

# **Esquema de calificación**

**Noviembre de 2018**

**Gestión empresarial**

**Nivel superior**

**Prueba 2**

Este esquema de calificaciones 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.

**Las bandas de puntuación y los criterios de evaluación de las págs. 3 a 6 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.**

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1–2</b>	<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>
<b>3–4</b>	<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>
<b>5–6</b>	<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>
<b>7–8</b>	<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>
<b>9–10</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda).</li> <li>• Se explican con claridad y se aplican con un fin determinado las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>• Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta.</li> <li>• Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta.</li> <li>• Juicios pertinentes y bien fundamentados.</li> </ul>

### Criterios de evaluación para la sección C

#### Criterio A: Conocimiento y comprensión conceptual

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

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

**Criterio B: Aplicación**

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

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

**Criterio C: Argumentos razonados**

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

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

**Criterio D: Estructura**

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

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

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

**Criterio E: Individuos y sociedades**

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

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

## Sección A

1. (a) Describa **una** limitación de un análisis del punto de equilibrio. [2]

Algunas limitaciones posibles:

- El modelo de punto de equilibrio supone que se venden todas las unidades producidas; por lo tanto, los ingresos totales percibidos al no venderse todas las muñecas/toda la cantidad pueden ser inferiores, lo que repercutirá negativamente sobre el punto de equilibrio.
- El modelo de punto de equilibrio supone una relación lineal entre la producción y el costo total variable, mientras que en la realidad los costos por unidad pueden bajar debido a las economías de escala. Esto repercutirá negativamente sobre el punto de equilibrio.
- El modelo de punto de equilibrio supone que el precio se mantiene constante en todos los niveles de producción. En la realidad, el precio puede reducirse o aumentar, lo que repercutiría directamente en la producción de punto de equilibrio.

*Acepte toda descripción pertinente. No se necesita explicación adicional sobre el impacto exacto en el punto de equilibrio.*

*No se espera aplicación.*

*Otorgue [1] por cada identificación/indicación pertinente de una limitación del modelo.*

*Otorgue [1] por una descripción, hasta un máximo de [2].*

- (b) Calcule:

- (i) el número de muñecas que DD necesita vender para lograr una ganancia de \$4000 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\text{Costos fijos} + \text{ganancia objetivo} = 10\,000 + 4\,000 = 14\,000 = 700 \text{ muñecas}$$

$$\text{Contribución por unidad} = 50 - 30 = 20$$

O BIEN

$$\text{Ganancia} = \text{ingresos totales} - \text{costos totales}$$

$$4\,000 = 50X - (10\,000 + 30X)$$

$$20X = 14\,000$$

El número de muñecas que se necesita vender para alcanzar una ganancia de \$4 000 = 700

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

*Otorgue un máximo de [2].*

*Por una respuesta correcta que demuestre comprensión y aplicación de la fórmula, incluso si no contiene títulos específicos, otorgue el total de los puntos.*

*Para obtener el total de los puntos, el alumno debe mostrar el mecanismo. Acepte un cálculo gráfico del punto de equilibrio si se dibuja y se establece con suficiente precisión como para extraer los datos correctos (no penalice los errores de etiquetado).*

- (ii) la tasa de utilización de la capacidad a la producción del punto de equilibrio, para *DD*, en su primer año de operaciones (*muestre la totalidad del mecanismo*);

[2]

$$\begin{aligned} \text{Producción del punto de equilibrio} &= \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Contribución por unidad}} \\ &= \frac{10000}{(\$50 - \$30) 20} \\ &= 500 \text{ muñecas} \end{aligned}$$

$$\text{Tasa de utilización de la capacidad} = \frac{500 \text{ muñecas}}{900 \text{ muñecas}} = 0,55 \times 100 = 55,55 \%$$

Acepte 55,56 %.

Un método alternativo sería:

Ingresos totales = costos totales, donde:

- Ingresos totales = precio × cantidad vendida
- Costos totales = costos fijos totales + costos variables totales

$$\text{Utilización de la capacidad} = \frac{500}{900} \times 100 = 55,55 \%$$

Acepte 55,6 % o 55,5%.

*No otorgue puntos por usar la fórmula tal como se da. No otorgue el total de los puntos si la cifra no se ha expresado en %.*

*Otorgue [1] por el mecanismo correcto, que incluye los cálculos del punto de equilibrio, y [1] por la respuesta correcta en %. Otorgue un máximo de [2]. Si solo está presente el punto de equilibrio correcto y se muestra el mecanismo otorgue [1].*

*Por una respuesta correcta que demuestre comprensión y aplicación de la fórmula, incluso si no contiene títulos específicos, otorgue el total de los puntos.*



- (iii) las ganancias o pérdidas en el primer año si *DD* vende 400 muñecas (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

Margen de seguridad por contribución por unidad  
 $400 - 500 = (100) \times 20 = [\$2\,000]$

*No acredite el cálculo del punto de equilibrio, pero permita la cifra propia del alumno (OFR). Es por la aplicación de la fórmula del Margen de seguridad -PE que se otorga en punto del mecanismo.*

*Acepte todo otro método pertinente:*

Ingresos totales – costos totales

Precio  $\times$  cantidad – (costos fijos totales + costos variables totales)

$$400 \times \$50 - [\$10\,000 + (400 \times \$30)]$$

$$\$20\,000 - [\$10\,000 + \$12\,000]$$

$$\$20\,000 - \$22\,000$$

$$(2\,000) = \text{pérdida}$$

*No otorgue crédito por el cálculo del punto de equilibrio pero acepte la cifra propia del alumno.*

*Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de [2].*

*Por una respuesta correcta que demuestre comprensión y aplicación de la fórmula, incluso si no contiene títulos específicos, otorgue el total de los puntos.*

- (c) Suponiendo que la cantidad de muñecas que se vendan en el segundo año es de 550, y los costos se mantienen sin cambios, calcule el precio por muñeca que *DD* necesitaría cobrar para obtener ganancias por \$6500. [2]

Ganancia objetivo = ingresos totales – costos totales

$$\$6500 = \$550X - [10\,000 + (\$30 \times 550)]$$

$$\$6500 = \$550X - [10\,000 + 16\,500]$$

$$\$6500 = \$550X - \$26\,500$$

$$\$6500 + \$26\,500 = 550X$$

$$\$33\,000 = 550X$$

$$X = \$60$$

El precio que *DD* tiene que cobrar es de \$60.

*Acepte cualquier otro método siempre que se muestre el mecanismo.*

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

*Otorgue un máximo de [2].*

2. (a) Defina el término *deudores*. [2]

Un deudor es un cliente o una empresa que ha adquirido un bien o servicio a una empresa y todavía no ha pagado. Se puede otorgar a un deudor hasta un mes o más, para saldar su deuda.

**Nota:** No se requiere aplicación. No otorgue puntos 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. No es necesario hacer referencia al período de repago para obtener el total de puntos.

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

- (i) elabore un balance de *Papel* con todos los rúbulos correspondientes para el cierre de octubre de 2018; [5]

**Balance de *Papel* al 31 de octubre de 2018**

	000	000
<b>Activo fijo</b>		
Activo fijo neto		60
<b>Activo corriente</b>		
Caja	3	
Deudores	12	
Existencias	5	
Total activo corriente	20	
<b>Pasivo corriente</b>		
Acreedores	20	
Total pasivo corriente	20	
Activo corriente neto (capital circulante)		0
Total activo menos pasivo corriente		60
<b>Pasivo a largo plazo</b>	20	
Activo neto		40
<b>Financiado por:</b>		
Capital accionario	26	
Reservas acumuladas	14	
<b>Patrimonio neto</b>		40

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

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

Acepte la cifra propia del alumno.

**[0]**

*El balance no alcanza un estándar descrito a continuación.*

**[1–2]**

*El Balance no se construye con precisión, y / o los cálculos dentro y entre los distintos componentes no se presentan o son en gran parte incorrectos. Sin embargo, existe evidencia limitada de una comprensión general del formato*

**[3–4]**

*Los elementos principales del balance están contruidos, pero pueden no ser totalmente exactos. Los cálculos en cada encabezado / componente son en gran parte correctos.*

*Permita hasta dos errores en los cálculos y / o presentación para **[3]**.*

*Permita un error en el cálculo o un error en la presentación **[4]**.*

*Para un balance construido con precisión con cálculos incorrectos, conceda hasta un máximo de **[3]**.*

*Permitir la cifra propia del alumno.*

*Por ejemplo, si se agrega una cifra irrelevante que pertenece al estado de resultados, obviamente el resto no coincidirá.*

**[5]**

*El balance se construye con precisión en el formato IBO esperado. Todos los encabezados relevantes de cada componente / partes se utilizan y se clasifican correctamente. No penalizar por orden interno de clasificación. Se presentan todas y solo las cifras relevantes. No se incluyen cifras extra irrelevantes que pertenecen al estado de resultados. Los cálculos en cada parte / componente del balance son correctos y están bien presentados.*

*Deducir **[1]** por una omisión, incluido el encabezamiento general, siempre que el balance esté equilibrado con precisión.*

*Nótese bien Si el candidato no siguió el formato IBO hasta **[2]**.*

- (ii) calcule el índice de liquidez corriente de *Papel* para el cierre de octubre de 2018.

**[1]**

$$\text{Índice de liquidez corriente} = \left( \frac{\text{activo corriente}}{\text{pasivo corriente}} \right) \frac{20}{20} = 1$$

*Otorgue **[1]** por la respuesta correcta. No otorgue ningún punto por solo escribir las fórmulas. Otorgue 1 por la cifra propia del alumno pero si se muestra el mecanismo.*

- (c) Explique **una** posible estrategia, **distinta de** la eliminación de las ventas a crédito, para que *Papel* mejore su posición de liquidez.

[2]

La liquidez es la capacidad de pagar deudas a corto plazo. La posición de liquidez de *Papel* es delicada. El capital circulante está en nivel 0 y el índice de liquidez inmediata o razón ácida es de 0,75; esto significa que *Papel* tiene menos de \$1 en activos líquidos con los que devolver cada \$1 de sus deudas a corto plazo.

*Papel* podría mejorar su posición de liquidez aplicando un estricto control de crédito con sus deudores. Muchos no están pagando a tiempo, lo que implica que *Papel* no mantiene un control de las cuentas de los clientes.

*Papel* podría utilizar el servicio de factoraje para recuperar algo de la deuda como una forma de incrementar su liquidez.

*Papel* debe hacer un seguimiento de los deudores, e insistir para que paguen a tiempo y respeten los plazos de crédito establecidos y acordados.

Los acreedores están en aumento, aunque el 80 % de las cuentas se salda en efectivo. Para mejorar la posición de liquidez, *Papel* podría intentar negociar mejores términos de crédito con sus proveedores.

Recompense a los candidatos que destacan los activos "excedentes" o "no utilizados" para vender, pero no una respuesta genérica de "vender activos". Otorgue 1 como máximo ya que no es posible la aplicación.

*Acepte toda otra estrategia pertinente.*

Otorgue [1] por una estrategia genérica pertinente identificada o descrita, y [1] por toda explicación adicional en contexto para DD.

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

Por ejemplo: Por una identificación o una descripción de la estrategia ya sea de deudores o acreedores, **con o sin** aplicación, otorgue [1].

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

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

## Sección B

3. (a) Defina el término *sociedad anónima*. [2]

Una sociedad anónima es una organización debidamente constituida, con derecho legal de vender acciones al público en general en la bolsa de valores.

*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. Por ejemplo, cuando se dé solo la fórmula.*

*Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. El alumno debe demostrar que comprende que la cuota de mercado se mide en forma de porcentaje o porción.*

- (b) Con referencia a QS, explique **dos** características de la fabricación “de principio a principio”. [4]

La fabricación “de principio a principio” es una forma de fabricación sostenible. QS busca establecer principios de fabricación que procuren utilizar técnicas de producción eficientes, pero también sostenibles y que no generen desechos. Las siguientes serían dos características del uso del sistema “de principio a principio” con referencia a QS:

Como el nombre lo sugiere, QS diseñará y producirá sus acondicionadores de aire de forma tal de utilizar materiales **reciclables**: si no todos, la mayoría. Estos materiales (como el vidrio, el metal o el plástico) que se emplean para las piezas de los acondicionadores serán reciclables, y se volverán a utilizar para la producción de modelos futuros. De este modo, se reducirán al mínimo los desechos.

La fabricación “de principio a principio” también permitirá a QS reutilizar algunos de los componentes de los acondicionadores viejos, que ya han sido fabricados, en los modelos nuevos, en lugar de desechar esas piezas. QS quizá deba ofrecer algunos incentivos económicos para que los clientes devuelvan sus acondicionadores de aire viejos o caducos.

Por otra parte, si hay materiales que QS no puede reciclar, en la fabricación de los acondicionadores se emplearán materiales biodegradables: por ejemplo, el cartón para empacar los equipos. Este aspecto permitirá a QS reducir el impacto ambiental de sus acondicionadores de aire.

Acepte todo otro ejemplo y explicación pertinente. la aplicación aquí es muy difícil: toda la información del estímulo es sobre *KA* y no proporciona vínculos reales con QS; por lo tanto, para evitar las respuestas genéricas, los candidatos deberían al menos hacer referencia a los "acondicionadores de aire". Si las respuestas solo se refieren a QS y esto podría ser reemplazado por cualquier otra compañía, entonces esto sería genérico y por lo tanto solo se debe otorgar 1 punto.

*Marque como 2 + 2.*

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

Otorgue **[1]** por cada característica pertinente acompañada de una explicación, y **[1]** por una aplicación apropiada a la organización o el tipo de productos, hasta un máximo de **[2]**.

Otorgue **[1]** por una diferencia genérica pertinente identificada o descrita, y **[1]** por toda explicación adicional en contexto.

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

Por ejemplo:

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

- (c) Explique **dos** posibles estrategias de recursos humanos que la gerencia de KA podría utilizar para reducir la resistencia al cambio en sus empleados.

[4]

Dos estrategias posibles para la gestión del cambio, como parte de las estrategias generales de recursos humanos, que la gerencia de KA podría utilizar para reducir el impacto de la resistencia al cambio por parte de los empleados.

Actualmente, los empleados no participan en la toma de decisiones, por lo que puede suponerse que no hay mucha comunicación entre los empleados y la gerencia; por tal motivo, puede considerarse que una comunicación abierta y clara con los empleados podría ser una posible estrategia de cambio. La gerencia debería ser sincera y explicar los motivos del cambio en su totalidad. La gerencia debería hacer hincapié en el resultado positivo de la contratación de servicios externos (*outsourcing*) como forma de superar algunos de los puntos débiles de KA, semejante a una oportunidad para mejorar las percepciones de los clientes. Es preciso poner el acento en la posibilidad de nuevas oportunidades para los empleados en el departamento de marketing, como un desafío nuevo y motivador. La gerencia no debe mentir acerca de algunos de los resultados negativos, como la pérdida de puestos de trabajo entre quienes no estarán empleados en el departamento de marketing.

Antes de adoptar una decisión definitiva, la gerencia de KA debe modificar la estructura no participativa/la cultura/la falta de injerencia en la toma de decisiones, y fomentar una participación ascendente; debe realizar consultas con los empleados y prestar oídos a sus sugerencias y opiniones. Algunos de los empleados más motivados quizá ideen estrategias alternativas o expresen sus preferencias.

La gerencia debe reconocer el temor a lo desconocido y la posibilidad de resistencia al cambio, consecuencia del miedo a la incapacidad de hacer frente a los nuevos desafíos. Debe prometerse capacitación a los que pasarán a estar empleados en el departamento de marketing si se elige la opción 2, o a todos los empleados, si se elige la opción 1.

Otra estrategia sería la de designar un promotor del cambio entre los empleados, para alentar a los empleados renuentes al cambio y lograr que vean los beneficios de las opciones 1 y 2.

Quizás invitar al sindicato a proponer soluciones para minimizar los efectos negativos o, de hecho, convertir al sindicato en el campeón del cambio.

*NO acepte - "aumentar los salarios / sueldos" a menos que esté vinculado a la Opción 1. Claramente, esta estrategia no es factible para los despedidos en la Opción 2. Acepte toda otra estrategia de recursos humanos para el cambio que sea pertinente.*

*Otorgue [1] por una estrategia genérica pertinente de recursos humanos (gestión del cambio) identificada o descrita, y [1] por toda explicación adicional en contexto.*

*No se podrá otorgar [2] por la estrategia de recursos humanos (gestión del cambio) elegida si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.*

*Por ejemplo:*

- *Por una identificación o una descripción de una estrategia de recursos humanos con o sin aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una estrategia de recursos humanos sin ninguna aplicación, otorgue [1].*
- *Por la explicación de una estrategia de recursos humanos y aplicación, otorgue [2].*
- *No otorgue puntos por estrategias que no sean de recursos humanos.*
- *El análisis de las estrategias no es requerido.*



(d) Evalúe las dos opciones que *KA* está considerando.

[10]

Dado que *KA* rediseñó su producto, ambas opciones tendrán el mismo punto de partida, el de ser más eficientes en su uso de la energía.

Algunos de los argumentos posibles a favor de la **opción 1**:

- La **opción 1** no dará como resultado una reducción de plantilla ni tendrá un posible impacto negativo en la motivación de los empleados remanentes. Además, con la capacitación adecuada para implementar las prácticas de gestión de la calidad total y producción ajustada, los empleados quizá disfruten el nuevo desafío, y la motivación incluso podría aumentar todavía más, con lo que se lograría una mayor eficiencia y más ahorro de costos.
- La implementación de la gestión de la calidad total y la producción ajustada debería hacer a *KA* mucho más ecológica y lograr una mejor adaptación a la presión de mercado/la demanda de los clientes. *KA* tal vez podría captar parte del aumento de la demanda. Asimismo, *KA* debería ser capaz de beneficiarse de un aumento de la demanda en el mercado debido al aumento de la capacidad en un 10 %.
- No obstante, la capacidad solo aumentará en un 10 %. Podría argumentarse que se trata de un porcentaje relativamente pequeño para un mercado en crecimiento, y que quizá sea beneficioso para *KA* a corto plazo, pero que la empresa volverá a enfrentarse a una decisión estratégica clave a mediano plazo. Sin embargo, con el aumento de la competencia, quizá sea suficiente con un aumento del 10 %.
- El rendimiento financiero, aunque sea el pronosticado, parece razonable, pero no se cuenta con información acerca del tipo de interés vigente para fines de comparación. No penalice si los candidatos argumentan lo contrario. Un período de recuperación de tres años también parece razonable, pero la tecnología está cambiando a gran velocidad y *KA* podría tener que reemplazar la maquinaria bastante rápido después de transcurrido.
- La falta de financiamiento del momento quizá debería considerarse como de menor importancia, pues *KA* es una sociedad anónima y puede emitir acciones, en especial destinadas a inversores éticos y con mentalidad afín a la sostenibilidad ecológica, que también podrían ser alentados a comprar, dado el crecimiento del mercado declarado.

Algunos de los argumentos posibles a de la **opción 2**:

- Mediante la contratación de servicios externos (*outsourcing*), *KA* debería poder captar los mercados en crecimiento y satisfacer la demanda creciente con sus acondicionadores de aire de excelente calidad y sostenibles, y con su proceso de producción ajustada. Podría juzgarse que este argumento es sumamente significativo para esta opción.
- La calidad excelente debería permitir a *KA* diferenciarse en un mercado actualmente no diferenciado, y crear un punto de venta único/una proposición única de venta fuerte. El servicio al cliente —posiblemente uno de los motivos de la caída de la demanda en un mercado en crecimiento— también debería mejorar considerablemente. Si el marketing de *KA* se convierte en su actividad central con el dinero ahorrado, esto debería permitir a *KA* alcanzar el éxito. *KA* ahora cuenta con el financiamiento para hacerlo.

- No obstante, quizá los accionistas no estén de acuerdo con una movida estratégica tan riesgosa, pues apartará a la empresa de su actividad central. Es posible que se perciba la movida como demasiado riesgosa. Puede haber otras formas de mejorar el servicio al cliente, en especial si se implementa la gestión de la calidad total, pues constantemente se presta oídos a los clientes.
- Por otra parte, cerrar las instalaciones de producción es una decisión considerablemente riesgosa. Será muy difícil volver a reconstruir este tipo de instalaciones. Tal vez *KA* no deba depender de *QS*, en especial en vista del hecho de que cada dos años es preciso renegociar el contrato. Los términos y condiciones podrían modificarse en beneficio de *QS* si *KA* pierde su poder de negociación. La gerencia de *KA* debe prestar atención a una potencial pérdida de control.
- En líneas generales, las dos opciones tienen el potencial de contribuir a que *KA* sea una organización más sostenible en términos ecológicos. La segunda opción permitirá a *KA* lograrlo a corto plazo, pero la posibilidad de huelga es real y esto requerirá sólidas estrategias de resolución de conflictos por parte de la gerencia de *KA*. Esta movida implicará un menoscabo de la buena voluntad de la que *KA* goza.

*Acepte todo otro argumento pertinente a favor de cada opción.*

*Acepte todo otro juicio fundamentado.*

*Se espera que los alumnos presenten una conclusión con un juicio fundamentado.*

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

*Por una cuestión pertinente pero presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de una cuestión pertinente pero presentadas en forma parcial, otorgue un máximo de [4].*

*Si un alumno evalúa/aborda solo una opción, otorgue un máximo de [5].*

*Una respuesta equilibrada es una respuesta que provee al menos un argumento a favor y un argumento en contra de **cada opción**.*

*Los alumnos pueden contrastar las dos opciones para llegar a un equilibrio, siempre que se den como mínimo dos argumentos a favor de cada opción.*

*Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.*

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

4. (a) Defina el término *lealtad a una marca*. [2]

La lealtad de los consumidores a una marca en particular, que permite a una empresa ver cómo los clientes vuelven a comprar sus productos y/o a largo plazo, representa una posibilidad de aceptación mucho mayor si eleva los precios de sus productos/servicios.

*Acepte toda otra definición pertinente.*

**Nota:** *No se requiere aplicación. No otorgue puntos 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.*

- (b) Explique **dos** ventajas para *LB* de utilizar la capacitación en el puesto de trabajo. [4]

- La capacitación en el puesto de trabajo es menos costosa que enviar al personal contratado a hacer capacitación externa. Esto constituye una especial ventaja para *LB*, dado que no tiene escuelas de formación hotelera cerca. La capacitación externa implicaría costos de viaje y alojamiento que *LB* difícilmente podría enfrentar, en vista de sus problemas de flujo de caja. El agregado de los costos de la capacitación externa podría empeorar la posición de flujo de caja de *LB*.
- La capacitación en el puesto de trabajo permitirá al personal recién contratado familiarizarse con la cultura del hotel y la manera de Félix de hacer las cosas. Una encuesta reciente reveló que los huéspedes están satisfechos con *LB* gracias a la actitud cortés y solícita de los empleados; esto significa que la capacitación de en el puesto de trabajo implementada por Félix ha sido efectiva. Es improbable que el personal recién contratado hubiese podido adquirir estos conocimientos prácticos específicos en una capacitación externa.
- Con la capacitación en el puesto de trabajo, los nuevos empleados de hecho atienden a los huéspedes mientras se capacitan. Esto podría ayudar a resolver los problemas de flujo de caja de *LB*, pues podrían ahorrarse costos de mano de obra.
- Félix podrá observar de cerca al personal nuevo para hacer un seguimiento de la capacitación. Podrá examinar detenidamente el potencial y los puntos débiles de cada empleado, y transmitirles la cultura del hotel.

*Acepte toda otra ventaja pertinente.*

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

*Otorgue [1] por cada ventaja correcta identificada o descrita y [1] por una explicación pertinente con aplicación a *LB*. Otorgue un máximo de [2].*

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

*Por ejemplo: Por una identificación o una descripción de una ventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1]. Por la explicación de una ventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*

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

- (c) Explique la importancia para *LB* de **dos** elementos de la mezcla ampliada de marketing.

[4]

Al hablar de **evidencia física**, se hace referencia al entorno en el que se entregan los bienes o se prestan los servicios. Es un elemento crucial para hoteles como *LB*, pues los clientes de hoteles hacen sus elecciones en gran medida en función de la apariencia y el estado de las instalaciones hoteleras. El juicio de los huéspedes se basará en la evidencia física de *LB*, que incluye su ubicación en la playa, para decidir si reservar o no una habitación. Sin embargo, en el material de estímulo hay indicios de que *LB* necesita modernizar sus instalaciones.

Al hablar de **personas**, se hace referencia a la forma en que los empleados se relacionan con los clientes y se comunican con ellos. Este es otro elemento clave para un hotel. Los empleados de *LB* son corteses y solícitos, y tienen un trato especialmente bueno con los niños. Esto ha resultado ser muy importante para la lealtad a la marca de la que goza *LB* y la percepción de los clientes respecto de la empresa; además, contribuye a que los clientes perciban que los servicios prestados tienen una muy buena relación precio-calidad.

Al hablar de **proceso**, se puede estar haciendo referencia a que *LB* ofrece a los clientes una forma singular de hacer el pago. *LB* tiene un mecanismo que da a los clientes la oportunidad de pagar al dejar el hotel, evitando así el pago por adelantado.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

*Otorgue [1] por cada elemento correcto de la mezcla ampliada de marketing identificado o descrito, y [1] por una explicación pertinente de la importancia, con aplicación a *LB*. Otorgue un máximo de [2].*

*No se podrá otorgar [2] por cada elemento de la mezcla ampliada de marketing que ha sido identificado si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.*

*Por ejemplo: Por una identificación o una descripción de un elemento de la mezcla ampliada de marketing con o sin aplicación, otorgue [1].*

*Por una explicación de un elemento de la mezcla ampliada de marketing sin ninguna aplicación, otorgue [1].*

*Por una explicación de un elemento de la mezcla ampliada de marketing y aplicación, otorgue [2].*

(d) Discuta si *LB* debe implementar **la propuesta 1 o la propuesta 2**.

[10]

### Propuesta 1

- *LB* puede adoptar la propuesta de Félix de resolver sus problemas de flujo de caja reduciendo los egresos de caja y obteniendo financiamiento adicional. Probablemente sea una estrategia con riesgo más bajo que la de Rose.
- Pueden reducirse los egresos de caja negativos difiriendo el pago a los proveedores en invierno, en lugar de pagar en efectivo. Sin embargo, *LB* puede perder los generosos descuentos que recibe, y esto a su vez conducir a un aumento de los costos directos. También es posible que algunos proveedores no acepten el pago diferido y exijan el efectivo contra entrega.
- *LB* puede también posponer el mantenimiento y las reparaciones en el hotel. Sin embargo, *LB* ya necesita modernizar algunas instalaciones. El deterioro edilicio puede perjudicar la percepción de los clientes y la lealtad a la marca. Con esto, pueden caer las ventas.
- *LB* puede recortar otros costos indirectos o de estructura, como los de publicidad o promoción. Recortando estos costos, podrá reducir los pagos sin afectar la calidad del servicio prestado. No obstante, si no se realiza una promoción eficaz de *LB*, puede caer la demanda futura.
- Félix podría despedir al personal del hotel o pedirles que se cambien al trabajo a tiempo parcial. Sin embargo, esto conlleva el riesgo de perder los servicios y el conocimiento del personal clave, que puede no regresar en temporada alta.
- Félix ha propuesto conseguir financiamiento adicional. *LB* puede pedir un préstamo a corto plazo o buscar un nuevo socio para la empresa. Es probable que los tipos de interés sean más bajos que las tasas de sobregiro, y *LB* puede ahorrar algunos costos reemplazando los sobregiros por una fuente de financiamiento menos costosa. Un nuevo socio empresarial probablemente requiera alguna forma de control de gestión, pero puede inyectar a *LB* ideas renovadas e innovadoras.
- Parece improbable que funcionen para *LB* otras fuentes de financiamiento a corto plazo, como la venta de activos o el factoraje de deuda. Al parecer, *LB* no tiene activos para vender, y no hay indicios de que *LB* tenga muchos deudores.

### Propuesta 2

- Por otra parte, Rose cree que los problemas de flujo de caja de *LB* se deben a la baja utilización de la capacidad en invierno. Ella ha propuesto atraer a un nuevo segmento de clientes.
- Si en el invierno llegan al hotel nuevos clientes empresariales, los ingresos de caja aumentarán. Sin embargo, si desea atraer a estos clientes, *LB* tendrá que construir nuevas instalaciones, como un centro de convenciones o un gimnasio, para satisfacer las necesidades de este segmento de mercado en particular. Esto implicaría un financiamiento considerable, del que *LB* no dispone.
- *LB* puede intentar conseguir financiamiento externo; por ejemplo, un préstamo a largo plazo, financiamiento de capital o un capitalista de riesgo. No obstante, estas alternativas parecen improbables para *LB* a corto plazo. Conseguir cualquiera de ellas lleva tiempo. Los préstamos bancarios son costosos, y es posible que *LB* no tenga activos suficientes para presentar como garantía. Lanzar la empresa a cotizar en bolsa podría ser bastante costoso para una empresa familiar.
- Los capitalistas de riesgo no son fáciles de encontrar, en particular si la empresa no promete ganancias extraordinarias.
- *LB* deberá realizar una investigación de mercado extensa del nuevo segmento de mercado; esto aumentará los egresos en un momento en que los flujos de caja mensuales son negativos.

Es posible llegar a la conclusión de que la alternativa de Rose parece más riesgosa y costosa que la de Félix. ¿Qué sucederá si no se logra atraer a los clientes empresariales? *LB* quedará endeudada, con instalaciones que seguirían siendo obsoletas para el segmento de mercado actual. La propuesta de Félix, por su parte, parece más plausible y conservadora. Algunas alternativas, como los pagos diferidos, podrían funcionar sin implicar un gran riesgo. No obstante, *LB* debería también buscar una forma de aumentar los ingresos resolviendo su problema de utilización de la capacidad. Para ayudar a aumentar los ingresos en invierno, podría ser beneficioso diversificarse a otro segmento de mercado (¿por ejemplo el turismo para personas mayores?).

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

*Una respuesta equilibrada es una respuesta que abarca al menos un argumento a favor y un argumento en contra de cada propuesta.*

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

*Si un alumno evalúa/aborda solo una propuesta, otorgue un máximo de [5]. Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.*

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

5. (a) Defina el término *innovación*. [2]

Se habla de **innovación** cuando se lleva a la práctica una nueva idea o un nuevo enfoque. Puede describirse como el proceso de plasmar una idea o invención en un servicio o bien que crea valor. Puede lograrse una innovación mejorando los bienes, procesos o servicios existentes.

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

**Nota:** *No se requiere aplicación. No otorgue puntos por ejemplos presentados en forma aislada. No es necesario destacar los diferentes tipos de innovación, pero de crédito en caso de estar presente. No acredite una descripción vaga de "cambio"*

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

*Otorgue [2] por una definición completa.*

- (b) Explique **dos** papeles que cumple la declaración de la misión de *Benno*. [4]

Una declaración de la misión cumple, entre otras, las siguientes funciones:

- Comunicar el propósito de la organización a los grupos de interés.
- Servir como fundamento de la toma de decisiones y el desarrollo de estrategias.
- Desarrollar los objetivos generales y específicos medibles que sirvan como vara de medición del éxito de la estrategia de la organización.

Para *Benno*, la declaración de la misión ha sido una vía para que la empresa pudiese diferenciarse de sus competidores, en especial en un momento de competencia intensa en el mercado de las bebidas sin alcohol saludables.

La declaración de la misión también es un modo de atraer nuevos inversores que puedan tener empatía con la orientación de *Benno*. Esto es importante, debido a la necesidad de que *Benno* se mantenga comprometida con la innovación y la responsabilidad social de la empresa.

*Otorgue [1] por una respuesta básica que demuestre comprensión de una función que cumple una declaración de la misión.*

*Otorgue [2] por una respuesta que demuestre comprensión de dos funciones de una declaración de la misión.*

*Otorgue [3] por una respuesta que demuestre una buena comprensión de dos funciones de una declaración de la misión, si además una de estas dos funciones se aplica apropiadamente a Benno.*

*Otorgue [4] por una respuesta que demuestre una buena comprensión de dos funciones de una declaración de la misión, si además estas dos funciones se aplican apropiadamente a Benno.*

*No otorgue puntos solo por describir/definir una declaración de la misión.*

**Marque como 2 + 2**

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *Benno* de utilizar un grupo de discusión de clientes leales.

[4]

**Ventajas** de un grupo de discusión de clientes leales:

- Permite obtener información detallada acerca de los propios clientes: sus sentimientos, percepciones y opiniones.
- Es más barato que realizar entrevistas individuales.
- Provee la oportunidad de aclarar toda cuestión o problema.

**Desventajas** de un grupo de discusión de clientes leales:

- Puede ser difícil de controlar y gestionar.
- Solo informa de la perspectiva de los clientes leales: no aporta nada acerca de los consumidores que prefieren las marcas rivales y por qué las prefieren a las bebidas sin alcohol que la empresa ofrece.
- Los resultados son difíciles de analizar, en especial si el grupo de discusión aporta comentarios cualitativos.
- Puede que los miembros no revelen sus propios sentimientos sino que se dejen llevar por el punto de vista mayoritario.
- Puede que no sea representativo del mercado objetivo en su conjunto.

**Posible aplicación:**

Para *Benno*, una ventaja de usar regularmente el mismo grupo de discusión es que el grupo conocerá los productos y la misión de la empresa. Esto reduce el volumen de ruido estadístico y ahorra tiempo en los debates cuando se examinan nuevas ideas de productos, por ejemplo, los anillos biodegradables. Puede ayudar a respaldar o, de lo contrario a realizar una investigación secundaria sobre la importancia de las credenciales “verdes” y del precio en el mercado de refrescos.

Sin embargo, para *Benno*, usar regularmente el mismo grupo aumenta el sesgo y reduce la objetividad de los datos investigados. Puede ser un ejercicio útil para *Benno* preguntar a clientes que no estén excesivamente familiarizados con sus productos, para llegar a una visión cualitativa más equilibrada.

*Difícil de organizar, especialmente en el grupo objetivo de jóvenes de 12 a 18 años, ya que son menores de edad y necesitan del consentimiento de sus padres para participar. Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.*

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

*Otorgue [1] por una respuesta básica que demuestre comprensión de una ventaja de utilizar un grupo de discusión.*

*Otorgue [2] por una respuesta que demuestre comprensión de una ventaja y una desventaja de usar un grupo de discusión.*

*Otorgue [3] por una respuesta que demuestre comprensión de una ventaja y una desventaja de usar un grupo de discusión de clientes leales, si una de estas es aplicada apropiadamente a Benno.*

*Otorgue [4] por una respuesta que demuestre comprensión de una ventaja y una desventaja de usar un grupo de discusión de clientes leales, si ambas son aplicadas apropiadamente a Benno.*

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



- (d) Recomiende si *Benno* debería reemplazar sus anillos de plástico por nuevos anillos biodegradables para los envases de bebidas.

[10]

**A favor:**

- Se ajusta bien a la declaración de la misión de “producir bebidas saludables sin perjudicar el medio ambiente”, y esto puede ser importante para mantener la lealtad de los clientes.
- Se ajusta a la convicción acerca de la responsabilidad social de la empresa, pues los anillos actuales perjudican el medio ambiente y provocan lesiones a las criaturas marinas, por ejemplo, los peces.
- La competencia en este mercado de bebidas es muy intensa; esto podría fortalecer el punto de venta único/la proposición única de venta de *Benno* y retener a los clientes leales, y además atraer clientes de los rivales. Fortalecerá su imagen como empresa que se destaca por “verde”.
- Las ventas de las bebidas de *Benno* han caído considerablemente en los últimos cinco años; por eso, es importante que *Benno* haga algo para revertir esta tendencia.
- Acepte todo otro argumento razonado.

**En contra:**

- Costará \$5 millones adquirir la maquinaria para producir los nuevos anillos, y la empresa no cuenta con reservas acumuladas. Por tal motivo, es preciso conseguir los fondos, probablemente de una fuente externa, a través de un préstamo bancario, lo que traerá aparejada la aplicación de intereses y causará un aumento en los costos de operación. Puede llevar tiempo encontrar un inversor privado (*business angel*) apropiado para ayudar a financiar este proyecto. ¿El inversor privado querrá ejercer algún grado de control sobre las operaciones de *Benno*?
- El aumento del costo unitario es del 50 %, de 10 a 15 centavos por anillo, y la empresa tiene solo un margen de ganancia neta del 10 %. Dado que el mercado es competitivo y los informes sugieren que los consumidores son sensibles al precio, un aumento de precio —si se traslada el costo de los nuevos anillos— probablemente no sea factible. El resultado es que el margen de ganancia neta de *Benno* caerá.
- Las ventas están cayendo, en particular en el grupo de edades de 12 a 18 años. ¿Se les contagiará el entusiasmo por comprar un producto más ecológico, en particular cuando los informes sugieren que las compras de productos verdes no están en aumento?
- En términos de una nueva orientación para *Benno*, la introducción de los nuevos anillos tiene un gran mérito. Existe un gran número de oportunidades de marketing en un mercado competitivo, y esta idea fortalecerá la marca de *Benno*. Sin embargo, las consecuencias financieras pronosticadas para esta idea no son ideales y, en caso de no aumentar considerablemente los volúmenes de venta, *Benno* puede encontrarse en una situación financiera peor si las ganancias no aumentan. Una solución puede ser esperar a una investigación de mercado más objetiva, obtenida a través de un grupo de discusión no ensayado antes, que ha aportado sus reflexiones acerca de los anillos nuevos.
- Acepte todo otro argumento razonado.

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

*Una respuesta equilibrada es una respuesta que provee al menos dos argumentos a favor y dos argumentos en contra de la opción.*

*Por una cuestión pertinente pero presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de una cuestión pertinente pero presentadas en forma parcial, otorgue un máximo de [4].*

*Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.*

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

## Sección C

Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 4 a 5; a continuación se ofrece más orientación.

**Nota: Los examinadores deben incluir un desglose de cada puntuación otorgada por cada criterio, como también una breve nota que explique la puntuación otorgada al terminar cada respuesta del alumno.**

El objetivo principal de la sección C de la prueba 2 (NS o NM) es evaluar la comprensión del alumno de los seis grandes conceptos (cambio, cultura, ética, globalización, innovación, estrategia) en un contexto empresarial. Los alumnos deben demostrar su comprensión a través de una organización de su elección. La expectativa en cuanto al uso de una organización es que permitirá evaluar la profundidad de la comprensión que ha alcanzado el alumno a través de su capacidad de aplicar los conceptos y conocimientos.

Evaluar el conocimiento que el alumno tiene sobre la organización en sí misma no constituye un objetivo general de la evaluación. Si un alumno comete errores menores relacionados con datos o hechos, y estos errores menores no afectan verdaderamente la comprensión que el alumno tiene de los conceptos, los examinadores no deben penalizar al alumno. Por ejemplo, un error menor relacionado con un dato histórico (el año de fundación de una empresa, o el año en que se implementó un cambio) que no afecta verdaderamente la comprensión que el alumno tiene de los conceptos no justifica una penalidad.

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

Se espera que el alumno explique la orientación teórica elegida/el contenido de su respuesta.

### **Orientación adicional con relación a los criterios de evaluación**

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

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

Si se aborda solo **un** concepto:

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

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

En la sección C, las instrucciones de la pregunta establecen explícitamente que el alumno no puede usar como base para su respuesta a las preguntas 6, 7 y 8 las organizaciones mencionadas en las secciones A y B y en el estudio de caso de la prueba 1. Cuando esto suceda, otorgue los puntos de la siguiente forma:

**Criterio A**

Otorgue un máximo de **[1]**. El contenido de gestión empresarial no puede ser pertinente si la organización es ficticia.

**Criterio B**

0 puntos. No hay conexión con una “organización de la vida real”.

**Criterio C**

Otorgue un máximo de **[1]**. Los argumentos no pueden ser pertinentes si la organización es ficticia.

**Criterio D**

Puntúe normalmente.

**Criterio E**

Otorgue un máximo de **[1]**. La perspectiva del individuo y/o el grupo no puede ser pertinente si la organización es ficticia.

**Criterio B**

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

**Criterio C**

- Las preguntas 6 a 8 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
- sean 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 podría 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.
  - No 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”.
-