas en las que los alumnos mostraron sus puntos fuertes:

- Las preguntas de tipo cuantitativo. En los muchos casos en que alumnos sabían hacer los cálculos relacionados con el punto de equilibrio o dibujar un gráfico del punto de equilibrio,

obtuvieron una puntuación alta. Lo mismo sucedió con el balance.

- Muchos alumnos sabían sobre la contratación de servicios externos (*outsourcing*), los costos variables, las fuentes secundarias de investigación de mercado, la matriz de BCG, la relación entre inversión y ganancias, las fuentes de financiamiento, la mezcla de marketing, las ventajas y desventajas de una sociedad anónima, la relocalización (*reshoring*), los segmentos de mercado, los grupos de discusión y la matriz de Ansoff.
- Muchos alumnos comprendieron que era necesario encontrar un equilibrio en las respuestas, aun cuando la ejecución no siempre fue totalmente eficaz. Sin embargo, a la luz de este examen, parecería que los profesores están preparando a los alumnos para lograr ese equilibrio.

Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar cada una de las preguntas

Pregunta 1

1(a) Muchos alumnos fueron capaces de definir la contratación de servicios externos (*outsourcing*). Algunos perdieron 1 punto por confundir este concepto con el de contratación en el extranjero (*offshoring*).

(b) (i) Muchos alumnos fueron capaces de calcular las ganancias brutas.

(b) (ii) Muchos alumnos fueron capaces de calcular el margen de ganancia neta.

(b) (iii) La mayoría de los alumnos, pero no todos, obtuvieron al menos 1 punto. Muchos también obtuvieron 4 (cuando el balance estaba totalmente correcto excepto que no llevaba fecha) o 5 puntos.

Pregunta 2

2(a) Muchos alumnos obtuvieron 2 puntos con definiciones casi perfectas, parecían tomadas de un libro de texto.

(b) (i) Muchos alumnos calcularon correctamente el nivel de producción necesario para alcanzar el punto de equilibrio.

(b) (ii) El desempeño en cuanto al gráfico del punto de equilibrio fue más bien el habitual. La mayoría de los alumnos obtuvo 1 o 2 puntos, y muchos obtuvieron 3 o 4. La razón más frecuente por la que los alumnos perdieron 1 punto fue no rotular el eje *y*.

(b) (iii) Muchos alumnos calcularon correctamente las ganancias.

Pregunta 3

3(a) Muchos alumnos fueron capaces de indicar correctamente dos fuentes secundarias de investigación de mercado (algunos no pudieron hacerlo). Sin embargo, muchos se enzarzaron en largas explicaciones sobre estas fuentes, lo que no era necesario. No se penaliza a los alumnos cuando "contestan de más" una pregunta; sin embargo, esto hace que se penalicen a sí mismos, pues los lleva a usar un tiempo valioso que deberían reservar para las preguntas que requieren respuestas de desarrollo.

(b) En conjunto, las respuestas a la pregunta sobre la matriz de BCG fueron sólidas, y la mayoría de los alumnos obtuvo de 2 a 4 puntos.

(c) La mayoría de los alumnos tenía cierta comprensión de la relación. Un problema común, que a menudo llevó a los alumnos a desviarse de tema, era que entendían la inversión como algo que hace un individuo (invertir en valores, propiedades, etc.); por ello, no transmitieron por completo la idea de una empresa que invierte en nuevas líneas de productos, investigación y desarrollo, etc. En cierta medida, esta idea es importante para que la aplicación que el alumno haga al material de estímulo tenga sentido.

(d) Aunque muchos alumnos fueron capaces de nombrar dos posibles fuentes de financiamiento, en algunas ocasiones el alumno no pensó muy detenidamente en la pertinencia de estas en las circunstancias concretas del caso, lo que restó sentido a la aplicación al material de estímulo. En general, muchos alumnos sabían que debían “lograr un equilibrio”, de modo que explicaron una ventaja y una desventaja de las fuentes de financiamiento propuestas.

Pregunta 4

4(a) Muchos alumnos fueron capaces de definir la contratación en el extranjero (*offshoring*). Algunos perdieron 1 punto por confundir el concepto con el de contratación de servicios externos (*outsourcing*).

(b) El principal problema en esta pregunta fue la aplicación al material de estímulo. Muchos alumnos obtuvieron 2 puntos en lugar de 4.

(c) El principal problema en esta pregunta fue la aplicación al material de estímulo. Muchos alumnos obtuvieron 2 puntos en lugar de 4.

(d) Las respuestas, en términos generales, fueron razonables. Por lo general, los alumnos que entendieron que se preguntaba por dos decisiones independientes (la relocalización y el cambio de dirección estratégica) obtuvieron notas más altas que los que mezclaron las dos decisiones. En general, muchos alumnos sabían que debían “lograr un equilibrio”, de modo que explicaron una ventaja y una desventaja de cada decisión.

Pregunta 5

5(a) Muchos alumnos alcanzaron buenas puntuaciones en esta pregunta, pero muchos solo obtuvieron 0 o 1 puntos. En algunos casos, las respuestas de los alumnos fueron completamente tautológicas (“Un segmento de mercado es un segmento de un mercado”), por lo que obtuvieron 0 puntos. En otros casos, el alumno optó por una formulación diferente (para transmitir la idea de una “parte” de un mercado), por lo que en general se otorgó 1 punto. El segundo punto se otorgó cuando el alumno transmitía el concepto de un grupo de personas que compartían características o necesidades.

(b) El principal problema en esta pregunta fue la aplicación al material de estímulo. Muchos alumnos obtuvieron 2 puntos en lugar de 4.

(c) La mayoría de los alumnos conocía la matriz de Ansoff y tenía cierta capacidad de aplicarla.

(d) Las respuestas fueron variadas, pero en general los alumnos demostraron cierta comprensión de cómo abordar la pregunta. Los alumnos mejor preparados sabían que era necesario considerar las

ventajas y las desventajas de la idea de JJPlus. Las mejores respuestas incluyeron información sobre el punto de equilibrio.

Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

- Como parte de las recomendaciones que se hacen en casi todas las convocatorias y siguen vigentes, los alumnos deben: conocer el significado y las expectativas asociadas a cada término de instrucción; saber cómo dar equilibrio a sus respuestas, y saber cómo contestar con precisión las preguntas cuantitativas, lo que incluye la forma de rotular los gráficos y tablas.
- Los profesores deben enseñar a los alumnos sobre las preguntas conceptuales y las expectativas asociadas a ellas, de modo que estos tengan un conocimiento preciso y claro del significado de los conceptos y comprendan con claridad las expectativas. Algunos alumnos — entre los que se contaban, en ocasiones, alumnos que por lo demás parecían tener una gran capacidad— perdieron puntos en la sección C sencillamente porque no cumplían los requisitos de la pregunta. Es posible que estos alumnos no conocieran dichos requisitos.
- Los alumnos deben responder las preguntas de forma directa y tal como se han formulado, en lugar de limitarse a regurgitar respuestas memorizadas sobre ciertos temas.
- Se debe recordar a los alumnos que se espera que conozcan todos los elementos del programa de estudios. Si hace algunos años que no se pregunta sobre un tema, el alumno no debe dar por sentado que no necesita conocerlo.
- Los profesores pueden desarrollar un protocolo preciso o un plan que los alumnos deben seguir al responder las preguntas de la sección C, como el que se indica a continuación:
 - Párrafo 1: Introducción al ensayo
 - Párrafo 2: Definición y explicación teórica de los conceptos y los contenidos específicos de Gestión Empresarial que requiera la pregunta
 - Párrafo 3 y posiblemente 4: Aplicación de los conceptos a la empresa
 - Párrafo 4 (o 5): Análisis de los grupos de interés
 - Párrafo final: Conclusión