

Esquema de calificación

Mayo de 2018

Gestión empresarial

Nivel superior

Prueba 2

Este esquema de calificaciones es **confidencial** y para el uso exclusivo de los examinadores en esta convocatoria a exámenes.

Es propiedad del Bachillerato Internacional y **no** debe ser reproducido ni distribuido a ninguna otra persona sin la autorización del centro global del IB en Cardiff.

The following are the annotations available to use when marking responses.

Annotation	Explanation	Associated shortcut
	AE - Attempts Evaluation	
	BOD - Benefit of the doubt	
	CKS - Clear Knowledge Shown	
	Cross - Incorrect point	
	DES - Descriptive	
	EE - Effective evaluation	
	GA - Good Analysis	
	GD - Good Definition	
	GEXA - Good Example	
	GEXP - Good Explanation	
GP	GP - Good Point	
	H Line - Underline tool	
	Highlight - Highlight tool	
	IR - Irrelevant	
	IU - Inappropriate Use	
	LD - Lacks Depth	
	LLS - Lacks Logical Structure	

	NAQ - Not Answered Question	
	NBOD - No benefit of the doubt	
	NE - Not enough	
	On Page Comment - On page comment tool	
	P - Paragraphing	
	PE - Poorly expressed	
	QuestionMark - Unclear	
	SEEN_Small - Seen	
	Tick Colourable	
	TV - Too vague	
	UR - Unbalanced Response	

You **must** make sure you have looked at all pages. Please put the  annotation on any blank page, to indicate that you have seen it.

Las bandas de puntuación y los criterios de evaluación de las págs. 5 a 8 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

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

Criterios de evaluación para la sección C

Criterio A: Conocimiento y comprensión conceptual

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de los conceptos dados y del contenido de gestión empresarial pertinente (teorías, técnicas o herramientas, según los requisitos de la pregunta).

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se demuestra un conocimiento superficial de los conceptos dados. No se ha seleccionado contenido de gestión empresarial, o el contenido seleccionado no es pertinente.
2	Se demuestra una comprensión satisfactoria de uno de los conceptos dados o de ambos. Parte del contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente. El contenido pertinente se ha explicado de manera satisfactoria.
3	Se demuestra una buena comprensión de uno de los conceptos dados o de ambos. El contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente, aunque puede que no sea suficiente. El contenido pertinente se ha explicado en general de manera satisfactoria, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
4	Se demuestra una buena comprensión de ambos conceptos dados. El contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente y suficiente, y está bien explicado.

Criterio B: Aplicación

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de aplicar los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente (teorías, técnicas o herramientas, según los requisitos de la pregunta) a la organización o las organizaciones de la vida real elegidas. **La organización o las organizaciones de la vida real no deben ser la misma del estudio de caso de la prueba 1.**

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Los conceptos dados y/o todo contenido de gestión empresarial pertinente se conectan con la organización o las organizaciones de la vida real, pero la conexión es inapropiada o superficial.
2	Los conceptos dados y/o el contenido de gestión empresarial pertinente se conectan apropiadamente con la organización o las organizaciones de la vida real, pero la conexión no ha sido desarrollada.
3	Los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente se han aplicado bien en general para explicar la situación y las cuestiones de la organización o las organizaciones de la vida real, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
4	Los conceptos dados y el contenido de gestión empresarial pertinente se han aplicado bien para explicar la situación y las cuestiones de la organización o las organizaciones de la vida real. Los ejemplos son apropiados e ilustrativos.

Criterio C: Argumentos razonados

Este criterio evalúa la medida en que el alumno plantea argumentos razonados. Esto incluye la presentación de argumentos pertinentes y equilibrados mediante, por ejemplo, la exploración de distintas prácticas, la ponderación de sus puntos fuertes y débiles, la comparación y contrastación, o la consideración de las consecuencias, según los requisitos de la pregunta. También abarca la justificación de los argumentos con datos razonables u otro tipo de respaldo de las afirmaciones que se hagan.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se hacen afirmaciones pero son superficiales.
2	Se plantean argumentos pertinentes pero en su mayoría no están justificados.
3	Se plantean argumentos pertinentes y en su mayoría están justificados.
4	Se plantean argumentos pertinentes y equilibrados, y están correctamente justificados.

Criterio D: Estructura

Este criterio evalúa la medida en que el alumno organiza sus ideas con claridad y presenta un escrito estructurado con los siguientes elementos:

- Introducción
- Cuerpo
- Conclusión
- Párrafos apropiados para el propósito que cumplen

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

Criterio E: Individuos y sociedades

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

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

Sección A

1. (a) Defina el término *punto de venta único/proposición única de venta*. [2]

Un punto de venta único es cualquier aspecto de una organización, marca o producto que permite una diferenciación de los competidores en la mente de los clientes.

Nota: No se requiere aplicación. No dé crédito por la presentación de ejemplos.

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. Debería haber alguna referencia a la diferenciación de la competencia. Los candidatos pueden referirse al producto / o marca o aspecto de la organización.

- (b) (i) Elabore un balance de VT con todos los rúbulos correspondientes para el cierre de 2017 [5]

Balance de VT para el cierre de 2017:

Activo fijo neto		\$27 000
Acepte 0 al lado de lo anterior o acepte solo activo fijo neto)		
Activo corriente:		
Existencias	\$4500	
Deudores	\$3500	
Caja	\$1000	
Total activo corriente		\$9000
Pasivo corriente:		
Sobregiros	\$2000	
Acreedores	\$4000	
Deuda a corto plazo	\$1500	
Total pasivo corriente		\$7500
Activo corriente neto/ capital circulante		\$1500 (9000 – 7500)
Total activo menos pasivo corriente		\$28 500
Pasivo a largo plazo	\$5000	
Activo neto		\$23 500
Financiado por:		
Capital accionario		\$13 500
Reservas		\$10 000
Patrimonio neto		\$23 500

Al hablar de una presentación correcta, se hace referencia a que estén correctos los títulos y subtítulos, y a que se hayan incluido solo las cifras pertinentes, sin omitir ninguna.

Acepte la cifra propia del alumno.

La presentación del balance puede hacerse en una sola columna.

Otorgue **[0]** *El balance no alcanza el nivel que se describe más abajo.*

Otorgue **[1]** *El balance no está elaborado correctamente y/o no se han presentado los cálculos dentro de cada componente o entre distintos componentes, o estos en su mayoría son incorrectos. Sin embargo, se advierten indicios limitados de una comprensión general del formato. Mas de cuatro errores u omisiones son evidentes.*

Deducir 1 punto por cada adición irrelevante de cifras / encabezado / omisión irrelevante que incluye el encabezado general.

Otorgue **[5]** *El balance está elaborado correctamente y respeta el formato esperado para el IB. Se usaron todos los títulos pertinentes de cada componente o parte, y aparecen clasificados correctamente. No penalice los cambios al orden interno de clasificación. Se presentan solo las cifras pertinentes, sin omitir ninguna. No se incluyen cifras extra, no pertinentes, que corresponden al estado de resultados. Los cálculos correspondientes a cada parte o componente del balance son correctos y están bien presentados. Para obtener puntaje máximo, el candidato debe presentar el formato completo tal como se presenta en el programa del IB. Por ejemplo, la presentación, el cálculo del capital de trabajo, la resta del para llegar a los activos netos.*

Nota: *Si el alumno no respetó el formato del IB, otorgue un máximo de **[2]** puntos.*

- (ii) Calcule la liquidez inmediata o razón ácida para VT para 2018. **[1]**

Activo corriente: \$9000
Existencias: \$4500
Pasivo corriente: 47 500

Liquidez inmediata o razón ácida: $\frac{\$9000 - \$4500}{\$7500} = 0,6$

Otorgue **[1]** por la respuesta correcta.

Como las fórmulas están dadas y la pregunta no solicita específicamente mostrar el mecanismo de trabajo, no penalice si falta mecanismo. Sin embargo, no acredite 0.6 expresado en porcentaje o \$.

- (c) Explique **un** motivo para que VT use el método de depreciación de saldo decreciente. **[2]**

El uso del método de depreciación de saldo decreciente reflejará mejor la realidad de la depreciación. El uso del porcentaje dará como resultado cifras de depreciación más altas en los primeros años de vida del activo.

Dado que se utiliza una novedosa impresora 3D, es probable que, a la luz de los rápidos cambios tecnológicos, este activo se deprecie más rápidamente en la primera fase del ciclo de vida del producto y a un ritmo más lento más adelante. Por lo tanto, las cifras del balance para cada año serán más realistas y se equilibrarán en general.

Por tal razón, el activo fijo neto del balance de VT reflejará con mayor precisión el valor real del activo fijo de la empresa.

Si el gerente financiero utiliza el método del saldo decreciente, la reserva será más elevada en los primeros años (2017/18), por lo que las ganancias netas antes de intereses e impuestos serán menores y, en consecuencia, será menor también la suma que VT deba pagar en concepto de impuestos. Esto es compatible con el objetivo del gerente financiero.

Acepte toda otra explicación pertinente.

Otorgue [1] por un motivo genérico pertinente identificado o descrito, y [1] por toda explicación adicional en contexto.

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

La ventaja / impacto / razón exacta para la organización debe ser explicada. . Por ejemplo, ¿realistas para qué? Precisión del balance, pagos de impuestos más bajos antes en la vida de la máquina antes de la reposición.

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 la limitación y aplicación, otorgue [2].*

2. (a) Defina el término *cadena de suministros*. [2]

El término “cadena de suministros” hace referencia a un sistema de organizaciones, personas, actividades, información y recursos que participan en el proceso de hacer llegar un producto o servicio del proveedor al cliente O:
La cadena de suministro involucra todos los pasos que toma una empresa, todo el proceso de producción, desde la compra de la materia prima hasta la entrega final para llegar a los clientes.

Otorgue [1] si la definición es solo parcial o considera que la cadena de suministros es lo mismo que el canal de distribución.

Otorgue [2] por una definición similar a la anterior, que considere la cadena de suministros como la totalidad del mecanismo de producción, desde la adquisición de la materia prima hasta la entrega final.

Para cualquier cálculo, no penalices por la falta de signo \$.

- (b) Calcule:

- (i) la contribución total de las comidas actuales vendidas al mes (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

La contribución por unidad de las comidas actuales $\$8 - \$5 = \$3$

Número de comidas vendidas $= 800$

Contribución total de las comidas actuales vendidas al mes $= 800 \times \$3 = \2400

Otorgue [2] por una respuesta final correcta de \$2400 con la totalidad del mecanismo

Otorgue [1] por una respuesta correcta que no muestre los mecanismos.

No otorgue puntos si solamente la contribución por unidad es presentada como respuesta final.

- (ii) las ganancias o pérdidas totales de las comidas actuales para mayo de 2018 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [1]

Ventas totales – costos totales = beneficio

$\$8 \times 800 - [\$2400 + \$5 \times 800]$

$\$6400 - [\$2400 + 4000]$

$\$6400 - \$6400 = 0$

Aceptar cualquier otro método No se espera que los candidatos desarrollen su respuesta de esta manera.

Otorgue [1] por la respuesta correcta mostrando el mecanismo. Los candidatos no necesitan aseverar que Jill alcanzará el equilibrio (ya que la pregunta pide la totalidad del mecanismo)

Si el alumno hace referencia a pérdidas en vez de costos totales, no penalizar.

Si el alumno **calcula** ventas totales (\$6400) y costos totales (\$6400) mostrando el mecanismo, pero no hace la resta ($\$6400 - \6400) otorgue [1]

- (iii) El pronóstico de la utilidad o pérdida si Jill decide fabricar y vender comidas sin gluten (muestre la totalidad del mecanismo); [2]

Contribución = \$14 – \$10 = \$4 per meal
 Contribución = 1200 x \$4 = \$4800
 Ganancia total pronosticada = 4800 – (2400 + 400 costo fijo adicional para comidas sin gluten)
Gancia total pronosticada = \$2000

O

Utilidad = VT – CT
 Utilidad = (14 x 1200) – (2800 + (1200 x 10))
 Utilidad pronosticada = 16 800 – 14 800
Utilidad pronosticada = \$2000

Otorgue **[1]** si hay un error en el cálculo, *p.ej.* que se olvide agregar el componente de costo fijo adicional, o se dé la respuesta correcta pero no muestre el mecanismo.

Otorgue **[2]** por la respuesta correcta y se muestre el mecanismo.

- (iv) La contribución por unidad de comida sin gluten si Jill decide **comprar** las comidas sin gluten (*muestre la totalidad del mecanismo*). [1]

La contribución por comida si Jill decide comprar = \$14 – \$8 = \$6

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

- (c) Usando su respuesta a (b) (iii) y (iv), explique si Jill debería comprar o fabricar ella misma las comidas sin gluten. [2]

compra :
 1200x\$14 – [2400 +1200 x \$8]
 \$16800 – [2400 + 9600]
 \$16800 – \$12000
 \$4800 de beneficio

\$4800 de beneficio que es \$2800 más alto que en la parte (iii) (que es un beneficio de \$2000)
 Los candidatos no tienen que repetir todo el trabajo anterior si el mismo se presenta en las respuestas anteriores, especialmente en b(iii).

o

compra:
 12000 x \$6 – 2400 (usando la contribucìon)

\$16800 – [2400 + 9600] \$7200 – \$2400 = \$4800 de beneficios

\$16800 – \$12000

\$4800 de beneficio, que es \$2800 mayor al beneficio de \$2000 que tendría si los hace ella, de la part (iii).

Aceptar cualquier otro método

Dada la naturaleza de la pregunta con respecto a b (iii) y (iv) se espera que los candidatos incorporen referencias al cambio en la contribución y / o ganancia o beneficios

Otorgue [1] por solo usar la contribución adicional pero sin referencia o cálculo del beneficio antes y después.

Otorgue [1] por una respuesta que menciona algunos aspectos cualitativos relevantes con referencia o comparación a la opción de hacer las comidas; siempre y cuando haya alguna referencia al beneficio antes y después.

Otorgue [2] por una respuesta numérica correcta con algunas referencias a las cifras exactas de ganancia o beneficios antes y después.

No acredite una respuesta que simplemente diga que Jill debe aceptar la oferta sin ningún cálculo o referencia al beneficio o contribución al comprar.

Por favor

Nota: *Algunos candidatos simplemente se refieren a una caída en el costo fijo, no en la contribución o en el beneficio. No otorgue puntos.*

No acredite una respuesta que no demuestre algún intento de calcular la opción de compra o consulte los beneficios después de la compra.

Permitir la cifra propia del alumno (OFR)

Sección B

3. (a) Defina el término *cuota de mercado*. [2]

La cuota de mercado puede definirse como un porcentaje del total de ventas de una organización, con relación al total de ventas del mercado dentro de un sector o industria específicos.

Acepte toda otra definición pertinente.

Nota: *No se requiere aplicación. No dé crédito por la presentación de ejemplos.*

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. Para otorgar [2], el alumno debe demostrar que comprende que la cuota de mercado se mide en forma de porcentaje. Aceptar la fórmula como una indicación del porcentaje

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para SD de trabajar utilizando casi el total de la capacidad. [4]

- *En referencia a la utilización de la capacidad del 98% como se menciona en el caso no debe tratarse como una aplicación*
-
- Algunas de las **ventajas** de trabajar utilizando casi el total de la capacidad:
 - El hecho de trabajar utilizando casi el total de la capacidad indica que hay demanda suficiente para SD. Se utiliza casi el total de los recursos, en este caso el personal que realiza las entregas; por tal motivo, es probable que los incentivos económicos para ese personal sean más elevados, en especial si se les paga por comidas entregadas. Incluso si se paga un salario fijo, una demanda elevada con utilización casi total de la capacidad puede ofrecer oportunidades con el tiempo.
 - El trabajo constante también podría aumentar la motivación del personal que realiza las entregas.
 - Si se paga un salario fijo, SD no paga a sus trabajadores por el tiempo en que están inactivos. Es evidente que se realiza una mejor gestión financiera.
 - Debido a que se satisface la supuesta alta demanda, es probable que la ganancia aumente. Ver las cifras presentadas.

Desventajas:

- La flexibilidad SD puede reducirse si una nueva organización se acerca a ella para actuar como subcontratista. SD perderá potenciales nuevos clientes en el mercado actualmente en crecimiento, y la creciente competencia por comidas recién preparadas a domicilio.
- Los ciclistas/las personas que hacen las entregas tal vez tengan excesivo trabajo o vean menguar su motivación. Es más probable que se produzcan accidentes cuando se presiona a los ciclistas para que entreguen más rápido.
- Podría verse amenazada la calidad, y SD podría perder algunos contratos, en especial porque hay más competidores ingresando a los mercados. El material de estímulo contiene algunos indicios de que ha habido entregas tarde, las que a su vez menoscabaron la calidad de las comidas entregadas.
- Es más probable que las bicicletas se rompan, lo que genera un aumento de los costos y también más demoras en la llegada de las comidas a los clientes.

SD perderá muchos contratos, en especial porque hay un competidor más fuerte que ingresa al mercado.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por identificar o describir la ventaja/desventaja de trabajar utilizando el total de la capacidad y [1] más por un desarrollo con relación a SD. Otorgue un máximo de [2].

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

Por ejemplo:

- *Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una ventaja/desventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una ventaja/desventaja **y** aplicación, otorgue [2].*

- (c) Explique **una** ventaja **y** **una** desventaja para SD de usar una estrategia de crecimiento interno.

[4]

Se propone una estrategia de crecimiento interno. Se espera que los alumnos describan la naturaleza o el significado de este tipo de crecimiento, en que la empresa crece desde dentro, utilizando sus propios recursos y capacidades para expandirse y crecer en tamaño o cuota de mercado invirtiendo en motonetas y empleando más personal para entregar las comidas.

Ventajas:

- La administración de SD tendrá control total del proceso de crecimiento en términos de velocidad, prioridades y la cantidad de capital gastado. Como dice el estímulo, se necesita una gran cantidad de financiación y la dirección de SD podría decidir sobre el número de scooters, etc. sin tener la necesidad de consultar y discutir con otra organización, ya sea a través de fusión / adquisición, empresa conjunta o alianza estratégica. Por lo tanto, SD podrá reaccionar rápidamente al problema actual de entregas tardías.
- Parece que SD es una empresa exitosa dados sus márgenes de ganancia. SD no perderá su independencia y / o cultura. Tampoco experimentará ningún conflicto cultural con la administración y los empleados de una organización diferente. Se requiere menos gestión del cambio.
- Es probable que el crecimiento interno sea más barato que la opción de crecimiento externo de la toma de control Sin embargo, en el estímulo se indica que se debe aumentar mucho el capital, por lo que esta opción es teórica en lugar de aplicable. Sin embargo, el retorno del 6% de la inversión en scooters es relativamente alto y la inversión es rentable.
- La estrategia particular de crecimiento interno propiciará que la vida laboral del personal sea más fácil y más eficiente. La motivación es probable que aumente.

Desventajas:

- Este método de crecimiento es considerablemente más lento que el crecimiento externo. También puede ser más difícil de lograr. Quizá SD no pueda competir con los competidores que recientemente se han fusionado; es probable que estos sean más fuertes. Es probable que SD tenga dificultades

para hacer frente al nuevo competidor y que pierda su posición actual como líder de mercado. *SD* no podrá aprovechar de inmediato el crecimiento del mercado como planea el CEO con las mismas consecuencias que las mencionadas.

- Algunos accionistas están en contra de esta opción, quizás debido a que como lo indica el estímulo, se necesitan muchas finanzas. Los accionistas tienden a esperar expectativas de resultados / dividendos rápidos a corto plazo.

Tenga en cuenta que, si bien algunos libros de texto pueden decir que el crecimiento interno es más barato, hay una indicación en el estímulo de que esta opción en particular puede representar un desafío financiero para SD. La opción como alianza estratégica y franquicias podría ser más barata.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente o aplicable.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por identificar o describir la ventaja/desventaja del crecimiento interno y [1] más por un desarrollo con relación a SD. Otorgue un máximo de [2].

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

Por ejemplo:

- *Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una ventaja/desventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una ventaja/desventaja **y** aplicación, otorgue [2].*

- (d) Discuta **dos** fuentes apropiadas de financiamiento para que *SD* adquiera las motonetas.

[10]

Algunas de las posibles fuentes de financiamiento:

Emisión de más acciones. Por ser una sociedad limitada, *SD* decididamente puede emitir más acciones. Actualmente, *SD* tiene un alto índice de endeudamiento =65%, por lo que la opción de las acciones podría ser apropiada, en especial si los bancos no ofrecen financiamiento. La emisión de acciones no requerirá ningún reembolso de los préstamos y no someterá a *SD* a la vulnerabilidad de las fluctuaciones de los tipos de interés. Las ganancias brutas y el margen de ganancia neta son sólidos en esta industria, por lo que es probable que se paguen dividendos. El período de recuperación es relativamente breve y la tasa de rendimiento promedio es bastante elevada/razonable. Si los accionistas actuales compran acciones adicionales, no se diluirá la titularidad; si otros amigos y familiares compran las acciones, los accionistas actuales sigan controlando quién compra la participación. No se perderá el control.

Cotización en bolsa (oferta pública inicial). Una fuente de financiamiento cara y que demanda mucho tiempo, que actualmente puede no ser considerada apropiada para *SD*, en vista de que se necesita una reacción rápida ante los competidores. Sin embargo, *SD* podría reunir una cantidad de financiamiento considerable, que necesita para adquirir las motonetas. Podría diluirse la

titularidad, lo que implicaría el riesgo de perder control. Sin embargo, el ratio de liquidez de 0.9 indica problemas de liquidez que podrían disuadir a los inversores

Préstamos bancarios a largo plazo. Si se llega a un acuerdo, el dinero puede obtenerse rápido o más rápido que emitiendo acciones; esta es una ventaja muy significativa para SD, en vista de la necesidad de acción urgente. Sin embargo, a los bancos les preocupará el elevado índice de endeudamiento de SD, con la obligación de pagar intereses además de devolver el préstamo. Asimismo, dado el bajo nivel del activo corriente, es probable que el gerente financiero del banco se rehúse a otorgar el préstamo por temor a problemas de liquidez.

Arrendamiento de motonetas. Puede ser una buena solución para SD. Las motonetas pueden arrendarse rápidamente y el mantenimiento es responsabilidad de la empresa que las arrienda. Esto es compatible con los objetivos de los directivos, que procuran una respuesta rápida. SD pagará una suma mensual relativamente reducida, con lo que se mitigará el problema de reunir una gran cantidad de dinero. Sin embargo, mientras que, si se adquieren, las motonetas pasarán a formar parte plenamente del activo fijo de SD después de tres años y medio (período de recuperación), si se arriendan, nunca serán de SD.

Capitalistas de riesgo/inversores privados (business angels).

Como SD está bastante endeudado, el uso de lo anterior puede parecer muy adecuado, especialmente si existe el potencial para hacer una ganancia rápida / significativa como se ve dado el GPM 20% y NPM 9%. Sin embargo, los capitalistas de riesgo de VC / business angels podrían ser reacios a unirse a SD debido a la fusión

Acepte argumentos distintos para la opción anterior si están plenamente justificados.

Utilidades retenidas. SD es rentable. GPM IS es 20% y NPM es 4%. Si bien no conocemos la norma de la industria, uno puede considerar que esta opción es altamente adecuada ya que SD no estará sujeta a tasas de interés y reembolsos fluctuantes. También es probable que, al ser una empresa de responsabilidad limitada los accionistas acuerden tener menos dividendos para seguir la opción estratégica de financiación de fuente interna.

Sin embargo, algunos accionistas pueden oponerse a esta opción. A pesar del porcentaje del margen de beneficio, este podría no ser suficiente para generar la gran cantidad de financiación requerida y SD podría tener que optar por una fuente externa de financiación.

Venta de activo fijo. Los principales activos son bicicleta s. Vender estos activos puede generar algunas finanzas. Sin embargo, podría considerarse como una fuente / método limitado para recaudar fondos, ya que las bicicletas no generarán el efectivo necesario, si lo hay.

Otra posibilidad es vender algunos activos fijos como la oficina. Sin embargo, podría considerarse como una fuente / método bastante limitado para recaudar fondos, ya que las bicicletas no generarán el efectivo necesario, si lo hay.

Acepte argumentos distintos para la opción anterior si están plenamente justificados.

Téngase en cuenta lo siguiente:

- *Solo se deben considerarse las fuentes de financiamiento a largo o mediano plazo.*
- *No acepte las fuentes de financiamiento a corto plazo. como sobregiros, préstamo a corto plazo o acreedores.*
- *Acepte deudores o factoring de deuda siempre que los candidatos comenten sobre su inadecuación dado el problema de liquidez*
- *Aceptar 'préstamo' solamente. Si el candidato escribió 'préstamo a corto plazo' en lugar de solo 'préstamo', pero los argumentos a favor / en contra son relevantes / aplicables otorgue algún crédito.*

- *Se espera que los alumnos sugieran si dos fuentes de financiamiento distintas son apropiadas o no. Dentro de las categorías mencionadas, los alumnos pueden sugerir cualquier fuente de financiamiento; incluso pueden sugerir fuentes que no sean apropiadas, siempre que evalúen si la fuente elegida es apropiada o no.*
- *Se espera que los alumnos usen la información financiera suministrada como parte de su evaluación.*
- *Los alumnos no deben desviarse y abordar la solución de algún problema de flujo de caja en vista de los períodos de cobro y de pago.*

No se espera que los alumnos incorporen todos los argumentos mencionados.

Acepte toda otra cuestión pertinente.

Acepte toda otra discusión pertinente.

Se espera una conclusión que contenga un juicio.

Una respuesta equilibrada es una respuesta que abarca al menos un argumento a favor y al menos un argumento en contra de cada opción. Como alternativa, los alumnos pueden contrastar las opciones en su evaluación.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5; a continuación se ofrece más orientación.

*Por un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de **[3]**. Por más de un tema pertinente pero presentados en forma parcial, otorgue un máximo de **[4]**.*

*Otorgue un máximo de **[6]** si la respuesta es de un nivel que demuestra un análisis equilibrado y comprensión a lo largo de toda su extensión, con referencia al material de estímulo, pero sin juicio/conclusión.*

*Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de **[7–8]** si presentan juicios/conclusiones que no se basan en un análisis/explicación ya dados en la respuesta.*

4. (a) Describa **una** función de una declaración de la visión para HS. [2]

El papel de una declaración de visión A para HS es informar a las diferentes partes interesadas de su posible futuro, sobre la dirección / aspiración futura ideal a tomar, en este caso con respecto a los hábitos alimenticios saludables para toda la vida y el reclutamiento de palancas escolares.

Ayudará a la organización HS a establecer objetivos a largo plazo con respecto a los hábitos alimentarios saludables de por vida / reclutamiento de quienes abandonan la escuela.

Es probable que la declaración de la visión actúe como un impulsor importante para el reclutamiento, la selección y la motivación de su fuerza de trabajo joven y no calificada, compuesta por personas que abandonan la escuela.

Otorgue [1] por la descripción de una función de la declaración de la visión. Otorgue [1] adicional cuando los alumnos apliquen su respuesta al material de estímulo.

- (b) Explique cómo pueden beneficiar a HS los siguientes elementos:

Tenga en cuenta que la pregunta es sobre los beneficios para una organización / HS no para los empleados. No acredite solo los beneficios a los empleados sin más explicaciones sobre cómo se beneficiará cualquier organización que podría ser HS.

- (i) la ampliación de tareas; [2]

La ampliación de tareas aumenta la variedad de habilidades que pueden poner en práctica y de tareas que pueden realizar las personas que han abandonados los estudios, quienes quizá no tengan experiencia directa de trabajo en una cadena nacional o en la producción por lotes. Como se alberga la esperanza de que las personas contratadas lleguen en un futuro a ser gerentes, será importante que quienes ejerzan el liderazgo futuro en las tiendas tengan experiencia en todos los puestos de trabajo que HS ofrece.

Otorgue [1] por la identificación de un beneficio apropiado para una organización que podría ser HS y [1] adicional por una explicación del beneficio y aplicación al material de estímulo. La aplicación no puede ser solo nominal.

- (ii) la iniciativa intraempresarial. [2]

La iniciativa intraempresarial da lugar a la toma de riesgos, a la creatividad y a la innovación dentro de HS. Dada la intensa competencia de las cadenas globales de comidas rápidas, la oportunidad de desarrollar nuevos refrigerios saludables será vital para mantener la cuota de mercado.

Otorgue [1] por la identificación de un beneficio apropiado para una organización que podría ser HS y [1] adicional por una explicación del beneficio y aplicación al material de estímulo. La aplicación no puede ser solo nominal.

Por ejemplo:

- para una identificación o una descripción de un beneficio para una organización con o sin aplicación [1]
- para la explicación de un beneficio para una organización sin aplicación a HS [1]
- para la explicación de un beneficio y la aplicación a HS [2].

- (c) Explique **dos** posibles economías de escala al alcance de las cadenas globales de comidas rápidas pero no de HS.

[4]

Las siguientes son algunas de las posibles economías de escala al alcance de las cadenas globales de comidas rápidas:

Economías de escala en marketing. Gracias a su alcance mundial, es probable que las cadenas globales de comidas rápidas consigan economías de escala considerables en el marketing o las ventas en una amplia variedad de mercados. HS es una cadena nacional y no podrá distribuir los costos de publicidad, por ejemplo, entre varios mercados. El costo unitario del marketing será mucho más bajo para las cadenas globales.

Economías de escala por compras a granel. Para desarrollar y satisfacer la demanda global y para completar las cadenas de suministros, las cadenas globales de comidas rápidas probablemente consigan importantes economías de escala mediante la compra a granel de materia prima (varios fabricantes de comidas rápidas han establecido una integración vertical con sus proveedores a fin de asegurarse de contar con la logística). Una vez más, los costos unitarios de las operaciones probablemente sean más bajos que los de HS.

Economías de escala financieras. La presencia en los mercados globales permite a las cadenas globales de comidas rápidas tomar préstamos para fines de expansión a tipos de interés mucho más bajos que una cadena nacional. En el material de estímulo se indica que HS financia su capacitación y desarrollo profesional mediante reservas.

Acepte toda otra economía de escala pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

No otorgue puntos por la definición del término.

Otorgue [1] por la identificación de una economía de escala apropiada y [1] adicional por una explicación y aplicación al material de estímulo. La aplicación no puede ser solo nominal.

Máximo de puntos por cada economía de escala: [2].

- (d) Discuta las dos opciones que Tom está considerando para *HS* en respuesta a la intensa competencia.

[10]

La primera opción, que consiste en implementar la producción en flujo, probablemente conduzca a un aumento en la producción y la productividad debido a la nueva tecnología y a la especialización en las funciones. Actualmente, *HS* utiliza la producción por lotes. Con una mejora en la productividad, *HS* puede agrandar el tamaño de las porciones sin aumentar los precios. Como resultado, *HS* tal vez pueda competir más eficazmente con las cadenas globales de comidas rápidas.

Sin embargo, la introducción de la producción en flujo quizá dé como resultado una reducción de las oportunidades de revalorización del trabajo e iniciativa intraempresarial. Si el nuevo proceso de producción determinará que se asignen puestos de trabajo específicos en la producción, aparte de la ampliación de tareas o la rotación, es posible que los empleados actuales se desmotiven debido a la restricción de su crecimiento personal y sus oportunidades de desarrollo. Puede que los empleados busquen trabajos más innovadores o estimulantes, y por lo tanto que aumente la rotación de personal. Es probable que implementar la producción en flujo sea caro, tanto en términos del financiamiento como de los cambios inevitables en la cultura organizativa de *HS*.

Es posible que la segunda opción sea más rápida de organizar, y también mucho más barata. El programa en línea de “telerealidad” habrá establecido una firme presencia de *HS* en la mente de los clientes actuales y potenciales. Una campaña en los medios sociales potenciará el valor de marca de *HS* y debería aumentar la cuota de mercado.

Sin embargo, será difícil medir el efecto de los medios sociales en la cuota de mercado, aun cuando el mercado objetivo debería estar familiarizado con este método de promoción. No obstante, el factor de mayor peso en contra de esta campaña es que, como herramienta competitiva contra las cadenas globales, seguirá dejando en pie la diferencia de percepción respecto del tamaño de las porciones. Una campaña en los medios sociales no aborda este aspecto. De hecho, existe el riesgo de que una respuesta negativa a la campaña pueda reducir todavía más la cuota de mercado.

Ambas respuestas tienen algún mérito, pero la primera opción parecería ser la más apropiada para hacer frente al problema de la competencia con las cadenas globales de comidas rápidas. Los cambios en el proceso de producción demorarán un tiempo en afianzarse, y unos pocos empleados quizá se vayan a trabajar para otros fabricantes de comidas rápidas que ofrezcan puestos más dinámicos o estimulantes. Sin embargo, la campaña en los medios sociales no hará desaparecer la brecha percibida entre los productos que ofrece *HS* y los que ofrecen sus competidores, por lo que podría resultar contraproducente.

Aunque no se espera que los alumnos recomienden una opción (la pregunta no lo pide), deben llegar a conclusiones y emitir juicios (para obtener la puntuación más alta). Los alumnos podrán llegar a la conclusión de que cualquiera de las opciones es mejor, o llegar a la conclusión de que *HS* debe hacer las dos cosas, dado que la opción 2 no sería muy cara.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5.

*Por un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de **[3]**. Por más de un tema pertinente pero presentados en forma parcial, otorgue un máximo de **[4]**.*

*Otorgue un máximo de **[6]** si la respuesta es de un nivel que demuestra un análisis equilibrado y comprensión a lo largo de toda su extensión, con referencia al material de estímulo, pero sin juicio/conclusión.*

*Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de **[7–8]** si presentan juicios/conclusiones que no se basan en un análisis/explicación ya dados en la respuesta.*

5. (a) Defina el término *reducción de plantilla*. [2]

Quedar desempleado porque el trabajo ya no se ofrece o no se considera necesario. La empresa ha eliminado ese rol.

Nota: No se requiere aplicación. No dé crédito 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) Explique **un** impacto positivo y **un** impacto negativo de la empresa multinacional, *RE*, en el país en desarrollo. [4]

Impactos positivos en el país en desarrollo:

- *TM* tiene nueva competencia; los consumidores tendrán acceso a servicios de taxi de mejor calidad a precios más bajos para los consumidores.
- Ingresos tributarios al gobierno del país en desarrollo a partir de los beneficios obtenidos por los taxistas de *RE*.
- Las oportunidades de trabajo para los choferes, en el país en desarrollo aumentarán, y esto tendrá efectos indirectos que beneficiarán a los conductores de *TM*, quienes serán testigos de la creación de puestos de trabajo y tendrán más seguridad laboral.
- Ingresos tributarios para el gobierno del país en desarrollo debido a las ganancias obtenidas por *RE*.
- En el futuro, *RE* podrá aumentar el gasto de capital/la infraestructura para hacer frente a la posible demanda futura de *BT* en cuanto a la gestión de operaciones. El país en desarrollo se verá beneficiado por un aumento en la actividad económica.
- Transferencia tecnológica: la introducción de la aplicación *BT* se puede utilizar en otras industrias para mejorar la eficiencia.

Impactos negativos en el país en desarrollo:

- La competencia de *BT* está amenazando la posición de *TM* en el mercado e incluso existe la posibilidad de que lleve a la empresa a la ruina. Por ser una multinacional, es probable que *RE* sea una empresa poderosa, lo que hace todavía más difícil la supervivencia de *TM*. Es posible que el gobierno deba intervenir para reducir al mínimo la repercusión política de un hecho tal si se pierden muchos puestos de trabajo.
- Las ganancias de *RE* serán remitidas al país de origen, con lo que se evitarán impuestos; esto es legal. Es posible que los beneficios financieros para el país en desarrollo de acoger a *RE* sean limitados.
- *RE* puede aprovechar la falta de regulación obligatoria y que los conductores de *BT* tienen una tasa más alta de accidentes de tráfico. La tasa de accidentes de tránsito es alta así como los problemas de seguridad, asaltos y robos.
- Las ganancias de *RE* podrían ser repatriadas a su país de origen. Los beneficios financieros pueden ser limitados; este argumento no es realmente aplicable.

Otorgue [1] por posibilidad teórica.

Acepte todo otro impacto positivo/negativo pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por identificar o describir un impacto positivo/negativo para TM y [1] adicional por un desarrollo con relación a TM. Otorgue un máximo de [2].

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

Por ejemplo:

- *Por una identificación o una descripción de un impacto positivo/negativo **con o sin** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de un impacto positivo/negativo **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de un impacto positivo/negativo **y** aplicación, otorgue [2].*

- (c) Con referencia a la teoría de la motivación de Maslow, explique **dos** motivos por los que algunos de los conductores de TM se fueron para trabajar con BT. **[4]**

- Al hablar de las necesidades fisiológicas en la pirámide de Maslow, se hace referencia a los requerimientos básicos de alimentos, agua y refugio. Si los ingresos de los conductores de TM están cayendo, existe la posibilidad de que no puedan ganar dinero suficiente para satisfacer necesidades esenciales. Estos conductores se irán de TM a BT, pues, al parecer, muchos conductores están ganando considerablemente más.
- Al hablar de las necesidades de seguridad según Maslow, se hace referencia a la necesidad de seguridad y protección. Es posible que los conductores de TM quieran satisfacer sus necesidades de seguridad, por ejemplo, la seguridad laboral. TM está padeciendo problemas financieros y hay rumores de una reducción de plantilla. La incertidumbre en TM puede impulsar a muchos conductores a dejar TM por un puesto más estable.
- Una mala gestión puede provocar una falta de afecto y sentido de pertenencia de parte de los trabajadores. Esta es una necesidad clave según Maslow. En el material de estímulo se implica que hay indicios de una falta de trabajo en equipo y cooperación, pues los conductores de TM de hecho trabajan por cuenta propia.
- Si el candidato no usa la clasificación exacta de Maslow de ninguna necesidad, otorgue [0]
- La incapacidad de satisfacer el nivel más alto de necesidades no es relevante / aplicable en este caso.
- Solo considere necesidades relevantes basadas en el estímulo.
- Dado que solo hay 2 puntos disponibles por necesidad, no se espera una explicación completa de la teoría / modelo de Maslow.

Al puntuar, considere 2+2.

Para cada necesidad

Por una identificación o una descripción una necesidad de Maslow relevante con o sin aplicación [1]

- *para la explicación de una necesidad de Maslow sin aplicación [1]*
- *para la explicación de una necesidad de Maslow con aplicación [2].*

Otorgue un máximo de 4

(d) Discuta la nueva estrategia para diferenciar a *TM* de *BT*.

[10]

El foco de esta pregunta sobre la diferenciación a los ojos de los clientes.

- La nueva estrategia de *BT* consiste en realizar una reducción de la empresa y reposicionarla como un servicio de taxi tradicional de precio alto y gran calidad. Es probable que este servicio resulte atractivo para los clientes que están dispuestos a pagar por un servicio más exclusivo y pueden hacerlo. Esto ubicará a *TM* en un segmento objetivo distinto y le permitirá diferenciarse de *BT*.
- Se han planteado problemas de seguridad, pues algunos clientes han sido asaltados por conductores de *BT* y estos han tenido una mayor tasa de accidentes viales; esto podría ayudar a *TM* a desarrollar un punto de venta único haciendo hincapié en el hecho de que todos los conductores de *TM* tienen licencias profesionales y en que los automóviles se someten regularmente a inspecciones de seguridad.
- El arrendamiento de autos nuevos y de lujo parece una buena alternativa financiera para *TM*, dado que la empresa no necesitará destinar efectivo a adquirir los vehículos nuevos. La presencia de autos nuevos y de lujo subraya el punto de venta único de *TM*, en cuanto al confort y a la diferenciación de *BT*. Por otra parte, el taxi puede ser actualizado y regularmente mantenido a menudo para una mayor comodidad para el nuevo segmento. Además, es poco probable que a los clientes les importe si los taxis se arriendan o no. Por lo tanto, este tema puede juzgarse como de importancia mínima / nula. Por lo tanto, el arrendamiento es más barato en el corto plazo y podría permitir que *TM* siga siendo competitiva en términos de relación calidad / precio.
- La tecnología —por ejemplo, el uso de aplicaciones móviles o incluso teléfonos inteligentes— puede ser una barrera para muchas personas. Para muchos clientes, en especial los de mayor edad, es más sencillo llamar un taxi por teléfono que usar una aplicación móvil.

Por otra parte:

- Aunque usar una aplicación móvil para reservar y pagar un servicio de taxi puede ser difícil para algunos grupos de clientes, el uso cada vez mayor de tecnología y aplicaciones móviles demuestra que *BT* es muy práctica para casi todos los grupos de clientes potenciales.
- *BT*, por ser una multinacional, es un competidor fuerte para *TM*, y probablemente se beneficie de las economías de escala en gerenciamiento y marketing. Esta empresa también puede pensar en un servicio exclusivo que compita con el nuevo posicionamiento de mercado de *TM*.
- El arrendamiento suele ser una opción cara, pues es preciso realizar pagos durante toda la vigencia del contrato. Es posible que *TM* no pueda hacer frente a estos costos.
- Los accidentes podrían reducirse si *BT* establece como requisito obligatorio la obtención de licencias de conducir profesionales. El obtener una licencia de conducir profesional no es una barrera de ingreso importante para *BT*.

Considerando todos los aspectos, *TM* se encuentra en una situación muy delicada. La competencia de *BT* es fuerte y amenaza la posición de *TM* en el mercado. Aunque la nueva estrategia de posicionamiento tiene varios puntos débiles, parece ser una alternativa para intentar. De lo contrario, estará en peligro la supervivencia de la empresa.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5.

Sección C

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

- | | | |
|----|--|------|
| 6. | Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la globalización en la estrategia de recursos humanos. | [20] |
| 7. | Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la ética en el cambio organizacional. | [20] |
| 8. | Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la innovación y la cultura en una organización. | [20] |

Nota: Cuando la pregunta pide la aplicación de un concepto en otro, aun así se espera que el contenido de Gestión Empresarial aparezca en forma congruente con los conceptos, en especial el segundo concepto (aquel sobre el que se actúa).

Tenga en cuenta que los alumnos pueden llegar a la conclusión de que el impacto fue mínimo; sin embargo, esta conclusión debe fundamentarse con argumentos equilibrados y evaluación.

Orientación adicional con relación a los criterios de evaluación

Para cada criterio, el propósito es encontrar el descriptor que exprese de la forma más adecuada el nivel de logro alcanzado por el alumno. No es necesario cumplir todos los aspectos de un descriptor de nivel para obtener dicha puntuación.

- Los descriptores de nivel más altos no implican un trabajo perfecto y los alumnos deben poder alcanzarlos.
- Un alumno que alcance un nivel de logro alto en un criterio no alcanzará necesariamente niveles altos en otros criterios, y viceversa.

Si se aborda solo **un** concepto:

- Criterios A, B, C y E: Otorgue hasta un máximo de **[3]**.
- Criterio D: Puede otorgarse el total de los puntos.

Cuando la pregunta pide impactos de **dos conceptos sobre el contenido**, los examinadores deben permitir un tratamiento desperejo de los dos conceptos a lo largo de toda la respuesta del alumno. Un concepto puede ser más significativo que el otro.

Criterio B

Para otorgar **[1]**: “...la conexión es inapropiada” – ignorar lo de superficial.

Para otorgar **[2]**: “...la conexión no ha sido desarrollada”: debe tratarse como superficial.

Criterio C

Se espera **1 + 1 argumentos por concepto**.

- Las preguntas 6 y 7 requieren una consideración del impacto de un concepto **sobre un segundo concepto**; por lo tanto, acepte 2 + 2 argumentos para una respuesta equilibrada.
- La justificación se realiza mediante lógica o datos.
- Se otorgarán **[2]** puntos cuando no haya equilibrio porque no se presenta ningún contraargumento, o cuando los argumentos son parciales, pues entonces no habría justificación.
- Se otorgarán **[3]** puntos cuando haya algunos argumentos equilibrados y algunos de ellos estén justificados.

Criterio D

- Las introducciones deben ser concisas y guardar relación con la pregunta.
- No es necesario que la respuesta del alumno tenga un título explícito para cada elemento estructural.
- El cuerpo principal es el fragmento en que se presenta lo sustancial de los argumentos. En general se ubica entre la introducción y la conclusión.
- Al hablar de párrafos apropiados para el propósito que cumplen, se hace referencia a que las ideas deben presentarse de manera clara y apta para un texto académico. Por ejemplo, una idea por párrafo.

Criterio E

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

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

En el caso de que un candidato elija una organización de alguna otra parte del examen (por ejemplo, una organización en el estímulo de la sección B), su respuesta debe marcarse de la siguiente manera:

Criterio A: otorgue un máximo de **[1]**, ya que el candidato podría entender la esencia de los dos conceptos, pero el contenido seleccionado es irrelevante ya que la organización es ficticia pero el candidato puede mostrar cierta comprensión de los conceptos.

Criterio B: otorgue **[0]**, ya que no hay conexión con una organización real.

Criterio C: otorgar un máximo de **[1]** punto. Los argumentos no pueden ser relevantes y justificados si la organización es ficticia.

Criterio D: Puntuar de manera normal

Criterio E: Otorgar **[0]**. Las perspectivas individuales y / o grupales no pueden ser relevantes si la organización es ficticia.

Comentarios específicos

Q6

Aceptar solo la aplicación a la estrategia de recursos humanos. No aceptar la estrategia de operaciones.

Q7

Acepte cualquier cambio organizativo relevante, incluido un cambio importante en la estrategia del producto. Por ejemplo, la diversificación.

No acepte la adaptación simple de productos a diferentes culturas, etc. como cambio organizacional.

Si los candidatos examinan el impacto de la ética, acepte un ejemplo relevante que pueda demostrar que la ética tuvo una influencia mínima o nula sobre la organización y por lo tanto el cambio no se ha producido.

Q8

Los candidatos pueden elegir cualquier aspecto de la organización. Deben presentar los aspectos elegidos.

El candidato puede elegir culturas organizacionales, o nacionales, o ambas.
