

Esquema de calificación

Noviembre de 2018

Gestión empresarial

Nivel medio

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.

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 *gastos de capital*. [2]

Al hablar de gastos de capital, se hace referencia a la compra por parte de una empresa de activos a largo plazo (activos que tienen una vida útil mayor de un año).

Otorgue [1] punto por comprensión y conocimientos parciales, y [2] por una definición completa tal como la que se presenta más arriba (aunque los alumnos no necesitan usar exactamente la misma redacción).

- (b) Utilizando la **Tabla 1**, calcule para *PI*:

- (i) ganancia bruta (**X**); [1]

La ganancia bruta es de \$10 000 000. No se requiere que el alumno muestre el mecanismo. Otorgue [1] por la respuesta correcta.

- (ii) impuesto (**Y**). [1]

El impuesto es de \$860 000.

No se requiere que el alumno muestre el mecanismo. Otorgue [1] por la respuesta correcta.

Si un candidato otorga *SR* o cualquier otra respuesta que aparente ser incorrecta, pero posteriormente calcula el impuesto de manera correcta en (c), otorgue [1] punto.

- (c) Utilizando la **Tabla 1** y los cálculos que ha realizado en (b)(i) y (ii), elabore un estado de resultados de *PI*. [2]

	Todas las cifras en \$000	
Ingresos por ventas	25 000	
Costo de los bienes vendidos	15 000	
Ganancias brutas	10 000	X
Gastos	4 700	
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	5 300	
Intereses	1 000	
Ganancias netas antes de impuestos	4 300	
Impuestos	860	Y
Ganancias netas después de intereses e impuestos	3 440	

Si el alumno tiene cierta idea de qué es un estado de resultados, otorgue [1] punto adicional. Si el alumno presenta un estado de resultados correcto y que además respeta el formato prescrito por el IB (como el que se ve arriba), otorgue [2]. Puntuación máxima: [2].

Nota: Los candidatos deben seguir el formato del IB. Sin embargo, sea flexible si los candidatos usan palabras un poco diferentes a las del esquema de calificación, siempre y cuando se transmita el mismo mensaje. Por ejemplo, “ganancias netas pre-impuestos” en vez de “ganancias antes de impuestos.”

- (d) Utilizando la **Tabla 2**, calcule el flujo de caja neto (**Z**) para *PI* para 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

El flujo de caja neto es de \$1 500 000, calculado de la siguiente manera:

Ingresos totales \$24 000 000

Pagos totales \$22 500 000

Flujo de caja neto \$1 500 000

Otorgue [1] por la respuesta correcta y [1] por el mecanismo. Acepte métodos alternativos siempre que sean métodos correctos.

- (e) Explique la diferencia entre ganancias y flujo de caja. [2]

Las ganancias se calculan habitualmente de acuerdo con lo devengado (cuando los ingresos o gastos se devengan para la empresa), pero esto no refleja el movimiento real de los fondos. El flujo de caja sí refleja el movimiento real de los fondos: cuándo una empresa recibe pagos y realiza pagos. Así, pues, puede haber una diferencia entre el momento del devengo de un ingreso o un gasto y la recepción efectiva de los fondos.

Otorgue [1] por una comprensión y explicación parciales y [2] por una comprensión y explicación totales. No es necesario que el alumno utilice exactamente la palabra devengo, pero sí debe demostrar que ha comprendido que hay una diferencia entre el momento reflejado en el estado de resultados y el flujo de caja.

Una forma alternativa para que un candidato obtenga [2] puntos es definiendo ganancia (ingresos por ventas menos gastos) y luego explicando que el flujo de caja es el movimiento de fondos tales como financiamiento externo (entrada) o pago por servicio de deuda (salida), o cualquier otro tipo de ejemplo específico para entradas y salidas de dinero.

2. (a) Defina el término *producción por lotes*. [2]

La producción por lotes implica fabricar juntos un grupo de artículos idénticos; cada etapa de la operación se lleva a cabo sobre el grupo en su totalidad antes de pasar a la etapa siguiente.

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 explicación completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión; como estipular que la producción por lotes involucra un conjunto de artículos idénticos, fabricados al mismo tiempo para luego pasar a la siguiente etapa juntos.

- (b) (i) Calcule el nivel de producción del punto de equilibrio para *PF* para 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Costos fijos: €24 000 + €6 000 + €11 000 + €40 000 + €18 000 = €99 000

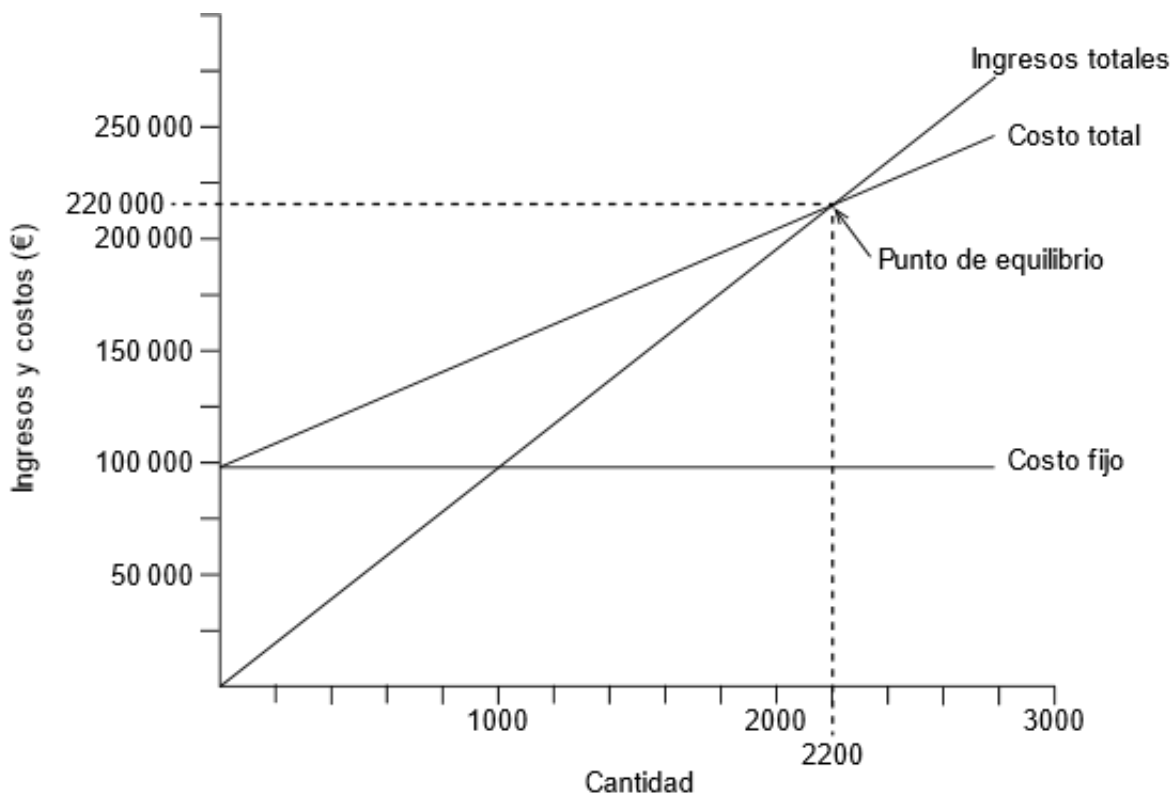
Contribución: €100 – €50 – €5 = €45

$\frac{€99\,000}{€45}$ = Para llegar al punto de equilibrio deben venderse **2 200 sillas**.

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

(ii) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *PF* para 2019, a escala y con todos los rótulos correspondientes.

[4]



Otorgue puntos de la siguiente manera:

- **[1 punto]** por rotular correctamente ambos ejes.
- **[1]** por una curva de ingresos totales correctamente dibujada y con el rótulo correspondiente.
- **[1]** por una curva de costos totales correctamente dibujada y con el rótulo correspondiente.
- **[1]** por la identificación del nivel de producción del punto de equilibrio.

Otorgue **[0]** si el alumno presenta una tabla, y otorgue un máximo de **[2]** si el gráfico no tiene una presentación cuidada, si no fue dibujado con regla o si no está realizado a escala. Lo ideal es que el alumno dibuje una flecha que apunte al punto de equilibrio, y rotule la flecha. No obstante, acepte como "rótulo correspondiente" del punto de equilibrio una línea vertical que vaya desde el eje x hasta el punto de equilibrio.

- (iii) Calcule la ganancia pronosticada si *PF* vende 2400 sillas en 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

2 400 x €100 = Ingresos por ventas	€240 000
Menos: Costos variables (€50 + €5) x 2 400	<€132 000>
Menos: Costos fijos	<u><€99 000></u>
Ganancia pronosticada	\$9 000

Otra respuesta posible es:

$$(2\,400 - 2\,200) \times 45 = 9\,000$$

Otorgue puntos por otros métodos aceptables para calcular la ganancia pronosticada sobre la venta de 2400 sillas.

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

Sección B

3. (a) Defina el término *empresa multinacional*. [2]

Una empresa multinacional es una empresa que opera en dos o más países. Una empresa multinacional debe tener una base en esos países, no solo vender bienes y servicios en ellos.

Otorgue [1] por una respuesta parcial que demuestre cierta comprensión y [2] por una respuesta completa que demuestre comprensión total. No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba. Si los alumnos equiparan el ser una empresa multinacional con el ser una organización global, sin matizar esa afirmación o explicarla, otorgue un máximo de [1].

- (b) Explique la importancia para JS de los siguientes elementos:

- (i) valor de marca; [2]

Al hablar de valor de marca, se hace referencia al precio superior que los clientes o potenciales clientes están dispuestos a pagar por un producto en comparación con los de la competencia. Por ejemplo, si hay *jeans* que en líneas generales son comparables a los de Jacob Strutz y se venden por \$10 menos, cierto valor en dólares puede adjudicarse específicamente al valor de la marca JS.

Para poder otorgar [2], el alumno debe haber definido, explicado y aplicado el concepto de valor de marca a JS. Otorgue [1] por una respuesta parcial.

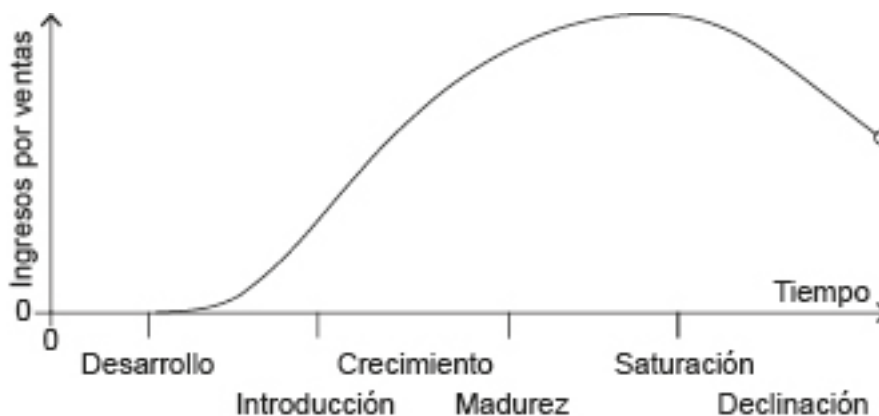
- (ii) lealtad a una marca. [2]

Al hablar de lealtad a una marca, se hace referencia a la lealtad que los clientes guardan hacia una marca en particular, sea para volver a comprar el mismo producto (*jeans*) o para comprar nuevos productos que la empresa comercialice bajo la marca (por ejemplo, chaquetas de *jean*). En el caso de JS, la empresa tiene una fuerte lealtad a la marca, cimentada en 100 años de marketing exitoso. Muchos clientes son leales a JS aun cuando podrían comprar otros *jeans* por menos dinero, o comprar *jeans* más acordes a las últimas tendencias de la moda.

Para poder otorgar [2], el alumno debe haber definido, explicado y aplicado el concepto de lealtad a una marca a JS. Otorgue [1] por una respuesta parcial.

- (c) (i) Dibuje con precisión y rotule un ciclo de vida de producto para los *jeans* Strutz's nro. 5.

[2]



Otorgue [1] punto por cierta idea del ciclo de vida del producto. Otorgue [2] si el alumno dibuja el ciclo de vida del producto y enuncia correctamente al menos cuatro etapas. Puntuación máxima: [2].

Nota: Si un candidato no ha rotulado los ejes, o en su defecto los ha rotulado de manera incorrecta, como máximo otorgue [1] punto. Por favor sea flexible si el candidato utiliza palabras que son un poco distintas a las del esquema de calificación: o sea, si utiliza “ventas” o “ingresos” en lugar de “ingresos por ventas” es aceptable. Sin embargo, para el eje Y, no acepte “valor de mercado” o “valor del producto”, o cualquier otro nombre que sugiera un entendimiento limitado e incorrecto.

- (ii) Explique la posición de los *jeans* Strutz's nro. 5 en el ciclo de vida del producto.

[2]

La posición de *JS* se sitúa en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto. Pese a la fuerte lealtad a la marca, la población de la posguerra, que ya tiene más edad, compra menos *jeans* (por lo que las ventas de *JS* han caído); al mismo tiempo, se supone que los jóvenes están comprando *jeans* más económicos, fabricados fuera de los Estados Unidos, o *jeans* más “a la moda”, creados por diseñadores. Independientemente de esto, las ventas de *JS* han mermado considerablemente con respecto al pico que habían alcanzado.

Para poder otorgar [2], el alumno debe haber definido, explicado y aplicado el concepto del ciclo de vida del producto a *JS*. Otorgue [1] por una respuesta parcial.

- (d) Discuta el papel y el impacto de la globalización en el crecimiento y la evolución de *JS*.

[10]

La globalización ha tenido un papel y un impacto considerables en *JS*, que incluyen:

- El crecimiento de las ventas a \$7,6 mil millones de dólares. Como queda implícito en el material de estímulo, esta cifra se basa en las ventas en todo el mundo.
- Las oportunidades de contratación en el extranjero (*offshoring*), que han conducido al cierre de todas las instalaciones de fabricación de *JS* en los Estados Unidos y, se supone, han permitido a *JS* reducir costos y mantenerse competitiva.

- La competencia extranjera, que ha demostrado representar un desafío considerable para JS, cuyas ventas han declinado considerablemente.
- La naturaleza del programa de responsabilidad social de la empresa aplicado en JS, muy orientado —siguiendo una tendencia mundial— al “triple resultado”, en especial para sus *jeans* Strutz libres de sustancias químicas.

Acepte todo otro aspecto pertinente.

En cada uno de estos aspectos, Strutz ha experimentado la influencia de la globalización. Algunos elementos han sido muy positivos para JS (aumento de las ventas por muchos años y descenso de los costos), y otros la han perjudicado (competencia extranjera y presión para aplicar programas de responsabilidad social de la empresa más costosos).

JS debe seguir buscando oportunidades y reduciendo al mínimo las amenazas de un mundo en proceso de cambio. Reviste importancia particular para JS o bien hallar estrategias de extensión que logren que sus productos centrales vuelvan a destacarse en el mercado global, o bien encontrar nuevos productos para vender bajo su marca, sumamente valiosa y reconocida.

Para presentar un argumento equilibrado, el alumno debe ofrecer dos argumentos que muestren los beneficios de la globalización y dos argumentos que muestren en qué sentido la globalización ha planteado algunos desafíos. Al menos uno de los argumentos a favor y en contra puede ser puramente teórico, mientras que al menos un argumento a favor y un argumento en contra deben basarse en la aplicación al material de estímulo. Si el alumno no presenta juicios sobre las conclusiones, podrá otorgarse un máximo de [6].

Máximo puntaje otorgado	Impacto positivo	Impacto negativo	Juicios/conclusiones
3	Ya sea un impacto positivo ó un impacto negativo		N/A
4	Aborda cualquiera de los siguientes escenarios: 1. Un impacto positivo y un impacto negativo 2. Dos impactos positivos ó dos impactos negativos		N/A
5	Aborda cualquiera de los siguientes escenarios: 1. Dos impactos positivos y un impacto negativo. 2. Dos impactos negativos contra un impacto positivo.		N/A
6	Impactos positivos e impactos negativos...		Sin juicios ni conclusiones
7-8	Respuesta con balance tanto en impactos positivos como negativos.		Juicios/conclusiones basadas en el análisis y explicación en el cuerpo de la respuesta.
9-10	Respuesta con balance tanto en impactos positivos como negativos.		Juicios/conclusiones basadas en el análisis y explicación en el cuerpo de la respuesta.

4. (a) Identifique **dos** características de una sociedad limitada. [2]

Las características de una sociedad limitada incluyen:

- los accionistas tienen responsabilidad limitada.
- la propiedad de las acciones se restringe a un número reducido de inversores (varía de un país a otro, pero en general es un número bajo).
- lo es preciso dar a conocer públicamente la información.
- es menos costoso gestionar a los accionistas debido a la menor cantidad de requisitos de divulgación y otros requisitos legales.
- una sociedad limitada es un ente legal separado, distinto de los dueños de sus acciones.

Acepte toda otra característica pertinente. Otorgue [1] por cada característica identificada, hasta un máximo de [2].

(b) Calcule:

(i) los márgenes de ganancia neta de *DH* para 2016 y 2017; [2]

2016	2017
$\frac{1370}{28\ 000} = 4,89\%$	$\frac{1300}{29\ 000} = 4,48\%$
=====	=====

Otorgue [1] por cada respuesta correcta. No se requiere mostrar el mecanismo.

Acepte 4,9% (2016) y 4,5% (2017), pero no acepte 5% (2016) ni 4% ni 5% (2017).

(ii) el activo corriente neto (capital circulante) de *DH* para 2016 y 2017. [2]

En miles de dólares:

2016	2017
$5\ 000 - 3\ 000 = \$2\ 000$	$5\ 200 - 3\ 500 = \$1\ 700$
=====	=====

Otorgue [1] por cada respuesta correcta. No se requiere mostrar el mecanismo.

- (c) Explique **un** método de promoción convencional **y un** método de promoción no convencional que *DH* podría utilizar para lograr que los consumidores tomen conciencia de que es una empresa socialmente responsable.

[4]

Algunos métodos de promoción convencional que *DH* podría utilizar:

- publicidad televisiva
- publicidad radial
- publicidad en periódicos, revistas o publicaciones de la industria
- publicidad en cine
- carteleras.

Algunos métodos de promoción no convencional que *DH* podría utilizar:

- correo directo
- exposiciones y ferias de la industria
- patrocinio
- relaciones públicas
- venta personal
- endoso por parte de celebridades (artistas).

Nota: No acepte publicidad de boca en boca como una forma de promoción no convencional.

Acepte toda otra forma apropiada de promoción convencional o no convencional.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue **[1]** por un método de promoción convencional apropiado identificado y **[1]** adicional por un desarrollo de la explicación que ilustre por qué el método es apropiado con relación a *DH*.

Otorgue **[1]** por un método de promoción no convencional apropiado identificado y **[1]** adicional por un desarrollo de la explicación que ilustre por qué el método es apropiado con relación a *DH*. Puntuación máxima: **[4]**.

Si la respuesta incluye métodos pero no aplicación (o solo menciona el nombre de la empresa), otorgue un máximo de **[2]** en total.

- (d) Discuta la decisión de *DH* de desarrollar una política de responsabilidad social de la empresa.

[10]

La decisión de *DH* de desarrollar una política de responsabilidad de la empresa es muy compatible con las tendencias de hoy en el mundo empresarial, en que muchas empresas lo están haciendo. En efecto, en la actualidad, los grupos de interés a veces ejercen una poderosa presión sobre las empresas para que practiquen la responsabilidad social. La presión de informar de un triple resultado también influye sobre las empresas para que actúen de manera más responsable socialmente (pese a algunas críticas de ciertos economistas a la responsabilidad social de la empresa).

DH ha adoptado varios enfoques que hoy están muy difundidos: donar ganancias, hacer préstamos a los empleados y actuar de manera más ecológica. Todos estos métodos han logrado que los medios echaran sobre *DH* una luz favorable, aunque está menos claro si la identidad de marca de *DH* se ha visto beneficiada. El crecimiento de las ventas no ha mejorado. El margen de ganancia bruta disminuyó del 50 % al 48,28 %, y el margen de ganancia neta

cayó del 4,89 % al 4,48 %. El costo de donar las ganancias, hacer préstamos a los empleados y utilizar materiales biodegradables —que se presume tienen un precio más elevado— afectó las ganancias. La situación también fue perjudicial para el balance, que reflejó el deterioro de la posición de capital circulante, con una caída de \$2 000 000 a \$1 700 000.

Uno de los motivos para practicar la responsabilidad social de la empresa que suele mencionarse es que se trata de una especie de egoísmo fundamentado: se trata de hacer el bien a otros y, a la larga, obtener mayores ganancias. En el caso de *DH*, tal vez esa haya sido la intención. La moral de los empleados mejoró; esto puede dar como resultado mayor productividad y lealtad (probablemente disminuiría la rotación de personal). La responsabilidad social de la empresa favorecería la reputación de *DH*; los consumidores socialmente responsables tendrían un motivo adicional para adquirir los productos de *DH*, y, con el tiempo, la empresa obtendría más ganancias que si no adoptara esta política.

No obstante, algunos accionistas no están satisfechos con los resultados hasta ahora. En la asamblea general anual, se quejaron de que no habían visto una mejora en el crecimiento de ventas y también de los márgenes más bajos, que vincularon en forma directa con el programa de responsabilidad social de la empresa. Varios accionistas sugirieron que *DH* debía lograr que los consumidores tomaran conciencia de que la empresa era socialmente responsable. La atención favorable que la empresa recibió de los medios de comunicación en el primer año no fue suficiente para ejercer un impacto en los ingresos. Si *DH* adoptara este enfoque, de dar nueva forma a su identidad de marca y lograr una toma de conciencia de los consumidores, tendría que invertir en una campaña promocional y de relaciones públicas, que podría ser costosa. Las ganancias y los márgenes podrían disminuir antes de aumentar, y posiblemente hubiera más accionistas descontentos todavía.

Acepte toda otra evaluación pertinente.

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

Por una discusión limitada de la situación financiera (solo el estado de resultados o solo el balance), otorgue un máximo de [3]. Por una discusión limitada de la situación financiera y una consideración no cuantitativa pertinente, otorgue un máximo de [4].

Si un alumno evalúa o aborda solo la situación financiera o solo consideraciones no financieras, 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.

Puntaje máximo otorgado	Argumentos a favor	Argumentos en contra	Juicios/conclusión
3	Ya sea por un argumento a favor ó un argumento en contra.		N/A
4	Aborda cualquiera de los siguientes: 1. Un argumento a favor y uno en contra 2. Dos argumentos a favor ó dos argumentos en contra		N/A
5	Aborda cualquiera de los siguientes: 1. Dos argumentos a favor y uno en contra 2. Dos argumentos en contra y uno a favor		N/A
6	<ul style="list-style-type: none"> Dos argumentos a favor y dos argumentos en contra 		Sin juicios ni conclusiones
7-8	Respuesta balanceada		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación en el cuerpo de la respuesta
9-10	Respuesta balanceada		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación en el cuerpo de 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.

Otorgue [1] punto si el candidato reconoce que innovación es la creación o invención de algo original. Otorgue [2] puntos si el candidato también reconoce que el nuevo invento o proceso tiene valor.

Nota: *No se requiere aplicación. No otorgue puntos por ejemplos presentados en forma aislada.*

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.

- (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.

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.

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.

Puntaje máximo otorgado	Argumentos a favor	Argumentos en contra	Juicios/conclusión
3	Ya sea por un argumento a favor ó un argumento en contra.		N/A
4	Aborda cualquiera de los siguientes: 1. Un argumento a favor y uno en contra 2. Dos argumentos a favor ó dos argumentos en contra		N/A
5	Aborda cualquiera de los siguientes: 1. Dos argumentos a favor y uno en contra 2. Dos argumentos en contra y uno a favor		N/A
6	<ul style="list-style-type: none"> Dos argumentos a favor y dos argumentos en contra 		Sin juicios ni conclusiones
7–8	Respuesta balanceada		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación en el cuerpo de la respuesta
9–10	Ya sea por un argumento a favor ó un argumento en contra.		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación en el cuerpo de 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 innovación en la estrategia promocional. | [20] |
| 7. | Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la globalización en el cambio en la gestión de operaciones. | [20] |
| 8. | Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la ética y la cultura 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”.*
-