

Esquema de calificación

Mayo de 2019

Gestión empresarial

Nivel superior

Prueba 1

No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without written permission from the IB.

Additionally, the license tied with this product prohibits commercial use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, is not permitted and is subject to the IB's prior written consent via a license. More information on how to request a license can be obtained from <http://www.ibo.org/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite de l'IB.

De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation commerciale de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, n'est pas autorisée et est soumise au consentement écrit préalable de l'IB par l'intermédiaire d'une licence. Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour demander une licence, rendez-vous à l'adresse <http://www.ibo.org/fr/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin que medie la autorización escrita del IB.

Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso con fines comerciales de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales— no está permitido y estará sujeto al otorgamiento previo de una licencia escrita por parte del IB. En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una licencia: <http://www.ibo.org/es/contact-the-ib/media-inquiries/for-publishers/guidance-for-third-party-publishers-and-providers/how-to-apply-for-a-license>.

Las bandas de puntuaciones y los criterios de evaluación de las págs. 5 a 9 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

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

Sección B Q4 (d)	Descriptor de nivel
Puntuación	
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2	<ul style="list-style-type: none"> ● 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.

Sección C, pregunta 5

Criterio A: Conocimiento y comprensión de herramientas, técnicas y teorías

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes según lo indique y/o implique la pregunta. Esto incluye el uso de terminología de gestión empresarial adecuada.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se demuestra conocimiento superficial de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
2	Se demuestra conocimiento y comprensión satisfactorios de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
3	En general se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
4	Se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.

Criterio B: Aplicación

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de aplicar las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes a la organización del estudio de caso.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan con la organización del estudio de caso, pero la conexión es inapropiada o superficial.
2	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan apropiadamente con la organización del estudio de caso, pero la conexión no ha sido desarrollada.
3	En general se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
4	Se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso. 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 incluye la justificación de los argumentos mediante la presentación de datos que respalden las afirmaciones hechas.

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
- Un párrafo por cada propósito que aborda.

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) Con referencia a *RDM*, describa cómo los cambios en la gestión de las operaciones alteraron su relación con otras **dos** funciones de la empresa.

[4]

El cambio en la gestión de operaciones de un proceso tradicional de fabricación industrial a un sistema automatizado alteró la relación con las siguientes funciones de la empresa:

- Recursos humanos: *RDM* cambió el tipo de personas que contrata. Antes contrataba a personas jóvenes semicualificadas, que acababan de completar su educación en una escuela secundaria técnica local; ahora, contrata a universitarios con títulos de grado en ingeniería o computación. Este cambio casi seguramente hizo necesario un cambio en los enfoques respecto del liderazgo y la motivación.
- Marketing: al adoptar un proceso de fabricación automatizado, *RDM* modificó fundamentalmente su mezcla de marketing. Aunque la decisión de dejar de fabricar calefactores de querosén fue impulsada por el mercado (disminución de la demanda), el proceso automatizado permite a *RDM* personalizar los productos y fabricar —como en el caso de las botellas de aluminio para agua— productos totalmente nuevos.
- Contabilidad y finanzas: antes de la automatización, *RDM* fabricaba productos uniformes en gran escala. Las decisiones sobre precios se tomaban en forma relativamente esporádica: cuando se establecía un precio fijo para un producto. Ahora que la empresa fabrica productos personalizados, las decisiones sobre precios deben adoptarse casi para cada pedido, y esto requiere la participación del departamento de contabilidad.
- Aunque *RDM* tenía gastos de capital antes de la automatización completa, también tenía gastos operativos sustanciales correspondientes a la nómina salarial. Con la automatización, la combinación de gastos de capital y gastos operativos se inclinó más hacia los gastos de capital. Este cambio requiere enfoques considerablemente distintos respecto de las finanzas.

Se espera que los candidatos nombren las dos funciones pero se puede acreditar su análisis si es implícito. N.B. R&D no es una función de la empresa.

Acepte toda otro cambio que sea pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por la identificación de una función de la empresa apropiada y [1] adicional por una descripción del cambio en contexto. Otorgue un máximo de [2] por cada función descrita.

(b) Explique cómo la transformación por parte de *RDM* de su proceso de fabricación –de la producción tradicional en gran escala a la producción altamente automatizada– afectó los intereses de los grupos de interés internos.

[6]

- Empleados: cambiarán los puestos de trabajo, distintas habilidades, ingenieros altamente capacitados y expertos en computación.
- Gerentes: cambiarán las tareas, la función gerencial será diferente.
- Accionistas: es posible que hayan sacrificado dividendos para realizar inversiones pero luego hayan cosechado beneficios.

Acepte todo otro grupo de interés interno pertinente.

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

*Otorgue un máximo de **[3]** por una respuesta teórica o por una respuesta que se limite solo a un grupo de interés interno.*

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

*Otorgue un máximo de **[6]**.*

2. (a) Con referencia a *RDM*, resuma **una** ventaja **y una** desventaja del estilo de liderazgo de Jan (líneas 107–108).

[4]

El estilo de liderazgo de Jan es democrático. Los candidatos podrán mencionar el estilo de liderazgo *laissez-faire*. La mención del estilo de liderazgo no es suficiente contexto.

Ventajas:

- Los empleados sienten que tienen más libertad y más peso en la operación de la empresa.
- Mayor sentido de autonomía y de identificación con un propósito; esto promueve la creatividad, la innovación y el trabajo en equipo.
- La responsabilidad por la toma de decisiones se amplía a un grupo más amplio; esto aumenta la probabilidad de que los empleados ejerzan la autoridad de modo más responsable. Cuando los ingenieros se ponen en contacto con los clientes para ayudarlos con su diseño, por ejemplo, saben que están representando a la empresa frente al mundo exterior y deben cargar con esa responsabilidad.
- Los empleados de *RDM* aparentan estar contentos con el estilo de liderazgo de Jan.

Desventajas:

- Es menos ordenado que el estilo del padre de Jan. Según el caso, pese a una atmósfera de “trabajo en equipo, diversidad, humor y diversión”, *RDM* ahora algunas veces parece un poco caótica.
- La toma de decisiones puede demorar más tiempo. Cuando Kristián estaba al frente de la empresa, él tomaba todas las decisiones, y podía hacerlo tan rápidamente (o demorar tanto) como quisiera.
- Algunos empleados quieren una orientación más clara que es una característica del estilo autocrático de liderazgo.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por una ventaja apropiada y [1] por una desventaja identificadas, y [1] adicional por aplicación. Puntuación máxima: [4].

- (b) Explique cómo la innovación en *RDM* puede haber influido en sus prácticas de marketing.

[6]

Innovación: introducir algo o algún proceso nuevo.

Antes de pasar a fabricar productos para la atención de la salud, el marketing de *RDM* seguramente se basaba en:

Producto:

- de consumo duradero
- Un producto hacia el fin de su ciclo de vida
- Un producto estandarizado

Plaza:

- Un país o mercado emergente del régimen comunista
- ¿Presumiblemente vendido a través de minoristas?

Personas:

- Una empresa familiar “conservadora”

Promoción:

- Escasos indicios de una mezcla de marketing formal
- Precio: Competencia intensa, precios bajos.

Proceso: No es claro

Evidencia física: No es clara

Hay poca evidencia de una estrategia de marketing clara. No parecería haber coordinación de las 7 p's.

Después de la innovación:

Plaza:

- Mercado completamente distinto: el sector de atención de la salud.
- El producto se venderá por medios directos en vez de a través de minoristas.

Producto:

- Productos personalizados
- Distintos tipos de productos
- Distintos procesos
- Mercado en crecimiento

Personas:

- Contacto personal con el cliente

Promoción:

- Ahora empresa con responsabilidad social; consecuencias para el marketing.
- Existe la posibilidad de emplear el IT como marketing.

Precio:

- Costos más bajos: precios más bajos. Precios negociables.

Personas

- Los pedidos son gestionados por equipos

Proceso: Contacto directo con clientes.

Acepte toda otra explicación pertinente.

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

Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica o por una respuesta que se limite a una sola práctica de marketing.

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

Otorgue un máximo de [6].

3. (a) Describa **dos** cambios en el entorno externo que han afectado a *RDM*. **[4]**

En el estímulo se hace referencia a varios cambios en el entorno externo.

Sociales:

- Cambios en el tipo de calefacción que la gente usa para el hogar (uso cada vez menor de los calefactores de querosén)
- Envejecimiento de la población europea: demanda cada vez mayor de atención médica

Tecnológicos:

- Mejora en la infraestructura informática de la República Checa.
- Cambios en el uso de la tecnología por parte de los clientes. I.e.: Teléfonos celulares (Smartphones)

Económicos:

- Cambio en el sistema económico: del régimen comunista a un sistema de mercado.
- Integración de la República Checa a la economía más amplia de la Europa Central y Occidental.

Ecológicos:

- Mayor uso de fuentes de energía renovables.

Políticos:

- El cambio en Checoslovaquia de un régimen comunista a una democracia.

Legales:

- Cumplimiento de las reglamentaciones de la Unión Europea.

Éticos:

- Crecimiento en la responsabilidad social de la empresa desde los años ochenta.

No es necesario que los candidatos mencionen PEST o sus características. Se aceptará el análisis de la competencia o cambios en la demanda.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Acepte todo otro cambio pertinente en el entorno externo.

Otorgue [1] por cada cambio en el entorno externo identificado, hasta [2]; para cada factor externo identificado, otorgue [1] adicional por una descripción y aplicación apropiadas al estímulo.

Puntuación máxima: [4].

- (b) Explique cómo los métodos usados para motivar a los empleados pudieron haber cambiado cuando *RDM* se transformó de producción tradicional en masa a producción altamente automatizada.

[6]

Históricamente:

- *RDM* era una empresa de fabricación tradicional.
- Era jerárquica; su liderazgo era autocrático.
- La empresa tenía muchos trabajadores, y se esperaba de ellos que cumplieran repetidamente funciones relativamente sencillas.
- En un entorno así, la motivación se suele asociar a un pago mayor a los trabajadores por una elevada productividad. Por su parte, los trabajadores pueden acelerar el trabajo si desean ganar más.
- El enfoque motivacional de la empresa era, muy probablemente, taylorista.

Después del cambio (a un proceso altamente automatizado):

- *RDM* tuvo que contratar distintos tipos de “trabajadores”: ingenieros altamente capacitados y expertos en computación.
- Los empleados de este tipo habitualmente se ven menos motivados por el dinero y más por lo que Daniel Pink denomina autonomía, dominio y propósito.
- Los empleados quieren libertad para hacer trabajos sin verse sometidos a una microgestión; quieren desarrollarse profesionalmente para llegar a ser expertos en su campo, y quieren saber que están haciendo algo más que solo ganar dinero, que están conectados con un propósito mayor.

En el caso de *RDM*:

- Los cambios en el estilo de liderazgo han dado a los empleados más autonomía para trabajar con los clientes a fin de ayudarlos.
- La competencia central de *RDM* es la automatización de avanzada, y la innovación sugiere que los ingenieros y los expertos en computación deben dominar ellos mismos su área de especialización para mantenerse al frente de los avances.
- No es imprescindible que los alumnos mencionen o a Taylor o a Pink. Pueden hacer referencia a otros teóricos pertinentes. Sin embargo, en su elección, deben transmitir que comprenden en cierta medida que la mayoría de los empleados ahora no estarán satisfechos con recibir únicamente los incentivos tradicionales basados en el dinero.

Acepte toda otra explicación pertinente.

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

Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica o por una respuesta que se limite solo a la situación tradicional o solo a la situación sumamente automatizada.

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

Otorgue un máximo de [6].

Sección B

4. (a) Describa **un** método de relaciones industriales entre empleadores y empleados utilizado por los empleadores. [2]

Entre los tipos de métodos de relaciones industriales/entre empleadores y empleados utilizados por los empleadores, cabe citar los siguientes:

- Negociaciones colectivas: el nivel gerencial negocia con los representantes de los trabajadores/sindicatos.
- Mediación, arbitraje, negociación y conciliación
- Amenazas de reducciones de plantilla: estas amenazas pueden quebrantar la voluntad de los trabajadores y sus representantes, que consideran los efectos de la pérdida permanente de puestos de trabajo.
- Modificaciones de contrato: acuerdos flexibles de trabajo y productividad.
- Cierres y cierres patronales: los propietarios cierran el lugar de empleo para que los trabajadores no puedan entrar a cumplir sus funciones. Este método es bastante extremo.

No se aceptarán respuestas que analicen métodos empleados por los empleadores. Ej.: la creación de gremios/sindicatos (los gremios/sindicatos no son creados por los empleadores. Son creados por los trabajadores). No acreditar respuestas de métodos que no incluyan la participación directa de los empleados. Ej: delegación, cambios en el estilo de liderazgo, trabajo en equipo, etc...

Otorgue [1] por la identificación de un método y [1] por una descripción. No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba. No se requiere aplicación, pero la descripción puede ser contextual. Puntuación máxima: [2].

- (b) (i) Utilizando la información presentada, calcule la tasa actual de utilización de la capacidad en la fábrica de RDM. [1]

La tasa de utilización de la capacidad es $\frac{20000}{21000} \times 100 = 95\% \text{ (95.2\%)}$

Otorgue [1] por la respuesta correcta. Se aceptará 95.

- (ii) Calcule el aumento de la capacidad en RDM si la empresa construye una nueva planta de producción (*muestre la totalidad del mecanismo*). [3]

la tasa de utilización de la capacidad es ahora 50 %, por lo que

$$50\% = \frac{20000}{\text{nueva capacidad}} \times 100$$

por lo tanto, la nueva capacidad es $= 20000 \times \frac{100}{50} = 40000 \text{ units}$

El incremento en capacidad equivale a 19 000 unidades o 19000

Otorgue [3] por la respuesta correcta con el mecanismo. La respuesta debe incluir "unidades" para [3]

Otorgue [2] por la respuesta correcta sin el mecanismo o un buen intento (40000 unidades o 40000 sin mencionar unidades).

Otorgue **[1]** por un intento con el mecanismo. Ej: $95.24 - 50 = 45.24$.
NOTA: Otorgue **[0]** por una respuesta que incluya formulas sin cálculos.

- (c) Explique **dos** posibles motivos de la resistencia de los empleados de *RDM* al cambio si *RDM* ingresa al mercado estadounidense. **[4]**

Las razones por las resistencias al cambio podrían incluir lo siguiente:

- Cambios a las prácticas de trabajo.
- Tener que trabajar con empleados nuevos en los EEUU.
- La fábrica se mudaría, por lo que los trabajadores quizá debieran mudarse (diferentes culturas).
- Podría haber alteraciones. (No hay contexto válido para este motivo)
- Habría empleados recién contratados en USA, quizá con salarios mayores. Esto podría causar resentimiento.
- Empleados nuevos pueden no adaptarse a la cultura causando problemas con los empleados existentes.
- Los empleados europeos pueden estar preocupados por la falta de gremios/poder sindical in los EEUU.
- Razones financieras. Ej: el costo de la mudanza.

Acepte todo otro motivo financiero pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue **[1]** por la identificación de motivo de la resistencia de los empleados apropiado y **[1]** adicional por aplicación. Otorgue un máximo de **[2]** por motivo de la resistencia de los empleados identificado y aplicado al estímulo. Puntuación máxima total: **[4]**.

- (d) Utilizando información del estudio de caso y la información adicional presentada, discuta las oportunidades y amenazas para *RDM* que conlleva ingresar al mercado estadounidense. **[10]**

Oportunidades:

- Mercado masivo
- Gasto mucho más alto en los Estados Unidos en atención de la salud
- Fuerte demanda
- Nivel elevado de ingresos en los Estados Unidos.

Amenazas:

- El gasto de promoción en los EEUU es elevado.
- Problemas para la contratación
- La competencia es elevada en los EEUU.
- Mercado dominado por grandes empresas estadounidenses.
- Problemas culturales y sociales.

LAS OPORTUNIDADES Y LAS AMENAZAS TIENEN QUE SER EXTERNAS.
Si un candidato analiza todos los elementos del FODA (SWOT) solo se acreditarán las que tengan relevancia con los factores externos.

Acepte toda otra oportunidad o amenaza pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 6.

Por una respuesta sin ningún uso efectivo del contexto, (respuesta teórica) otorgue un máximo de [3].

Por una respuesta que solo analice las fuerzas internas otorgue un máximo de [3]

Otorgar un máximo de puntos [4] si las oportunidades y amenazas se presentan como una lista de puntos sin desarrollar.

Por una respuesta que solo se ocupe de las oportunidades o solo de las amenazas, otorgue un máximo de [5].

Por una respuesta que considere las oportunidades y las fuerzas, pero descriptivamente, otorgue un máximo de [6]

En el caso de las respuestas que consideren ambos aspectos, con buen uso de las pruebas objetivas – en particular de la sección B – pero ninguna conclusión o evaluación efectiva, otorgue un máximo de [8].

Para obtener el total de los puntos [10], el alumno debe presentar una conclusión o evaluación plenamente respaldada, con buen uso de las pruebas objetivas, en particular de la sección B.

Sección C

5. Utilizando el estudio de caso y la información adicional de las páginas 6–8, recomiende si *RDM* debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**.

[20]

Opción 1: Desarrollo de mercado

Argumentos a favor:

- Buen uso de la capacidad
- Promisoria según el árbol de decisiones. US = \$11 millones UK = \$10 millones
- Mercado estadounidense similar a los de otros países europeos.
- Costos altos en EEUU (\$5m), Reino Unido (\$3m)
- El mercado del Reino Unido está más cerca.
- El mercado del Reino Unido no necesitaría cambios de canales de distribución.
- Menor riesgo según Ansoff.
- Tasas de nacimiento altas en EEUU. Población en el Reino Unido envejece.
- El mercado de los EEUU es más grande y tiene clientes más adinerados.
- El gasto en salud es mayor en los EEUU.
- Posible declive en Europa.
- Menor poder gremial/sindical en los EEUU.

Argumentos en contra:

- Tasas de cambio fluctuantes que hace difícil calcular precios.
- En los EEUU se prefiere inversión directa.
- Falta de experiencia
- Dificultad de ingreso al mercado británico.
- Posible declive de los mercados de salud especialmente en los EEUU y el Reino Unido.
- Distribución establecida en el Reino Unido.
- Reducción del gasto de salud en Europa.
- Dominio de empresas multinacionales en los EEUU.
- Alto costo de reclutamiento.
- Distintas reglas en los EEUU podrían forzar cambios a los productos.

Opción 2: Diversificación

Argumentos a favor:

- El producto existente puede entrar en la fase de declinación de su ciclo de vida.
- Mercado nuevo y en rápido crecimiento. (Tabla 2)
- *RDM* tiene amplia experiencia.
- Posible reducción en los mercados de atención de la salud de Europa debido a las reducciones en el gasto público.
- La importancia de las industrias que ofrecen servicios. El declive del mercado de salud en Europa.
- Costo menor (\$2m). Alto porcentaje de éxito.
- Los valores del árbol de decisión.

Argumentos en contra:

- Falta de experiencia
- Riesgo más alto en Ansoff
- Difícil reclutamiento.

Acepte la discusión de cualquier cuestión aún que sea razonable.

Utilice los criterios de la página 7.

Criterio A: Las 7 P, diversificación, interpretación de los datos, diferencias para los grupos de interés, ritmo del cambio, Ansoff, riesgo, Las fuerzas de Lewin y SWOT.

Otorgue **[4]** si se demuestra buen conocimiento, buena comprensión y un uso variado de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.

Otorgue **[2]** Si se demuestra conocimiento y comprensión satisfactoria y un uso limitado de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.

Criterio B: Se juzgará la aplicación conforme al uso del estímulo, en particular el material extra.

Nota: Los puntos por conocimiento se otorgan en el criterio A. El criterio B es sobre su uso.

Otorgue [4] Se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso. Los ejemplos son apropiados e ilustrativos.

Otorgue [2] Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan apropiadamente con la organización del estudio de caso, pero la conexión no ha sido desarrollada.

Criterio C: Para otorgar la puntuación máxima, deberá haber una comparación entre las dos opciones y una recomendación razonada.

Nota: Se espera que las opciones se analicen/discutan de manera balanceada y que el análisis genere una conclusión y una recomendación apropiada/fundamentada.

Otorgue **[4]** solamente si hay una clara recomendación fundamentada en los datos y el análisis/discusión.

Otorgue **[2]** Se plantean argumentos pertinentes, pero en su mayoría no están justificados.

Otorgue **[2]** Si el análisis es limitado (considera solamente 1 opción) pero el candidato llega a una conclusión razonada.

Criterio D:

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

- Introducción
- Conclusión. La conclusión debe tener su propio párrafo.
- Un párrafo por cada propósito que aborda.
- Cuerpo/estructura. El análisis está organizado y la respuesta fluye de manera lógica.

Otorgue **[4]** Están presentes todos los elementos estructurales, y las ideas están organizadas con claridad.

Otorgue **[2]** Están presentes tres de los elementos estructurales pero la estructura y la organización de la respuesta no es lógica o la mayoría de las ideas están organizadas con claridad pero faltan elementos.

Nota: La introducción puede contener elementos de un resumen ejecutivo. E.j.: Una recomendación. Conclusión: en los casos en los cuales, la respuesta comience con una recomendación, para obtener el punto por conclusión, es necesario que en el último párrafo se desarrolle una conclusión que amplíe/justifique la recomendación realizada inicialmente.

Criterio E: Individuos: *Heinrik Jan, Nikita, Xi*; grupos: *directores; accionistas; empleados; clientes; competidores*. Entre las cuestiones probables figuran lo que quieren los individuos, el impacto en los empleados, si los empleados o gerentes tienen las habilidades apropiadas, etc.

Otorgue **[4]** si se consideran individuos y grupos de manera balanceada. Se tienen que considerar al menos 1 o más individuos y grupos.

Otorgue **[2]** si se considera 1 individuo o 1 grupo apropiadamente o más de 1 individuo o grupo superficialmente.

Otorgue **[1]** si se considera 1 individuo o 1 grupo superficialmente.
