

Informes generales de la asignatura, noviembre de 2014

## EMPRESA Y GESTIÓN

### Bandas de calificación

#### Nivel Superior

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Rango de puntuaciones:</b>	0 - 13	14 - 27	28 - 40	41 - 50	51 - 59	60 - 69	70 - 100

#### Nivel Medio

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Rango de puntuaciones:</b>	0 - 15	16 - 31	32 - 43	44 - 53	54 - 64	65 - 73	74 - 100

### Evaluación interna del Nivel Superior

#### Bandas de calificación del componente

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Rango de puntuaciones:</b>	0 - 3	4 - 6	7 - 9	10 - 12	13 - 15	16 - 18	19 - 25

El informe para este componente es similar al de mayo de 2014.

### Ámbito y adecuación del trabajo entregado

La mayoría de las evaluaciones internas del NS cumplió los requisitos de formato estipulados por el IB. Es poco frecuente que los alumnos omitan el plan de acción en la propuesta de investigación, y queda claro que los establecimientos están prestando más atención a los informes de los examinadores. Sin embargo, sigue habiendo algunas cuestiones que es preciso resolver. Por ejemplo, no todos los alumnos conocen el límite de palabras. El resumen ejecutivo tiene un límite de 200 palabras que fue superado con frecuencia. Muchos alumnos, e incluso establecimientos enteros, parecieron no tener conocimiento de que el límite de 500 palabras de la propuesta de investigación debe incluir las palabras del plan de

acción, aun cuando este se presente en forma de tabla. El *material de ayuda al profesor* se debe consultar antes del inicio de la convocatoria.

Hubo más evaluaciones internas centradas en los aspectos cuantitativos que en convocatorias anteriores; sin embargo, se mantuvo el predominio de los trabajos que investigaron los temas más “blandos”: el marketing y la gestión de recursos humanos. Entre los proyectos de marketing prevaleció un enfoque generalizado y superficial; en demasiados casos, los alumnos se ocuparon de todo el marketing de una organización, lo que era imposible de lograr dentro del límite de palabras, en especial cuando se trataba de una organización de servicios o una multinacional.

El número de herramientas empresariales utilizadas en las evaluaciones internas se ha reducido con los años. Claramente, algunos establecimientos están recomendando a todos los alumnos incluir un análisis FODA y posiblemente un análisis PEST. Estas herramientas son perfectamente aceptables y a menudo pertinentes, pero por momentos los informes parecen demasiado estructurados, y no queda clara en absoluto la vinculación entre los análisis PEST y FODA y la pregunta de investigación. Además, un gran número de alumnos no comprendió verdaderamente las herramientas, entre ellas el análisis estratégico, y las aplicó sin precisión y de manera inapropiada.

No hay duda de que la idea es que la evaluación interna del NS requiera al alumno hacer investigación primaria y trabajar con una empresa u organización sin fines de lucro. Fue una decepción que en esta convocatoria algunos alumnos presentaran un proyecto basado únicamente en información secundaria.

Pese a las cuestiones señaladas, la mayoría de los informes tuvieron una presentación profesional y estuvieron bien investigados, y dieron testimonio de los méritos de los alumnos que los redactaron y de los profesores que supervisaron el proceso.

## Desempeño de los alumnos con relación a cada criterio

### **Criterio A: Propuesta de investigación y plan de acción**

La pregunta de investigación es crucial para el éxito del proyecto, pues establece el enfoque central de toda la investigación. A menudo se advirtió ya desde la lectura del título que el informe sería probablemente descriptivo y general. Los establecimientos deben dedicar más tiempo a velar por que las preguntas de investigación de los alumnos establezcan claramente qué se debe investigar, y fijen criterios de éxito que sea posible medir. Afortunadamente, fueron menos las preguntas de investigación orientadas al pasado, pero muchas pretendieron abarcar demasiado, con lo que el límite de palabras no permitió un tratamiento eficaz.

Una forma de enfocar debidamente la pregunta de investigación es incluir una fundamentación clara de la investigación. En esta convocatoria, ese fue un punto débil. Los alumnos nuevamente dieron motivos personales para su investigación —como sus intereses o vínculos personales—, en lugar de presentar argumentos de negocios y comerciales, como la caída de las ventas o de las ganancias u otros problemas, por ejemplo la baja productividad y la elevada rotación de personal.

Se espera que los alumnos expliquen el porqué de su elección de metodología y teoría, y la razón por la que estas opciones ayudarán a responder a la pregunta de investigación; sin embargo, fue relativamente común que los alumnos explicaran una sola razón o ninguna de las dos, y que se limitaran a presentar una lista. Los alumnos y los profesores deben prestar mucha atención a los requisitos de los criterios.

Generalmente se abordaron las dificultades previstas para la investigación. Los mejores trabajos no solo identificaron problemas potenciales para la investigación, sino que también sugirieron algunas soluciones atinadas, resultado de una minuciosa planificación.

### **Criterio B: Utilización de fuentes, datos y conceptos teóricos**

Pocos alumnos presentaron el contexto de su investigación. El lector vería facilitada su tarea si se incluyera información secundaria que explicara la naturaleza del mercado en que la organización elegida opera, la cuota de mercado que domina y las cuestiones económicas que afectan los patrones de demanda. Fue común llegar al final de un informe y no comprender del todo el papel que la organización desempeñaba en el mercado o la competencia que enfrentaba. La información sobre los mercados es fácil de obtener, y sorprende que muchos alumnos no hayan presentado datos de contexto.

Se pretende que los proyectos demuestren que el alumno es capaz de aplicar la teoría y las herramientas aprendidas en el aula a diversas situaciones empresariales. Aunque a los dueños y directivos de empresas les resulta beneficioso recibir un informe de carácter puramente práctico que aborde un problema empresarial, este tipo de informe no recibe puntuaciones altas conforme a los criterios de evaluación. A menudo, los proyectos fueron prácticos y ofrecieron pocas muestras de haber utilizado las fuentes y los datos en forma eficaz e integrada con el marco teórico.

### **Criterio C: Análisis y evaluación**

El análisis y la evaluación son habilidades de orden superior y requieren más que la sola presentación de herramientas y teorías. Es preciso que haya una conexión entre los datos reunidos, las herramientas de investigación, las teorías y la pregunta de investigación. Preocupa que muchos alumnos hayan ofrecido una descripción de los datos reunidos y de las teorías y herramientas usadas, pero no aplicado las herramientas y teorías para sostener su análisis y evaluación. La habilidad de síntesis se encontró únicamente en los trabajos con los mayores niveles de logro.

Se volvió a encontrar una gama bastante limitada de herramientas y teorías empresariales. El uso del análisis FODA fue casi de rutina, en muchos casos cuando hubiera sido más apropiado un análisis de ventajas y desventajas. Al parecer, los alumnos consideraron que estas herramientas eran sencillas, y que requerían uno o dos elementos en cada cuadrante, a menudo sin pruebas ni citas. Los análisis FODA y PEST están interconectados y requieren habilidades de orden superior que permitan un análisis detallado y una evaluación vinculados a la pregunta de investigación. Muchos análisis FODA estuvieron mal preparados, con elementos indicados en categorías erróneas, en particular en el caso de las oportunidades, donde algunos incluyeron factores internos y controlables. De la misma manera, a menudo

se presentaron los análisis de campos de fuerzas como una sección independiente, sin indicación clara de un vínculo con el foco central de la investigación. En muchos casos, los alumnos estimaron las ponderaciones sin basarse en ningún criterio para seleccionarlas. Luego, en la conclusión, fue común que dijeran que los resultados de los análisis FODA, PEST y de campos de fuerzas apoyaban una conclusión o una recomendación, cuando no era así, porque los tres representaban en definitiva la opinión del autor, sin el respaldo de fuentes secundarias o primarias.

La falta de integración de las herramientas, las teorías y los datos fue un obstáculo para que los alumnos alcanzaran puntuaciones de la banda superior, porque muchos no pudieron ofrecer muestras sólidas de pensamiento crítico y reflexivo.

#### **Criterio D: Conclusiones y recomendaciones**

Al igual que en convocatorias anteriores, fue poco común que los alumnos evaluaran los costos de sus recomendaciones y consideraran si eran viables para las organizaciones que investigaban. Los títulos de la investigación descriptivos y con un enfoque mal definido llevaron a los alumnos a introducir en la conclusión ideas e información nuevas que debían haber examinado en el cuerpo principal del informe. Muchos alumnos sí desarrollaron sus conclusiones y recomendaciones, pero pocos identificaron acciones futuras destinadas a subsanar las limitaciones de la investigación, y muchos otros hicieron una evaluación innecesaria de su investigación pero no sugirieron formas en que se podrían salvar las flaquezas en el futuro.

#### **Criterio E: Valor para la gestión**

En la mayoría de los trabajos se hizo un uso aceptable de las notas al pie, y los alumnos presentaron las fuentes de la mayor parte de la información de los diagramas, las tablas, o el texto; en cambio, las bibliografías y los apéndices fueron limitados y estuvieron mal presentados. En efecto, algunos alumnos no pusieron notas al pie ni mencionaron las fuentes, con lo que queda abierta la cuestión del plagio. Las bibliografías limitadas siguieron siendo un problema, pues sugirieron una investigación insuficiente; en muchas ocasiones incluyeron poco más que libros de texto.

La mayoría de los informes siguió el formato requerido por el IB para el informe escrito. En general, la presentación (formato, diseño de página, tamaño de la fuente, interlineado) fue sumamente profesional, con diagramas claros y debidamente rotulados, y con secciones lógicas y dispuestas en forma correcta.

## **Recomendaciones y orientación 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 recuento de palabras de todas las secciones de su informe, controlen que sus trabajos no excedan el límite de palabras y tengan en claro las penalidades por superar el límite.
- Planteen una pregunta de investigación clara y debidamente enfocada para un proyecto 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).
- Presenten un equilibrio adecuado de datos primarios y secundarios aplicables usados efectivamente en la respuesta a la pregunta de investigación.
- Analicen e integren sus ideas de manera lógica y coherente.
- 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 acciones futuras para resolver toda deficiencia detectada.
- Suministren todas las referencias y mencionen todas las fuentes que hayan usado para respaldar sus datos.
- Incluyan análisis financieros, por ejemplo el costeo de los cursos de acción recomendados.
- Reciban una explicación clara sobre los criterios para la evaluación interna al inicio del curso. También se debe alentar a los alumnos 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.
- Evalúen su propio trabajo con relación a los criterios de evaluación al terminar el informe.
- 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

### Bandas de calificación del componente

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

El informe para este componente es muy similar al de mayo de 2014.

### Ámbito y adecuación del trabajo entregado

Algunos establecimientos nuevos no se ajustaron a los requisitos, por ejemplo en lo relativo a la inclusión de los documentos de apoyo. Esto implica una importante penalización para los alumnos, pues la no presentación de documentos de apoyo afecta la puntuación de los criterios A y C.

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 las herramientas, las técnicas y la teoría del curso que corresponda y aplicarlas dentro de este límite de palabras estricto. Si se supera el límite aunque sea por un par de palabras, el alumno obtiene un 0 en el criterio F.

El comentario debe girar en torno a una única organización empresarial. Puede ser apropiado analizar cuestiones que se planteen en toda una industria y el modo en que se relacionan con la organización, pero el enfoque primario 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.

Se advirtió que algunos alumnos no tenían en claro la diferencia entre un "proyecto de investigación" (que corresponde al NS) y un "comentario escrito". El comentario no requiere una pregunta de investigación orientada al futuro: 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 planteo metodológico, como tampoco se obliga a seguir una estructura. No corresponde explayarse sobre el fundamento de la elección de tema, los objetivos o la metodología, como en el caso de la evaluación interna del NS. En cambio, los alumnos deben identificar con claridad, al terminar la introducción, los tres o cinco documentos sobre los que basan su comentario, y luego proveer estos documentos en el apéndice.

### Desempeño de los alumnos con relación a cada criterio

En términos generales, el nivel de los trabajos presentados fue alentador; la mayoría de los establecimientos comprendió claramente y aplicó muy bien los criterios de evaluación.

Los establecimientos que proporcionaron hojas de calificación interna claras, y que indicaron dónde y por qué se habían asignado las notas para cada criterio, representaron una gran ayuda para el trabajo del moderador, pues esta información hizo posible conocer el fundamento de cada calificación otorgada.

### **Criterio A: Documentos de apoyo**

En muchos sentidos, este es 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.

Esto se aplica en especial en el caso del criterio C (Utilización, análisis y síntesis de datos), pero también, en menor grado, en los criterios B, D y E. La selección adecuada de documentos de apoyo no solo permite a los alumnos alcanzar las calificaciones más altas en este criterio, sino que también es una buena preparación para el resto del comentario.

En algunos casos los documentos de apoyo fueron demasiado extensos. 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, sean los estados contables si en el informe se examinan cuestiones financieras o la sección relacionada 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 sintetizado la 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. Podrá utilizarse como documento de apoyo un resumen de los resultados de la investigación primaria, pero no documentos que hayan sido redactados directamente por el alumno. Si el alumno tiene acceso a documentos estratégicos originados en la empresa misma (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, 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 tener acceso a la banda superior de calificaciones 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.
- Vigencia. En las instrucciones se indica que los documentos deben haber sido escritos como máximo dos años antes de la presentación de la evaluación interna.
- Amplitud de ideas y puntos de vista. Para cumplir este requisito, los alumnos deberán elegir una variedad de fuentes. Si bien puede ser posible elegir cinco artículos distintos de un periódico o una publicación profesional como documentos de apoyo, deberán elegirse con sumo cuidado a fin de presentar diversas ideas y puntos de vista. Para la mayoría de los alumnos, lo mejor es evitar esta situación y emplear documentos de un espectro de fuentes más amplio, para asegurarse de cumplir este criterio. 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.

### **Criterio B: Selección y aplicación de teorías, herramientas y técnicas 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 una estrategia, una situación o una propuesta individuales.

Para lograr una selección “amplia y apropiada” de teorías, herramientas y técnicas, no es necesario incluir teorías, herramientas o técnicas de distintos temas del programa de estudios. En efecto, dadas las restricciones que enfrenta el alumno, es posible que esto sea muy difícil. Para satisfacer este requisito, es más adecuado limitarse a escoger una gama de teorías, herramientas o técnicas pertenecientes al área o al tema investigados. En muchos casos, los alumnos trataron de ofrecer un espectro teórico demasiado amplio, lo que dio como resultado una aplicación menos profunda.



**Criterio C: Utilización, análisis y síntesis de datos**

Para alcanzar las calificaciones 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, al igual que es útil 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**

Los requisitos de este criterio resultan bastante claros a partir de los distintos niveles y en general fueron debidamente satisfechos, 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 una respuesta directa a la pregunta o al tema elegidos. No se requiere hacer recomendaciones de cursos de acción para la empresa (a diferencia de lo requerido en la evaluación interna del NS).

**Criterio E: Evaluación y pensamiento crítico**

Como puede esperarse, el desempeño en este criterio fue variado. La clave para el nivel superior 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: Presentación**

Algunos comentarios excedieron el límite de 1.500 palabras; en esos casos, solo fue posible asignar al alumno 0 puntos, por mejor presentado que estuviese el comentario escrito en general. Aun con 1.505 palabras se supera el límite y se obtiene puntuación 0 en este criterio. Los evaluadores internos deben ser muy estrictos en este aspecto. El límite de palabras restringe lo que los alumnos pueden ofrecer; así, se torna mucho más importante el uso eficaz del número de palabras permitidas. El material descriptivo e introductorio debe acortarse lo más posible para permitir la introducción del material más analítico; de este modo, quedará más tiempo para aplicar las herramientas, las técnicas y las teorías empresariales. Los mejores comentarios mostraron una estructura clara, un diseño de página apropiado y una presentación pulcra. En la bibliografía se debe indicar la fuente y la fecha de los documentos de apoyo en primera instancia y luego de todo otro material al que se haya

recurrido. Esta información debe incluirse en forma clara en notas al pie de página. Asimismo, se debe consignar la fecha y la hora de acceso a los sitios web, así como la URL completa de las páginas empleadas, sin limitarse a indicar la página de inicio.

## Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

- Usar una lista de comprobación (posiblemente basada en la lista para la evaluación interna del NM, incluida en el *material de ayuda al profesor*), que puede ayudar a que todos los alumnos satisfagan la totalidad de los requisitos en todos los criterios. Es posible que cada establecimiento quiera adaptar la lista a sus propios requisitos, y tal vez añadirle elementos para ajustarla mejor a su propio contexto local y a sus plazos específicos. La lista y demás materiales pertinentes se pueden descargar del Centro pedagógico en línea (CPEL).
- Dar acceso a los alumnos 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 todos los criterios de evaluación, lo que la convierte en un elemento vital del proceso del comentario.
- Alentar a los alumnos a hacer un uso explícito de las teorías, las herramientas y las técnicas en el comentario, y a aplicarlas 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 recomendar la inclusión de referencias a los documentos de apoyo en toda la extensión del comentario.
- Tal como se estipula en la guía de la asignatura, los alumnos deben usar entre tres y cinco documentos de apoyo.
- Todo documento de apoyo o material que se utilice y no esté en el idioma en que se hace la presentación se deberá traducir.
- Los alumnos deben verificar que los documentos tengan menos de dos años de antigüedad.

## Prueba 1 del Nivel Superior y el Nivel Medio

### Bandas de calificación del componente

#### Nivel Superior

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Rango de puntuaciones:</b>	0 - 11	12 - 23	24 - 31	32 - 38	39 - 46	47 - 53	54 - 80

#### Nivel Medio

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Rango de puntuaciones:</b>	0 - 8	9 - 16	17 - 24	25 - 28	29 - 31	32 - 35	36 - 50

### Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles para los alumnos

Al igual que en años anteriores, las preguntas que resultaron más difíciles a los alumnos fueron las de marketing; en este caso, la pregunta 2 (a) (sobre el mapa de posición) y la pregunta 4 (c) del NM (sobre los elementos de la mezcla de marketing).

Los examinadores también señalaron que muchos alumnos no contestaron algunas preguntas tal como estaban formuladas, sino que dieron respuestas que claramente habían preparado para otras preguntas sobre el tema (por ejemplo, en el caso de la pregunta 1 (c) sobre el análisis FODA, o de la 2 (c) sobre los estilos de liderazgo); lo mismo se comentó en el informe general de la asignatura de mayo de 2014. El número cada vez mayor de respuestas preparadas de antemano podría vincularse con la forma en que los profesores y los alumnos se preparan para el examen.

### Niveles de conocimiento, comprensión y habilidad acreditados

Como cabe esperar, el nivel de conocimientos, comprensión y habilidad demostrado fue variable según el establecimiento, y también para los diversos alumnos de cada establecimiento. Hubo menos pruebas malas en el extremo inferior de la gama; esto causa satisfacción, porque significa que incluso en las respuestas menos sólidas se vio cierto conocimiento y comprensión de la asignatura, como también señales de que el alumno había estudiado y aprendido, por ejemplo sobre el análisis del punto de equilibrio (pregunta 4 (a) del NM).

Todos los alumnos pudieron completar la prueba. No se advirtieron problemas por falta de tiempo en los alumnos del NM.

Como siempre, un número de alumnos muy pequeño respondió a tres preguntas de la sección A. Esta práctica es incorrecta y equivale a una pérdida de tiempo valioso. A dichos alumnos se les otorgaron puntos por las mejores dos respuestas.

## Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar las distintas preguntas

### Pregunta 1 NM y NS

- (a) Esta pregunta normalmente fue bien respondida. La mayoría de los alumnos pudo nombrar métodos de contratación, habitualmente contratación interna (promoción) y contratación externa (mediante anuncios de puestos de trabajo y entrevistas); algunos hicieron referencia a otros métodos, como el uso de los servicios de una agencia especializada o de los “cazatalentos”; todas estas respuestas eran aceptables. Algunos alumnos escribieron respuestas muy largas en las que compararon y contrastaron los métodos de contratación y discutieron sus ventajas y desventajas respectivas para la organización. Esto no se pedía, ya que el término de instrucción era solo “describa”; en este caso, los alumnos perdieron un tiempo valioso durante el examen. En las preguntas básicas no es necesario que el alumno muestre todo lo que sabe sobre un tema.
- (b) La mayoría de los alumnos fue capaz de dibujar un organigrama, pero un número considerable no sabía qué aspecto debía tener (y muchos dibujaron un triángulo o una pirámide invertida, que recordaba al modelo de Maslow de la jerarquía de las necesidades). Algunos alumnos incluyeron *GP* en el extremo superior del gráfico; esto no era necesario, porque la pregunta era sobre el *Imperial*.
- (c) Un número sorprendente de alumnos realizó un análisis FODA completo. Esto respondía solo en parte a la pregunta, que trataba de ventajas y desventajas. Las respuestas buenas no solo identificaron ventajas y desventajas, sino que además las relacionaron con *GP*. Un número considerable de alumnos no fue capaz de reconocer los puntos fuertes y débiles como elementos internos de la empresa, y las oportunidades y las amenazas como elementos externos; este problema también fue frecuente en los análisis FODA realizados para las evaluaciones internas del NM.

### Pregunta 2 NM y NS

- (a) Hubo diversas presentaciones de los mapas de posición. Se dieron puntos por todo diagrama o descripción que mostrara las diferencias entre las empresas (hoteles) con respecto a la calidad y al precio. Algunos alumnos agregaron que el mapa ayudaba a identificar la posición relativa del *Imperial* con relación a otros hoteles. Algunos alumnos no sabían qué era un mapa de posición; escribieron sobre geografía y la ubicación de los hoteles en Mombasa.

- (b) La mayoría contestó esta pregunta razonablemente bien, demostrando a las claras cierto conocimiento y comprensión de la teoría de la motivación de Maslow y aplicándola a Martin. Las mejores respuestas relacionaron las necesidades básicas de Martin (seguridad) a principios de su carrera con la probabilidad de necesidades superiores (estima/realización personal) al llegar luego a asumir responsabilidades gerenciales.
- (c) Los alumnos pudieron obtener todos los puntos aun cuando no hicieron referencia a otra empresa. La mayoría de los alumnos contestó la siguiente pregunta: “compare y contraste los estilos de liderazgo de Martin y Susan”, que no era la pregunta formulada. Muy pocos abordaron la cuestión central, que era por qué estas diferencias eran importantes, más allá de las diferencias en sí. Las mejores respuestas se centraron en el impacto que los estilos de liderazgo pueden tener sobre la motivación y la moral, y en la importancia de estos impactos para los resultados de la actividad empresarial.

### Pregunta 3 NM y NS

- (a) El flujo de caja es un área de la asignatura que parece ser bien comprendida por unos pocos y no tan bien comprendida por muchos. Sin embargo, aun cuando fue bien comprendida, muchas veces se vieron pocos indicios de aplicación de los conceptos del flujo de caja al *Imperial*. Las mejores ideas vincularon los conceptos del flujo de caja con cuestiones clave como la estacionalidad y los problemas de liquidez detectados en el *Imperial*. Un número de alumnos tan grande que causó decepción confundió el flujo de caja con las ganancias.
- (b) En general, los temas de los objetivos y las organizaciones sin fines de lucro se comprendieron bien, y al parecer los alumnos no tuvieron dificultades para sugerir sus propias organizaciones; además, lograron identificar los objetivos del orfanato. Los alumnos pudieron obtener todos los puntos de esta pregunta aun cuando hicieron referencia solo al orfanato. Sin embargo, las explicaciones a menudo fueron flojas, incluso cuando se indicaron los objetivos; esta es una dificultad común entre los alumnos que tienden a “describir” o “identificar” en lugar de “explicar”.
- (c) Unos pocos alumnos confundieron el término “entorno externo” con el concepto de “el medio ambiente”, que no es específico del área empresarial. La pregunta no trataba del calentamiento global o el cambio climático. Se elaboraron respuestas buenas en torno a los conceptos de PEST o PESTLE. Las mejores respuestas relacionaron los factores del análisis PEST directamente con el *Imperial*, y analizaron de qué manera los cambios en marcha afectarían las decisiones del *Imperial*. El material del estudio de caso tenía diversas cuestiones relacionadas a las que se podía recurrir, por lo que causó decepción ver tantas respuestas puramente teóricas.

### Pregunta 4 (solo NM)

- (a) La gran mayoría de los alumnos contestó correctamente, aun cuando los rótulos del diagrama algunas veces fueron más bien imprecisos. Los examinadores se alegraron al ver que aun los alumnos que enfrentaron dificultades por embarcarse en

respuestas largas y discursivas claramente conocían el modelo del punto de equilibrio.

- (b) La mayoría de los alumnos obtuvo al menos 1 punto (de un máximo de 2) por demostrar cierto conocimiento y comprensión; sin embargo, muchas respuestas fueron solo teóricas. Es importante ocuparse de que los alumnos comprendan los requisitos de los distintos términos de instrucción (pues la pregunta no pedía “definir” sino “explicar”).
- (c) Las respuestas, en términos generales, causaron gran decepción. Muy pocos alumnos sabían que “lugar” no se refiere a “ubicación” sino a “distribución”; muy pocos alumnos comprendieron el significado de “evidencia física” (pese a que el estudio de caso hacía hincapié en la apariencia del *Imperial*). Todos estos términos se encuentran en la guía de la asignatura, por lo que sorprende que tan pocos alumnos hayan contestado bien la pregunta.
- (d) La mayoría de los alumnos no recordaba la matriz de Ansoff (qué apariencia tiene, cómo se la puede usar y cuáles son los términos: producto nuevo/existente, mercado nuevo/existente, penetración de mercado, desarrollo de mercado, etc.). Algunos alumnos escribieron, en cambio, sobre la matriz de BCG. Cuando los alumnos aplicaron el modelo correcto, las respuestas fueron buenas, y a veces excelentes en el caso de alumnos que discutieron algunas de las limitaciones del modelo (por ejemplo, el hecho de que no es fácil aplicarlo, porque el límite entre el “producto nuevo” y el “producto existente” no está delimitado a la perfección en el caso de una reinención del hotel, con una renovación o un nuevo nombre). La pregunta final permitió discriminar bien entre los alumnos: quienes obtuvieron todos los puntos en esta pregunta muchas veces recibieron puntuación 7 en la prueba en su conjunto.

#### Pregunta 4 (solo NS)

- (a) La mayoría de los alumnos fue capaz de identificar estrategias como el trabajo a reglamento, el arbitraje o las prohibiciones de horas extra. Fueron menos los alumnos capaces de relacionar estos elementos con la situación del *Imperial*. Por ejemplo, el hecho de que el hotel es una empresa de servicios significa que todo factor que afecte en lo inmediato la calidad del servicio podría ayudar a los empleados a alcanzar sus objetivos. Un número considerable de alumnos incluyó “huelgas” y “negociaciones”, ambos conceptos específicamente excluidos en la pregunta.
- (b) La mayoría de los alumnos fue capaz de reproducir las ventajas y desventajas estándar del punto de equilibrio. Fueron menos los alumnos capaces de aplicar estas ideas a *GP*/el *Imperial*. Las mejores respuestas hicieron referencia a algunos aspectos del hotel como, por ejemplo, la naturaleza estacional del negocio: cambios en los precios y posibilidades de economías de escala en diversos momentos, probabilidad de no poder alquilar habitaciones en muchos casos y el impacto de los factores externos.

- (c) Pocos alumnos respondieron bien a esta pregunta. Las mejores respuestas comenzaron con una explicación de las percepciones de los clientes y luego pasaron a explicar por qué las estrategias deberían cambiar en respuesta a esas percepciones. La mayoría de las respuestas se limitó a hablar de cambios estratégicos, sin mostrar una relación con las percepciones de los clientes.
- (d) La pregunta trataba claramente de “incentivos no económicos”, y el programa de estudios distingue a las claras entre incentivos “económicos” y “no económicos”. Sin embargo, muchos alumnos respondieron sobre incentivos que son a todas luces económicos: promociones, aumentos salariales, beneficios extra, vacaciones adicionales y demás. Las mejores respuestas se centraron en los incentivos no económicos especificados en el programa de estudios: revalorización del trabajo, ampliación de tareas y trabajo en equipo. En las respuestas buenas se pasó a aplicar estas ideas a la situación que enfrentaba el *Imperial*.

#### Pregunta 5 (solo NS)

- (a) Un número significativo de alumnos pareció no estar familiarizado con el análisis del camino crítico, y muchos o bien no intentaron contestar la pregunta o identificaron un camino erróneo.
- (b) (i) Pocos alumnos dieron una explicación adecuada del propósito de una actividad simulada. Se dieron puntos cuando el alumno demostró tener alguna noción de que la actividad simulada asegura el orden correcto en la interdependencia de las tareas.  
(ii) Muchos alumnos fueron incapaces de calcular los valores de la flotación.
- (c) (i) La mayoría de los alumnos fue capaz de extraer los datos apropiados para el cálculo. El error más común fue olvidar que el denominador es el flujo de caja neto **promedio** y no el flujo de caja neto total; en estos casos los alumnos usaron \$51 millones en la fórmula en lugar de \$51 millones dividido 6.  
(ii) La mayoría de los alumnos hizo bien el cálculo y llegó a la respuesta correcta.
- (d) Los alumnos podían usar en la respuesta dos datos clave del material dado. En primer lugar está la información de recursos humanos dada en las opciones 1 y 2 modificadas. En segundo lugar, las políticas de recursos humanos de *NWF*. Las mejores respuestas tomaron información de estas dos fuentes posibles, y desarrollaron tanto los efectos positivos como los negativos para la organización. Así, por ejemplo, una dotación de personal internacional podría repercutir positivamente sobre las relaciones con los futuros clientes, pero tendría un impacto enorme sobre los empleados y los clientes actuales. Las respuestas más bien flojas tendieron a centrarse o bien solo en las ventajas o bien solo en las desventajas. Las respuestas más flojas se limitaron a repetir el material del estudio de caso, con poco desarrollo, o a centrarse únicamente en un grupo de interés (por ejemplo, el de los empleados).
- (e) En general se adoptó un buen enfoque para contestarla, aunque hubo grandes

diferencias de profundidad en las respuestas. Las respuestas flojas a menudo examinaron solo una opción o, cuando consideraron ambas opciones, se limitaron a enunciar información pertinente, sin un desarrollo significativo. Las respuestas buenas partieron de diversas cuestiones planteadas en el material de estímulo para luego elaborar un análisis de las dos opciones. Las mejores respuestas sintetizaron los elementos de análisis para luego ofrecer una recomendación coherente y convincente. Hubo algunos pocos casos en que los alumnos dudaron en hacer una recomendación final, o en que solo dijeron que se elegía una opción porque tenía menos desventajas. Es preciso tranquilizar a los alumnos diciéndoles que no hay una respuesta “correcta”. Se hace hincapié, en cambio, en que usen su propio criterio de acuerdo con la ponderación de sus propias pruebas o su propio análisis, y con su reflexión acerca de cuáles eran las cuestiones clave.

## Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

- Todo el trabajo en clase debe apuntar a contextualizar las respuestas, y no sencillamente a desarrollar conocimientos y comprensión. Estas habilidades se pueden fomentar haciendo uso amplio de los estudios de caso, y desarrollando la capacidad de los alumnos de reflexionar sobre “cómo se puede mejorar esta respuesta”.
- Las habilidades de evaluación deben ser el fruto de la confianza al emitir juicios y hacer recomendaciones; esto se logra únicamente mediante la exposición a una amplia gama de experiencias de toma de decisiones empresariales (específicamente para el NS).



## Prueba 2 del Nivel Superior

### Bandas de calificación del componente

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Rango de puntuaciones:</b>	0 - 10	11 - 21	22 - 33	34 - 40	41 - 46	47 - 53	54 - 75

### Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles para los alumnos

Las áreas más destacadas fueron:

- Las ventajas y las desventajas de manejar centros de ganancias
- El cálculo de si una empresa debe subcontratar una actividad
- La naturaleza de los equipos de proyecto flexibles
- La naturaleza/las características de los pronósticos y las tendencias de ventas

### Niveles de conocimiento, comprensión y habilidad acreditados

El nivel de conocimiento, comprensión y habilidad acreditado varió bastante de un alumno a otro.

Lamentablemente sigue siendo muy notorio que algunos alumnos no pueden hacer frente a las preguntas numéricas; en algunos casos, esto dio como resultado muy pocos puntos totales.

### Los puntos débiles se relacionaron principalmente con los siguientes aspectos:

- Falta de aplicación específica al material de estímulo más allá del nombre de la organización. Fue bastante notoria en algunas preguntas, en especial las que contenían términos de instrucción de bajo nivel. Muchos alumnos solo mencionaron el nombre de la organización, en lugar de incorporar las cuestiones analizadas. Es necesario recordar que, para que haya aplicación, no basta con mencionar el nombre de la organización.
- Interpretación de los términos de instrucción. Aunque en toda esta convocatoria se vio una nueva mejora, se siguieron viendo respuestas sin equilibrio a las preguntas analíticas y de evaluación. Fue satisfactorio ver que muchos alumnos intentaron dar respuestas equilibradas. Sin embargo, muchas veces, esos mismos alumnos no llegaron a las puntuaciones de la banda superior debido a la amplitud y la profundidad de los argumentos, o por cierta falta de equilibrio.

- Al mismo tiempo, un número apreciable de alumnos fue más allá de las expectativas de las distintas preguntas (términos de instrucción) y ofreció conclusiones cuando no era necesario. Así se perdió tiempo valioso durante la prueba. No se recompensó el trabajo o esfuerzo extra.
- También esta vez un número apreciable de alumnos se limitó a reformular la información impresa en el material de estímulo, sin extenderse sobre los efectos concretos para la organización específica.
- Las conclusiones o los juicios sin fundamentar siguen siendo un problema notable, que impide a muchas respuestas llegar a las puntuaciones de la banda superior, o incluso la puntuación máxima. La mayoría de los alumnos se limitó a resumir su respuesta. No hubo ponderación o clasificación por prioridad de los argumentos presentados en la respuesta.

**Una conclusión o recomendación fundamentada** se debe basar en un análisis sólido.

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

- Fue evidente que más alumnos adoptaron un enfoque analítico y produjeron respuestas muy buenas.
- Lamentablemente, solo unos pocos mostraron capacidad de evaluación y ofrecieron respuestas de calidad excelente.
- Al igual que en convocatorias anteriores, quienes dieron respuestas teóricas muy sólidas con aplicación específica al caso obtuvieron calificaciones de la banda superior.

### Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar las distintas preguntas

#### Pregunta 1

- (a)** La mayoría de los alumnos respondió correctamente a esta pregunta. Sigue habiendo cierta confusión entre “características” y “ventajas”. Hubo algunos casos de mala comprensión del significado de “empresa no constituida en sociedad”; en esos casos, los alumnos no entendieron que “empresa no constituida en sociedad” y “empresa sin identidad jurídica propia” son la misma cosa, por lo que de hecho estaban repitiendo el mismo concepto y no pudieron obtener el total de los puntos.
- (b) (i)** En general, los alumnos contestaron mal esta pregunta. La mayoría de los alumnos entendió el concepto de LIFO; sin embargo, al agregarse la venta de excedente de pescado a la planta procesadora, los alumnos parecieron confundirse sobre el modo de incorporar esto a la tabla. Un número significativo de alumnos se

limitó a copiar la información dada.

**(ii)** Los alumnos que no entendieron la parte (i) de la pregunta también tuvieron dificultades con esta. Sin embargo, la pregunta estaba pensada para recompensar a quienes reconocieran el principio básico de ganancias = ingresos – costos. El segundo punto que había que saber en este caso era el cálculo de las existencias al cierre, que la mayoría de los alumnos no hizo bien: existencias de apertura + compras = existencias al cierre. Se debe hacer hincapié en esto como punto de enseñanza, aunque solo para dos convocatorias más, pues este tema no está presente en el nuevo programa de estudios.

**(iii)** La mayoría de los alumnos fue capaz de aplicar la fórmula (en la hoja de fórmulas); sin embargo, una gran proporción de los alumnos dio respuestas incorrectas por arrastrar errores. No obstante, se dieron algunos puntos **si** los alumnos mostraban el mecanismo e incluían el signo de porcentaje.

**(c)** Esta pregunta era en realidad muy sencilla, y la mayoría de los alumnos reconoció las ventajas de las normas de calidad. Sin embargo, un número significativo de alumnos no obtuvo el total de los puntos por no vincular su respuesta concretamente a *DSC*.

**(d)** El término de instrucción “examinar” parece confundir a muchos alumnos. Este término de instrucción requiere análisis y, aunque la mayoría de los alumnos comprendió y aplicó bien el análisis PEST, las repuestas en su mayor parte fueron parciales y no tomaron en cuenta los efectos positivos del entorno externo.

## Pregunta 2

**(a)** Hubo algunas descripciones pertinentes. Los alumnos que no obtuvieron los 2 puntos por cada característica fueron aquellos que mencionaron una característica –como, por ejemplo, la responsabilidad limitada– sin más descripción. Algunos nombraron características que en realidad se superponen, como en el caso de los accionistas privados y las acciones propiedad de amigos y familiares.

**(b)** Muy pocos alumnos obtuvieron la puntuación máxima en esta pregunta. Muchos no demostraron ninguna comprensión de los centros de ganancias. Demasiados hicieron referencia al beneficio de calcular los ingresos, pese a que esto se puede hacer fácilmente sin estructurar *SF* en torno a distintos centros de ganancias. La cuestión se relaciona más con la asignación de costos fijos/indirectos.

Un número notorio de alumnos no hizo referencia a las ventajas y desventajas específicas y pertinentes para *SF* o la construcción de botes. Algunos se limitaron a mencionar *SF*, sin ampliar; por esto no se los recompensó.

**(c) (i)** Causó decepción ver que muchos alumnos perdían 1 o incluso 2 puntos por no estar familiarizados con el término empresarial, o por no calcular el porcentaje.

(ii) Causó decepción ver que un número notable de alumnos no supo calcular la cantidad el punto de equilibrio. Sorprendentemente, demasiados alumnos usaron cifras incorrectas por no calcular el nuevo costo fijo.

(iii) Un número pequeño de alumnos obtuvo la puntuación más alta en esta pregunta. Esos alumnos fueron capaces de calcular clara y correctamente la ganancia de *SF* antes y después de subcontratar la producción del Quad.

Muchos alumnos, pese a haber elegido esta pregunta, no fueron capaces de manipular las cifras pertinentes de modo de demostrar ganancias antes y después.

Las respuestas buenas fueron las que explicaron claramente el mecanismo usado clasificando los costos. Algunos solo escribieron cifras que, en ocasiones, era difícil seguir. Se espera que las respuestas muestren métodos de trabajo pertinentes, claros y lógicos.

(d) La mayoría de los alumnos fue capaz de mostrar algunas ventajas y algunas desventajas de que *SF* cambiara de la producción a pedido a la producción en flujo. Sin embargo, la aplicación a menudo fue mínima, cuando la hubo. No se hizo referencia directa y constante a la situación particular de *SF*, y en muchos casos no se hizo más que mencionar a *SF* por nombre. Algunos alumnos se limitaron a “levantar” información del material de estímulo, sin ampliarla. También se esperaba alguna descripción de los métodos. Muchas respuestas se abocaron directamente a las ventajas o las desventajas, sin una descripción o explicación, siquiera breve.

### Pregunta 3

(a) (i) Esta pregunta era relativamente sencilla. Sin embargo, algunos alumnos confundieron los términos “responsabilidad” y “tarea”. El aumento de las responsabilidades puede corresponder tanto a la ampliación de las tareas como a la revalorización del trabajo; por eso, en ausencia de un comentario adicional, el alumno no pudo obtener el total de los puntos. Algunos alumnos confundieron la ampliación de las tareas con otro tipo de incentivo no económico, por ejemplo la promoción, que inevitablemente implica una recompensa económica adicional.

(ii) Muchos alumnos sintieron que debían aplicar su respuesta al material de estímulo. Esto no se requería, y en algunos casos hizo que la respuesta fuese demasiado acotada y, por lo tanto, que no se pudiese dar el total de los puntos. Vale la pena recordar a los profesores que para obtener el total de los puntos no basta con dar buenos ejemplos si la definición de base es imprecisa.

(b) Esta pregunta era relativamente fácil de responder si los alumnos reconocían el término clave “ingresos”. En las repuestas malas se omitió toda conexión con los ingresos (o incluso con la reducción de la demanda), por lo que no se pudo otorgar el total de los puntos.

(c) Las respuestas a esta pregunta en general causaron decepción. *C4U* está analizando la posibilidad de comprar cuatro aviones nuevos, que probablemente

cuesten millones de dólares. Por lo tanto, los inversores privados (o *business angels*) no son una fuente de financiamiento apropiada. Los alumnos tampoco tuvieron en cuenta el concepto de la vida útil de los activos. Por definición, es probable que todo financiamiento sea a largo plazo. Esto significa que, aun si se usa financiamiento comercial a largo plazo (suponiendo que esté disponible), una gran parte del crédito sigue estando pendiente de pago después de un año; por tal razón, se clasifica como pasivo a largo plazo y, como tal, se incluiría en todo cálculo de endeudamiento. A menudo se pasó por alto el tema del alto nivel de endeudamiento, especialmente en el caso de los alumnos que sugirieron usar préstamos a largo plazo como fuente de financiamiento; en consecuencia, no se dieron puntos por las sugerencias de este tipo.

También pareció haber una falta de comprensión sobre otras formas de financiamiento a largo plazo. Los bonos y las hipotecas también son a largo plazo y, por lo tanto, afectarían también el endeudamiento. La única probabilidad de que un financiamiento de este tipo tuviese resultados positivos sería que la deuda se asegurara con el avión mismo como garantía, aunque muy pocos alumnos lo advirtieron. Por último, bastantes alumnos mencionaron el arrendamiento con opción a compra. Lamentablemente, aunque el prestamista conserva la propiedad del activo, el monto que se le adeuda sigue siendo un pasivo a largo plazo en el balance de *C4U*, por lo que, una vez más, afecta el endeudamiento.

Un cierto número de alumnos también mencionó la venta de activos, pero no tuvo en cuenta en la respuesta el efecto de la pérdida de ingresos que estos activos generan (la empresa recientemente anunció pérdidas). Algunos vincularon estas ventas con los sistemas de venta con arrendamiento, pero también en este caso pasaron por alto que los costos de arrendamiento actuarían como costos de operación adicionales. Del mismo modo, aunque la vida útil de los aviones es larga, los posibles arrendadores tal vez no estuviesen interesados en comprar aviones viejos.

Sería útil que los profesores insistieran en lo apropiado de los diversos tipos de financiamiento en vista de factores tales como el monto, el tenor y el riesgo. Esto se aplica igualmente al financiamiento mediante emisión de acciones; las respuestas a menudo omitieron las desventajas. Solo unos pocos alumnos reconocieron que emitir acciones puede ser difícil si la empresa está teniendo pérdidas o si los planes futuros de *C4U* son inciertos o riesgosos.

- (d) Hubo algunas respuestas buenas a esta pregunta; el material de estímulo contenía información más que suficiente. Aunque algunos alumnos se centraron en las cuestiones relacionadas con la capacitación en el puesto de trabajo o fuera del puesto de trabajo, no era estrictamente necesario. En realidad, algunos alumnos reconocieron, correctamente, que las dos formas de capacitación se pueden considerar como fuera del puesto de trabajo. Sin embargo, la capacitación del hotel dio una considerable oportunidad de ofrecer una respuesta equilibrada; esto en general no sucedió en el caso de las menos sólidas. Lo que el examen pedía se relacionaba más con cuestiones vinculadas a la motivación, además de con los beneficios a corto y a largo plazo para la empresa y para cada trabajador. Luego,

estas cuestiones de recursos humanos se podían vincular al marketing (imagen) y al potencial de penetración de mercado y, por lo tanto, de aumento en los ingresos.

Pocos alumnos alcanzaron la banda superior de calificaciones, por motivos tratados en muchos informes anteriores: el análisis debe ser equilibrado, y los juicios/la evaluación deben basarse en el análisis. En algunos casos el análisis fue bueno pero el juicio posterior tuvo poca profundidad o amplitud. En demasiados casos, los alumnos todavía omiten por completo el requisito de emitir un juicio, con lo que limitan la puntuación que podrían recibir por presentar un análisis bastante bueno.

#### Pregunta 4

- (a) (i) Muchos alumnos demostraron comprender el término y dieron buenas definiciones. Algunos lo confundieron con “estructura”. Hubo algunas respuestas demasiado cortas, que tuvieron solo 1 punto.
- (b) Muchos alumnos respondieron bien a esta pregunta.
- (c) Aunque la mayoría de los alumnos fue capaz de dar una respuesta teórica pertinente, un número significativo no hizo aplicación a *CB*; por esto, algunos de los beneficios y costos sugeridos en realidad no eran pertinentes. El resultado fue que, en muchos casos, el alumno obtuvo 1 punto en lugar de 2.
- (d) Una vez más, causó decepción ver que, aunque muchos alumnos presentaron un análisis teórico sólido de la eficacia de usar equipos de proyecto flexibles, la aplicación en demasiados casos fue inexistente o no pertinente.

Además, un número significativo no hizo referencia a la cuestión de los equipos de proyecto flexibles y se limitó a ofrecer un análisis del trabajo en equipo.

- (e) Hubo muchas respuestas pertinentes y aplicables. No alcanzaron la banda superior de calificaciones:
- Quienes presentaron respuestas no equilibradas o se limitaron a “levantar” temas afines del material de estímulo sin mayor explicación o ampliación.
  - Quienes presentaron conclusiones sin apoyo o fundamentación.

#### Pregunta 5

- (a) (i) y (ii) Estas dos preguntas en general fueron bien respondidas por muchos alumnos. Sin embargo, algunos siguen sin entender la diferencia entre costos variables y fijos. Los alumnos que dieron una respuesta larga con definiciones completas no hicieron más que desperdiciar tiempo valioso.

(iii) La mayoría de los alumnos comprendió el término contratación en el extranjero (*offshoring*). Algunos solo dieron una definición de subcontratación y/o pasaron por alto la cuestión de la operación en el extranjero.

- (b) Es posible que esta pregunta haya sido una de las más difíciles para muchos alumnos.

Las respuestas más flojas usaron la matriz de BCG para describir algunas estrategias de crecimiento y, por lo tanto, no contestaron la pregunta.

Solo un pequeño número de alumnos demostró, como se esperaba, conocimiento y aplicación de la técnica de los pronósticos de ventas, con cálculo de tendencias y líneas de ajuste para hacer pronósticos de cifras futuras, ya fuese de ventas o de salarios (como se indicaba en el material de estímulo).

El esquema de calificación tuvo importantes adaptaciones durante la reunión de estandarización, a fin de dar cabida a una amplia gama de respuestas de los alumnos. Sin embargo, la mayoría de los alumnos se limitó a hacer referencia a las predicciones futuras como herramienta de planificación. En la mayoría de las respuestas se vio poca aplicación pertinente.

- (c) Esta pregunta parece haber sido muy asequible para la mayoría de los alumnos. En la mayoría de las respuestas se vio buena comprensión de las repercusiones de que las multinacionales fabricaran en China, y la presentación fue equilibrada.

Quienes no alcanzaron la banda superior de calificaciones fueron los alumnos que o bien dieron respuestas no equilibradas o bien presentaron cuestiones pertinentes pero de modo descriptivo; a menudo faltó una explicación completa.

- (d) Esta pregunta sirvió como un muy buen discriminador. Hubo una gran variedad de respuestas. En algunas solo se repitieron las cuestiones mencionadas en el material de estímulo, sin ampliarlas; así, pese a guardar cierto equilibrio, las respuestas eran superficiales. Otras respuestas flojas abarcaron las economías de escala como modo de hacer referencia a la escala.

Los alumnos que alcanzaron el extremo superior de la banda intermedia de calificaciones, o incluso la banda superior, fueron quienes ampliaron la información del material de estímulo y ofrecieron una respuesta equilibrada, con conclusiones/juicios.

La falta de un juicio fundamentado fue la deficiencia principal.

#### **Comentarios genéricos sobre las preguntas de evaluación:**

Para llegar a las calificaciones de la banda superior, se esperaba que los alumnos fueran más allá del material de estímulo y lo ampliaran usando conocimientos teóricos sólidos. Algunos lo hicieron y se los recompensó con una puntuación alta. Asimismo, para las preguntas de evaluación, se espera que el alumno ofrezca conclusiones/recomendaciones fundamentadas.

Por ejemplo, en esta convocatoria, se presentaron los mismos problemas antes mencionados:

- Algunos alumnos solo copiaron referencias genéricas a los costos de implementar diversas estrategias y tácticas.
- Algunos no ofrecieron una conclusión. La mayoría sí presentó conclusiones pero no fundamentadas.

Una vez más, para alcanzar calificaciones de la banda superior, se esperaba que los alumnos:

- Hicieran uso explícito de algunos conceptos o de la terminología de la asignatura.
- Comentaran la significación de sus argumentos y llegaran así a una conclusión fundamentada y debidamente respaldada.
- Sugirieran algunas acciones que podrían elegir la organización X o la persona X para restar fuerza a los argumentos en contrario.

## Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

- Los alumnos deben leer todas las preguntas detenidamente antes de responderlas.
- Los alumnos deben leer las preguntas con detenimiento y saber que los distintos términos de instrucción requieren diferentes tipos de respuestas. Los alumnos no deberían ir más allá de lo que el término de instrucción requiere, por lo que esta práctica no será recompensada.
- Es preciso prestar atención a la presentación de los modelos, como la matriz de BCG.
- Los alumnos deben presentar claramente el mecanismo que usan para llegar a la respuesta.
- Los alumnos deben ofrecer conclusiones/juicios fundamentados cuando se requiere. Muchos alumnos escribieron la palabra “conclusiones” pero sin que se observara efectivamente una evaluación fundamentada, sino solo un resumen breve de los puntos mencionados. Este tema se comenta en todos los informes de la asignatura. Relativamente pocas respuestas alcanzaron la banda superior de calificaciones.
- Lo ideal es que, para alcanzar la banda superior de calificaciones en las preguntas analíticas y de evaluación, los alumnos:
  - Hagan uso explícito de algunos conceptos o de la terminología de la asignatura.
  - Comenten la significación de sus argumentos y, partiendo de esa base, redacten una conclusión fundamentada y debidamente respaldada.



- Sugieran qué podría hacer la organización para superar las limitaciones que experimenta. Las sugerencias deben estar bien explicadas y fundamentadas.

## Prueba 2 del Nivel Medio

### Bandas de calificación del componente

<b>Calificación final:</b>	1	2	3	4	5	6	7
<b>Rango de puntuaciones:</b>	0 - 10	11 - 21	22 - 26	27 - 32	33 - 39	40 - 45	46 - 60

### Áreas del programa y del examen que resultaron difíciles para los alumnos

En la sección A, algunos alumnos tuvieron dificultades con el cálculo del flujo de caja o el punto de equilibrio (aunque a muchos les fue bastante bien). La mayoría pudo examinar en cierta medida la relación entre inversiones, ganancias y flujo de caja, pero no muchos obtuvieron una puntuación alta.

Muchos alumnos tuvieron dificultades con el término *costo semivariable*. Los alumnos se mostraron un poco imprecisos en cuanto a los objetivos generales, las estrategias y las tácticas. En la pregunta 4 (d), muy pocos escribieron sobre las franquicias como estrategia de crecimiento, y en cambio hablaron de las ventajas y las desventajas de las franquicias.

La pregunta 5 (e), que requería evaluar el uso de un número importante de personal a tiempo parcial, planteó dificultades a muchos alumnos, porque al parecer dieron por sentado que la pregunta era más compleja de lo que era en realidad. En consecuencia, quedaron fuera de la respuesta muchos puntos básicos, como el hecho de que a los voluntarios no se les pagan salarios ni jornales.

### Niveles de conocimiento, comprensión y habilidad acreditados

- Cuando los alumnos estuvieron preparados con respecto al flujo de caja o el punto de equilibrio, con frecuencia obtuvieron todos o casi todos los puntos.
- Los alumnos sabían qué eran los grupos de interés.
- Muchos/la mayoría de los alumnos conocían dos métodos de investigación primaria, el mapa de percepciones/posición, el liderazgo situacional, los esquemas de trabajo con horarios flexibles, los incentivos basados en comisiones y las declaraciones de la misión. Al parecer, hubo más alumnos que otras veces que mostraron equilibrio en sus respuestas; esto sugiere que los profesores están mejorando las estrategias para enseñar esta habilidad.

## Puntos fuertes y débiles de los alumnos al abordar las distintas preguntas

### Pregunta 1

- (a) (i) En general, los alumnos fueron capaces de definir bien el sector secundario. Este tipo de términos generalmente requiere algún tipo de contraposición para dar claridad a la definición.
- (ii) Numerosos alumnos pudieron identificar dos ventajas de una sociedad de responsabilidad limitada. Sin embargo, muchos escribieron mucho más de lo que requería el término de instrucción "identifique".
- (b) Muchos alumnos tuvieron dificultades con el costo semivariable.
- (c) Los profesores deben leer el esquema de calificación para ver qué se espera en cuanto a un pronóstico de flujo de caja. Muchos alumnos tenían alguna idea pero no conocían de verdad un formato genuinamente correcto.
- (d y e) Gracias a la regla de la cifra propia del alumno, muchos alumnos obtuvieron puntos en esta pregunta.
- (f) Cuando perdieron puntos fue a menudo porque no explicitaron los grupos de interés.

### Pregunta 2

- (a) (i) La mayoría de los alumnos contestó correctamente esta pregunta. La información estaba en el material de estímulo.
- (ii) Muchos alumnos fueron capaces de identificar al menos una característica, pero algunos tuvieron dificultades para encontrar una segunda.
- (b) (i-iii) El desempeño de los alumnos abarcó todo un espectro.
- (c) Muchos, muchos alumnos obtuvieron 3 puntos pero no lograron la puntuación más alta o bien porque no usaron regla o no dibujaron a escala, o bien porque rotularon mal el eje y. Estos son problemas comunes, que se presentan a menudo, casi tantas veces como se evalúa el punto de equilibrio.
- (d) Las respuestas a esta pregunta abarcaron un espectro, pero fueron menos eficaces de lo anticipado, en su mayor parte porque los alumnos escribieron sobre solo uno o dos de los grupos de trabajadores.

### Pregunta 3

- (a) La mayoría de los alumnos pudo identificar dos tipos de investigación de mercado primaria.
- (b) Los de esta pregunta fueron probablemente los 4 puntos más fáciles de obtener de todo el examen, de acuerdo con el desempeño de los alumnos.
- (c) El esquema de calificación daba cabida a una gama considerable de respuestas, y la mayoría de los alumnos obtuvo 1 o 2 puntos en esta pregunta.
- (d) A los alumnos que se centraron en la relación entre inversión, ganancias y flujo de caja les fue bien. Muchos, sin embargo, se limitaron a definir los términos y prestaron poca atención a la relación. Algunos no tenían muy en claro la diferencia entre ganancias y flujo de caja.
- (e) Con frecuencia los alumnos se mostraron imprecisos acerca de la diferencia entre estrategias y tácticas, aun cuando conocían la jerarquía de tácticas, estrategias y objetivos generales. La aplicación al material de estímulo a menudo fue floja, y muchos alumnos no supieron evaluar en este contexto.

#### Pregunta 4

- (a) Muchos alumnos fueron capaces de plantear una fuente de financiamiento, pero en algunos casos la fuente no era realista.
- (b) (i) Los alumnos sabían qué eran los esquemas de trabajo con horarios flexibles pero algunas veces no pudieron nombrar una desventaja.  
  
(ii) Esta pregunta fue sencilla para los alumnos; muchos recibieron los 4 puntos.
- (c) Muchos alumnos obtuvieron 2 o 3 puntos. Los alumnos saben qué es un plan de negocio y cómo ayuda a conseguir un préstamo bancario. Muchos alumnos no sabían cómo equilibrar esta respuesta; esto se logra ocupándose de los límites de la utilidad de un plan de negocio: un plan de negocio rara vez es suficiente para que una empresa que se inicia pueda obtener financiamiento.
- (d) Como se ha señalado, muchos alumnos ofrecieron respuestas más bien genéricas sobre las ventajas y las desventajas de las franquicias, pero no trataron el tema de las franquicias como estrategia de crecimiento.

#### Pregunta 5

- (a) En general los alumnos sabían lo suficiente acerca de la declaración de la misión como para obtener al menos 1 punto, y muchos obtuvieron 2.
- (b) La mayoría de los alumnos fue capaz de identificar un método de comunicación formal, aunque muchos tuvieron dificultades para explicarlo.

- (c) En la mayoría de las repuestas se identificó una ventaja y una desventaja, pero en algunas no se incluyó también una explicación.
- (d) Los alumnos parecieron no estar seguros de cómo abordar esta pregunta, lo que causó cierta sorpresa. La pregunta en sí es sencilla.
- (e) Muchos dieron por sentado que la pregunta era más compleja de lo que era en realidad. Como consecuencia, quedaron fuera de la respuesta muchos puntos básicos, como el hecho de que a los voluntarios no se les paga salario.

## Recomendaciones y orientación para la enseñanza a futuros alumnos

Los profesores deben:

- Enseñar los términos de instrucción, para que los alumnos sepan qué hacer frente a cada uno y puedan dar una respuesta de profundidad apropiada.
- Seguir enseñando a los alumnos la idea de “equilibrio” en la repuesta: a ocuparse de los aspectos positivos y los negativos, del grado en que algo ayuda o no, etc. Para obtener puntuaciones altas en las preguntas analíticas y de evaluación, las respuestas deben tener un equilibrio.
- Enseñar a los alumnos a contestar la pregunta tal como está formulada. El IB adhiere al sistema de “calificación positiva”: no se restan puntos cuando el alumno se va por la tangente o incluye información no pertinente o innecesaria. Sin embargo, cuando lo hacen, los alumnos pierden un tiempo valioso. El alumno se penaliza a sí mismo cuando pierde tiempo así o cuando piensa que la información no pertinente o innecesaria lo está ayudando.
- Enseñar con precisión el gráfico del punto de equilibrio, incluida la rotulación exacta de los ejes.