

# Esquema de calificación

**Noviembre de 2020**

**Gestión Empresarial**

**Nivel Medio**

**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 <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-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 suivante : <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-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: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

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

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

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

## Sección A

1. (a) Con referencia a *DA*, resume **dos** métodos de muestreo apropiados (líneas 126–127). **[4]**

*DA* utilizó la técnica de muestreo para evaluar el reconocimiento de la marca. Habrá usado el muestreo para crear grupos de discusión y encuestas. También usó grupos de discusión en cinco países europeos para el sistema de “clic y listo”.

*Contexto válido podrá otorgarse haciendo referencia a:*

- Los mercados en que opera *DA* (mass vs niche)
- Los mercados geográficos (los cinco países europeos)
- La necesidad de obtener datos e información dentro de las restricciones financieras de *DA*.
- El tipo de información requerida (Reconocimiento de la marca, clientes europeos, etc...)

Se aceptará referencia al grupo de discusión para decidir el mejor método de muestreo.

Los métodos pueden incluir

- Por cuotas
- Aleatorio: quizá no sea apropiado pues la población de clientes es solo una pequeña parte del todo
- Estratificado/sistemático: probablemente para los cinco países europeos
- En racimo (*cluster*)
- Bola de nieve (snowball)

*Otorgue [1] por cada método apropiado identificado y [1] por una descripción de la forma en que ese método se relaciona con DA. Otorgue un máximo de [2] por cada método. No se otorgarán puntos de contexto por métodos inapropiados.*

- (b) Explique los factores que *DA* debería considerar antes de decidir contratar servicios externos (*outsourcing*) para parte de su producción (líneas 123–124). **[6]**

Algunos factores:

- Calidad: *DA* elabora productos de gran calidad para un mercado nicho del más alto nivel. Si se contratan servicios externos, ¿la producción sería de igual calidad?
- Cuestiones relacionadas con el empleo: *DA* actualmente se preocupa por sus empleados. ¿Cómo seguiría esto si el trabajo se envía a otra parte?
- Control: ¿en qué medida quieren mantener el control de todo? Se trata de una empresa familiar, por lo que esto puede ser importante.
- Costos: ya están bajo presión en materia de costos. ¿La contratación de servicios externos sería una ayuda o un obstáculo?
- Cuestiones relacionadas con la producción: ¿podrían verse beneficiados si en los servicios externos contratados se aplicaran mejores técnicas de producción? (El estudio de caso no contiene indicios de esto).
- Cuestiones relacionadas con la logística: posiblemente mayor flexibilidad, pero no hay pruebas.
- Cuestiones relacionadas con los clientes: ¿ellos sabrían? ¿Haría alguna diferencia? Quizá los clientes del sector más exclusivo del mercado preferirían productos de fabricación local.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica, a menudo una respuesta preparada de antemano del estilo de la de un libro de texto, o si se presenta solo un factor.*

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

2. (a) Resuma **dos** factores del análisis STEEPLE que hayan influido en la estrategia empresarial de *DA*. [4]

Los factores del análisis STEEPLE son:

Los más pertinentes:

- Económicos: en el caso hay indicios de recesión, períodos de crecimiento económico
- Políticos: hechos de la década de 1940
- Ambientales: cuestiones relacionadas con el plástico
- Sociales: actitudes de *DA* hacia los empleados y sus familias
- Tecnológicos: tecnología de baterías, nuevos plásticos, introducción de robots, etc.
- Legales: no hay indicios. No es relevante.
- Éticos: Decisiones en relación a la cultura de *DA*.

El STEEPLE es una herramienta que analiza el entorno externo. En este caso, se aceptarán respuestas en las cuales los factores externos tienen influencia en las decisiones internas de *DA*. I.e.: El factor ético se relaciona con la cultura de *DA*, el factor tecnológico influye en el diseño y los métodos de producción de *DA*.

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

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

- (b) Explique cómo puede haber influido en la gama de productos de *DA* el conocimiento del ciclo de vida del producto. [6]

Las referencias incluyen:

- Se realizó el lanzamiento de las aspiradoras y luego estas llegaron al punto de saturación. Esto condujo a lo siguiente:
- Tras la introducción de las lavadoras, con el tiempo, estas llegan a su madurez, por lo que surgen otros productos.
- Algunos otros productos atraviesan un crecimiento y otros una declinación.
- Neutralización de las tendencias a la declinación mediante la introducción de baterías recargables.
- Estrategia de extensión utilizando el modelo “clic y listo”.

A lo largo de la vida de la empresa se han introducido nuevos productos, mientras que otros se encuentran en su punto de madurez o saturación; además, se ha revitalizado a los productos existentes mediante estrategias de extensión.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica o una respuesta que no identifique etapas del ciclo de vida.*

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

3. (a) Resuma **un** beneficio del estilo de liderazgo de Viv y **un** beneficio del estilo de liderazgo de Salah (líneas 92–94). [4]

Estilos de liderazgo identificados:

**Viv:** estilo autocrático al volver a establecer la empresa. El beneficio es que las cosas se hicieron y ella tenía una determinación muy clara. Luego, estilo más democrático cuando Viv quiso ampliar la empresa y llevarla fuera de Francia. El beneficio es que la gerente puede haber estado en mejor posición. En conjunto, estilo situacional, lo que puede ser apropiado para una empresa en evolución.

**Salah:** estilo en gran medida *laissez-faire*. Los alumnos deberán identificar esto por sí mismos. Los empleados creativos trabajan mejor cuando se los deja solos; esto es apropiado para la división de innovación.

Las respuestas no tienen que identificar el tipo de liderazgo de Viv o Salah. La pregunta es sobre beneficios.

Otorgue [1] por cada beneficio apropiado identificado y [1] por una descripción de la forma en que ese beneficio se relaciona con DA. Otorgue un máximo de [2] por cada beneficio.

- (b) Explique fuentes de financiamiento apropiadas para la **Opción B**. [6]

Factores clave:

- Monto: se necesita un monto elevado.
- Sociedad limitada: entonces, podrían emitirse acciones destinadas a miembros de la familia, pero tal vez no se reúna gran cantidad de fondos. ¿Los miembros de la familia tendrían la capacidad de adquirir más acciones?
- Vender acciones en la bolsa y transformándose en compañía/sociedad pública limitada (Plc.).
- Empresa familiar: por lo tanto, la propiedad y el control son muy importantes; en consecuencia, podría no ser realista considerar a los capitalistas de riesgo y otros inversores externos (angels) al menos que se argumente efectivamente.
- Reservas: parecen implicar un impacto considerable en los dividendos. ¿Los accionistas estarían contentos en este caso?
- Préstamos/hipotecas/debentures: la empresa tiene una política de financiamiento interno. Con desacuerdo en la empresa, ¿estarían dispuestos a cambiar esta política?
- Leasing de la maquinaria.
- Fuentes a corto plazo: sobregiros, factoraje de deuda, crédito comercial, alquiler con opción a compra/arrendamiento insuficientes como fuentes de fondos.
- Venta de activos: no hay indicios de activos subutilizados o no utilizados. La venta de acciones (shares) en la bolsa no es una fuente apropiada al menos que se conecto con una transición hacia una compañía/sociedad pública limitada (Plc.).

Recuerde el concepto de corregir de manera positiva. Se puede puntuar con 6 si la respuesta incluye una mezcla de fuentes apropiadas e inapropiadas siempre y cuando se desarrollen pertinentemente.

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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



*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica (fuentes inapropiadas) o si figura solo una fuente.*

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

### Sección B

4. (a) Defina el término *reservas*. [2]

Son las ganancias que ha hecho la empresa, pertenecientes a los accionistas, que quedan después de realizadas todas las deducciones, incluidos los dividendos: esto se “reinvierte” en la empresa como fuente de financiamiento.

Otorgue [1] por una definición parcial y [2] por una definición clara y completa. No es necesario que esta respuesta aparezca en contexto; además, la definición puede estar redactada de forma distinta de la que se ve arriba.

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

- (i) la tasa de rendimiento promedio (TRP) (*muestre la totalidad del mecanismo*); [3]

$$\text{Tasa de rendimiento promedio (TRP)} = \frac{(\text{rendimiento total} - \text{costo de inversión})}{\text{años de uso}} \times 100$$

$$\text{TRP} = \frac{((50 + 150 + 200 + 300 + 400) - 500)}{5} \times 100 = 24 \%$$

Otorgue [3] por una respuesta correcta, que debe incluir %.

Otorgue [2] si no se indican las unidades, o las unidades son incorrectas.

Otorgue [1] si no muestra la totalidad del mecanismo.

- (ii) el período de recuperación (*no se requiere el mecanismo*). [1]

Después de 3 años se han recuperado EUR 400 millones, por lo que se necesitan 4 meses más.

Entonces, el período de recuperación es de 3 años y 4 meses, o 3 años y 1/3.

Accepte las respuestas en otros formatos: 40 meses o 3 y 1/3 años o en el mes 4 del tercer año.

Otorgue [1] por la respuesta correcta.

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *DA* de reemplazar el sistema actual de pagos y beneficios por el paquete de empleo propuesto (**Decisión 1**). [4]

Los beneficios actuales incluyen:

- Salario anual
- Ayuda con la vivienda, instalaciones gratuitas

Se reemplazan con:

- Salario básico bajo, gratificaciones asociadas a las ganancias
- Cobro por instalaciones que actualmente son beneficios

- Paquetes de indemnización generosos en caso de reducción de plantilla

Algunas ventajas:

- Dotación de personal más motivada como resultado de las gratificaciones resultando en un aumento de la productividad (se podría vincular al Taylorismo)
- Un generoso pago por despido podría animar a los trabajadores a mudarse de la ciudad de Ville d'Ablet.
- Acepte otras ventajas pertinentes en contexto.

Algunas desventajas:

- Menos certidumbre para los empleados en términos de remuneración, puede afectar la motivación.
- La pérdida de los beneficios actuales puede afectar la moral (podría vincular con la teoría de Herzberg o Maslow)
- Probable aumento de la rotación de personal, reducción de la retención de personal, y la dificultad para reclutar/contratar personal.
- Acepte otras desventajas pertinentes en contexto.

*Otorgue [1] por cada ventaja pertinente identificada y [1] por una descripción de la forma en que esa ventaja se relaciona con DA. Otorgue [1] por cada desventaja pertinente identificada y [1] por una descripción de la forma en que esa desventaja se relaciona con DA.*

- (d) Utilizando el estudio de caso y la información adicional de la sección B, recomiende si DA debería elegir la **Opción A** o la **Opción B (Decisión 2)**.

[10]

### **Opción A**

Ventajas:

- Mercado mucho más grande
- Cierta personalización de los productos
- Costos más bajos
- Marca ampliamente reconocida, por lo que es posible que el mercado sea sólido

Desventajas:

- Los recursos baratos, los bajos salarios, y los problemas con **outsourcing** pueden afectar la imagen de marca y la responsabilidad social de la empresa.
- Los empleados de DA pueden sentirse inseguros.
- La idea no les gusta a Ben, Salah y Mia.

### **Opción B**

Ventajas:

- Buen rendimiento (24%) pero ~~large~~ es probable que el período de recuperación 3 años y 4 meses sea más largo que la de opción A.
- Innovadora.
- Hace aumentar las ventas, refuerza la lealtad a la marca.
- Nueva fuente de ingresos, importante por las bajas ganancias.
- Fácil para los clientes y es probable que sea popular en el mercado.

Desventajas:

- Costos de inversión elevados.
- Fuentes de financiamiento limitadas.
- Es posible que los beneficios de las ventas no se prolonguen en el tiempo.
- Solo extiende el ciclo de vida del producto, no es un producto nuevo.

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 4.*

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

*Por la discusión de solo 1 opción, la puntuación se limita a **[5]**.*

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

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

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

---