

# Esquema de calificación

**Noviembre de 2022**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Superior**

**Prueba 1**

© International Baccalaureate Organization 2022

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2022

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2022

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

**Las bandas de puntuaciones y los criterios de evaluación de las págs. 3 a 4 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.**

Sección A			Descriptor de nivel
Q1 (b)	Q2 (b)	Q3 (b)	
Puntuación			
0			El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>● Escaso uso de la terminología de gestión empresarial.</li> <li>● Escasa referencia al material de estímulo.</li> </ul>
3–4			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>● Cierta uso de la terminología adecuada.</li> <li>● Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> <li>● En el extremo inferior de la banda de calificación, las respuestas son en su mayoría teóricas.</li> </ul>
5–6			<ul style="list-style-type: none"> <li>● Análisis de los temas pertinentes con buen uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial.</li> <li>● Uso de terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>● Uso eficaz del material de estímulo.</li> </ul>

Sección B Q4 (d)	Descriptor de nivel
Puntuación	
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Escasa comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican o aplican escasas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial, y falta terminología de la asignatura.</li> <li>● Escasa referencia al material de estímulo.</li> </ul>
3–4	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican o aplican ciertas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa cierta terminología adecuada.</li> <li>● Se hace cierta referencia al material de estímulo, pero a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> </ul>
5–6	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Comprensión de la mayoría de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican y aplican herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada la mayor parte del tiempo.</li> <li>● Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización.</li> <li>● Ciertos indicios de una respuesta equilibrada.</li> <li>● Algunos juicios son pertinentes pero no están fundamentados.</li> </ul>
7–8	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buena comprensión de las exigencias de la pregunta.</li> <li>● Se explican y aplican bien las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada.</li> <li>● Buena referencia al material de estímulo.</li> <li>● Indicios sólidos de una respuesta equilibrada.</li> <li>● Los juicios son pertinentes pero no siempre están bien fundamentados.</li> </ul>
9–10	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda).</li> <li>● Se explican con claridad y se aplican con un fin determinado las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>● Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta.</li> <li>● Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>● Juicios pertinentes y bien fundamentados.</li> </ul>

## Sección A

1. (a) Resuma **dos** formas en que el elemento “plaza” de las cuatro P de la mezcla de marketing es pertinente para *ELE*. [4]

Al hablar de plaza, se hace referencia a la manera en que se distribuyen los productos. Esto incluye la distribución física, o a los canales de distribución utilizados para hacer llegar el producto al consumidor.

Las formas en que es pertinente para *ELE* podrían incluir las que siguen:

- Zeat pasó del sistema **B2B** al **B2C**, y esto implicó la distribución **mediante tiendas minoristas**.
- El uso de las **gasolineras como punto** de alquiler de autos.
- Los alquileres **en los aeropuertos**.
- La empresa ahora usa el sistema **en línea** como **portal de ventas (comercio electrónico)**.
- La apertura de **tiendas de comestibles** aporta un nuevo canal de distribución.
- Ubicación física de las gasolineras. Por ejemplo en las calles principales.

No se otorgará crédito por respuestas que incluyan ubicación (Francia vs Bélgica, etc..)

*Acepte toda otra forma pertinente.*

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

*Otorgue [1] por cada forma correcta identificada y [1] adicional por una descripción de la forma en que esa forma se relaciona con ELE. Otorgue un máximo de [2] por cada forma.*

*Puntuación máxima: [4].*

- (b) Explique las ventajas **y** desventajas de los métodos que *ELE* usa para evaluar a los empleados de su división de alquiler de automóviles (líneas 82–91). [6]

Los métodos pueden incluir lo siguiente:

- Autoevaluación:
  - Ventajas: hace **participar** a los empleados en el proceso; es **eficiente** y de **bajo costo**. Clarifica el rol y la actuación. Puede ayudar a identificar la necesidad de capacitación del individuo.
  - Desventajas: las personas **no son la mejor opción como jueces de sí mismas**; puede faltar perspectiva.
- Evaluación formativa:
  - Ventajas: ayuda a elaborar un plan de acción; implica aportar **comentarios**, es **permanente**. Clarifica la actuación. Puede ayudar a identificar la necesidad de capacitación del individuo.
  - Desventajas: puede ser **problemática**, se necesitan criterios que pueden ser difíciles de planificar.
- Evaluación sumativa:
  - Ventajas: menos problemática; **al terminar un proceso**, es más fácil hacer comparaciones. Puede ayudar a identificar la necesidad de capacitación del individuo.
  - Desventajas: **no tiene lugar a lo largo del proceso**, solo detecta los **problemas al final**. ¿Qué criterios?

*Algunos candidatos podrían contestar la pregunta haciendo un análisis de los métodos de evaluación en general. Estas respuestas contarán como un solo método.*

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

**Nota:** *Se utilizarán como contexto los tipos de evaluaciones descritos en el caso y la medida en que son apropiados o no.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.*

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.*

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta que tenga un solo método.*

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

2. (a) Resuma **una** ventaja y **una** desventaja para *ELE* de cambiar al método de células de fabricación en la fábrica de *Zeaf* (líneas 38–39). [4]

El cambio de método de lote a células de fabricación podría ayudar con el contexto de ésta pregunta.

**Ventajas:**

- Zeat necesitaba una **modernización**. Esta era una forma útil de lograrlo.
- Los empleados estaban desmotivados, los niveles de productividad eran bajos. El método de células de fabricación **podría mejorar esos aspectos gracias al trabajo en equipo** y otros factores.
- Podría mejorar la motivación de los empleados que tengan varias capacidades.
- El método de células de fabricación mejora la calidad porque los trabajadores se sienten más orgullosos de su trabajo.

**Desventajas:**

- **Los empleados pueden mostrar resistencia al cambio**, en especial si se introduce rápido.
- Probablemente el **costo**.
- **Falta de experiencia** previa.

*Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.*

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

Otorgue **[1]** por **una** ventaja apropiada y **[1]** adicional por una descripción de la forma en que esa ventaja se relaciona con *ELE*. Otorgue un máximo de **[2]**.

Otorgue **[1]** por **una** desventaja apropiada y **[1]** adicional por una descripción de la forma en que esa desventaja se relaciona con *ELE*. Otorgue un máximo de **[2]**.

- (b) Explique la importancia para *ELE* del comercio electrónico. [6]

La importancia para *ELE* del comercio electrónico incluye:

- **Punto de venta**/pedidos de inventario en las tiendas minoristas.
- **Reservas desde teléfono inteligente**.
- **Reservas en línea**, en especial para los aeropuertos o los pasajeros internacionales.
- **No se podría introducir In3T sin el comercio electrónico. (El uso de la App)**
- Los clientes tienen flexibilidad para las reservas. Están acostumbrados a usar la tecnología, y los clientes que deseen alquilar autos esperarían usarla para este tipo de reservas.
- Los clientes suelen usar sitios web que comparan los servicios de alquiler de autos, y *ELE* tendría que adoptar este método de venta.
- Hay posibles ahorros de costos en comparación con otras formas de venta.
- La venta de productos de esta forma en general da lugar a costos generales más bajos.
- Se pueden mantener registros electrónicos precisos de la interacción con los consumidores.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.*

Otorgue un máximo de **[3]** por una respuesta teórica, a menudo una respuesta preparada de antemano, del estilo de la de un libro de texto.

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

3. (a) Resuma **una** ventaja y **una** desventaja para *ELE* de la contratación interna (líneas 77–81).  
[4]

Algunas ventajas:

- Puede **motivar a los empleados**.
- **Ya se conoce a los empleados**.
- Anteriormente se **seleccionó** a los empleados **aplicando los criterios de *ELE***.
- **Es menos costosa que la contratación externa**.

Algunas desventajas:

- Debería haber más opciones de postulantes.
- La contratación externa puede introducir nuevas ideas en *ELE*.
- *ELE* es una empresa que tiene que innovar.
- La calidad de los postulantes podría ser mayor si hay más opciones.
- La contratación externa puede ayincrementar el conflicto interno si obtiene el puesto de trabajo un candidato interno que no es querido.

*Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.*

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

*Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja correcta identificada y [1] adicional por una descripción de la forma en que esa ventaja/desventaja se relaciona con *ELE*. Otorgue un máximo de [2] por cada ventaja/desventaja.*

- (b) Explique fuentes de financiamiento internas apropiadas que *ELE* podría haber usado para la toma de control de *Zeal PLC* (líneas 20–21). [6]

Las fuentes de financiamiento internas apropiadas incluyen:

- **Reservas:** este ha sido el método preferido en el pasado. ¿Cuántas reservas hay disponibles?
- Venta de **activos no utilizados:** ¿Hay activos no utilizados **aptos para este fin**? Parece haber gasolineras menos rentables. ¿Se pueden vender?
- Capital circulante; por ejemplo, deudores. Es muy improbable que sea suficiente.
- Gestión más eficaz del capital circulante.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

*Fuentes de financiamiento externos que no se acreditarán:*

- *Prestamos bancarios*
- *Venta de acciones*
- *Subsidios*
- *Becas gubernamentales*
- *Angeles de negocios (Angels).*

**Nota:** *En el estudio de caso se dice que se usaron fuentes internas; por lo tanto, no recompense con puntos el uso de las fuentes externas.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3.*

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.*

*Otorgue un máximo de [5] si la explicación es principalmente descriptiva, pero en contexto. Por ejemplo, si se menciona la mayor parte del contexto pero no se lo desarrolla.*



## Sección B

3. (a) Defina el término *centro de ganancias*. [2]

Un centro de ganancias es una **subunidad** (departamento, sección, división) de una empresa que es **responsable de los ingresos y los costos**. Si una división de una empresa tiene responsabilidad sobre los ingresos, los costos y las ganancias resultantes, es un centro de ganancias.

Otorgue [2] solamente si la respuesta incluye los términos ingresos y costos con nombrar una subunidad (departamento, sección, división).

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

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

Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba.

- (b) (i) Calcule la cuota de mercado de alquileres de autos que tiene *ELE* en 2019 (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

Ingresos de *ELE*: EUR 900 millones. Ingresos del mercado: EUR 16.800 millones.

**Cuota de mercado** =  $(\text{EUR } 0,9 / \text{EUR } 16,8) \times 100 \% = 5,36 \%$  (acepte el redondeo:  $5,3571 \% = 5,36 \%$ )

Otorgue [2] valores aceptables incluyen con el mecanismo: 5,36%; 5,3571%; 5,357%; 5,4%.

Otorgue [1] con los siguientes valores que incluyan el mecanismo: 5%; 5,3%.

Otorgue [2] si la respuesta es correcta; debe incluir el signo de porcentaje (%) y el mecanismo indicado.

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

No recompense al alumno si solo presentó la fórmula.

- (ii) Explique **un** motivo por el que la cuota de mercado de *ELE* ha crecido. [2]

**Algunos motivos posibles:**

- Nuevos métodos de **gestión**.
- Un **enfoque** más orientado a la **iniciativa empresarial**.
- **Cultura objetivo: más motivación**.
- En un principio, *ELE* solo abrió las operaciones de alquiler de autos en Bélgica (100 gasolineras), pero luego **se expandió a España, Francia y el Reino Unido** (700 oficinas).
- **Giselle considera que mantener los altos niveles de satisfacción de los clientes es un factor** que explica el éxito sostenido de la división de alquiler de automóviles.
- Actúa como centro de ganancia (enfoque empresarial)
- Nuevo sistema de reservas (e-commerce).
- Mejor servicio al cliente.

*Nota: No se requiere descripción.*

Otorgue [1] por un motivo pertinente. Otorgue [1] adicional por una explicación en contexto.

Otorgue un máximo de [2].

- (c) Explique **dos** motivos por los que los empleados de *ELE* pueden haberse resistido a la reorganización implementada por Giselle. [4]

Algunos motivos posibles:

- A los empleados no les gustarán los **objetivos** que se **fijen sin consultar** con ellos.
- **Pueden perder sus gratificaciones** (a las gratificaciones solo podían acceder las oficinas que alcanzaran los objetivos).
- Giselle fijaba los **objetivos** y podían ser **poco realistas**.
- **Los empleados suelen resistirse al cambio:** es parte de la naturaleza humana. Hay falta de motivación para el cambio.
- Incremento de la presión en los empleados que tiene un impacto en la motivación.
- Hay una cultura de competencia.
- Competición entre empleados por el bonus que ofrece la empresa.

*Acepte todo otro motivo pertinente.*

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

Otorgue [1] por un motivo apropiado y [1] adicional por una descripción de la forma en que ese motivo se relaciona con *ELE*. Otorgue un máximo de [2] por cada motivo.

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

*Por ejemplo:*

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

*Por la explicación de un motivo **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de un motivo **y** aplicación, otorgue [2].*

**Puntuación máxima total: [4].**

- (d) Utilizando información del estudio de caso y la información adicional dada arriba, discuta la propuesta de Monica de lanzar In3T.

[10]

Ventajas:

- Podría tener la ventaja de la **primera movida**.
- Bajos costos indirectos/de estructura.
- Probabilidad de un desarrollo dentro de la industria, por lo que tendría las ventajas de **hacerlo temprano**.
- Utiliza **nueva tecnología**, por lo que es más fácil de comercializar y de hacer ventas.
- Muy **cómoda para los clientes**.
- Hacerlo como **ensayo reduce los riesgos**.
- Podría mantenerse **adelantada respecto de los rivales**.

Desventajas:

- **Pierde** la ventaja del **buen servicio al cliente y el personal correctamente capacitado**.
- **Falta de experiencia** previa.
- **Modelo de negocios no ensayado** (pero los alumnos pueden establecer una relación con Uber, Zipcar y otros, que han sido ensayados y puestos a prueba).
- Menos empleados, por lo que puede tener que haber **reducciones de plantilla**.
- Solo dos años de ventaja respecto de los competidores.
- ¿**Cómo** podrían **mantener la reputación** de un buen servicio al cliente?
- **Cuesta EUR 100 millones**, con un **período de recuperación más largo** de lo que les llevaría a los competidores ponerse al mismo nivel.

*Acepte toda otra discusión pertinente.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 4; a continuación se ofrece más orientación.*

*Por una respuesta teórica, o si el contexto se limita a nombrar a la empresa o no hay desarrollo, otorgue un máximo de [4].*

*Por la discusión de solo un aspecto de la argumentación, la puntuación se limita a [5].*

*Por una discusión pero sin equilibrio claro, otorgue [6].*

*En el caso de las respuestas que consideren la propuesta, con buen uso de las pruebas objetivas —en particular de la sección B— pero ninguna conclusión efectiva, otorgue un máximo de [8].*

*Para poder otorgar [10], la respuesta debe ser claramente pertinente para ELE, con buen uso del contexto y una recomendación clara y respaldada.*

---