



# **Esquema de calificación**

**Mayo de 2019**

**Gestión empresarial**

**Nivel superior**

**Prueba 2**

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

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

**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).

| <b>Puntuación</b> | <b>Descriptor de nivel</b>   |
|-------------------|--|
| <b>0</b>          | El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.  |
| <b>1</b>          | Se demuestra un conocimiento superficial de los conceptos dados. No se ha seleccionado contenido de gestión empresarial, o el contenido seleccionado no es pertinente.   |
| <b>2</b>          | 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.   |
| <b>3</b>          | 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. |
| <b>4</b>          | Se demuestra una buena comprensión de ambos conceptos dados. El contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente y suficiente, y está bien explicado.   |

**Criterio B: Aplicación**

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

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

**Criterio C: Argumentos razonados**

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

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

**Criterio D: Estructura**

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

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

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

**Criterio E: Individuos y sociedades**

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

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

## Sección A

1. (a) Indique **dos** elementos de un plan de negocio **distintos de** un pronóstico de flujo de caja. [2]

- Un resumen ejecutivo
- Una descripción del negocio. Acepte la misión y visión, pero otorgue 1 punto
- 
- Un análisis de mercado
- Pronósticos financieros. Otorgue [ 1] por cualquier tipo de cuenta financiera como punto de equilibrio, estado de resultados, balance, siempre que el candidato demuestre que entiende que la información financiera está pronosticada.
- Estrategias de marketing
- Estrategias organizacionales
- En general, de crédito incluso si el candidato no articula bien los títulos. Se esperan dos ejemplos / dos elementos para dos puntos.

*Otorgue [1] por indicar un elemento apropiado de un plan de negocio (no se requiere aplicación), hasta un máximo de [2].*

- (b) Prepare un pronóstico de flujo de caja de *Las Migas* para los primeros cuatro meses de operaciones. [6]

Todas las cifras en \$

|                                | Mes 1       | Mes 2       | Mes 3       | Mes 4       |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Entradas de efectivo           |             |             |             |             |
| Ventas                         | 1500        | 1500        | 3500        | 3500        |
| <b>Ingresos totales</b>        | <b>1500</b> | <b>1500</b> | <b>3500</b> | <b>3500</b> |
| Salidas de efectivo            |             |             |             |             |
| Alquiler                       | 1000        | 1000        | 1000        | 1000        |
| Intereses                      | 45          |             | 45          |             |
| Salario                        | 390         | 390         | 390         | 390         |
| Ingredientes y suministros     | 450         | 450         | 1050        | 1050        |
| Electricidad                   | 15          | 15          | 35          | 35          |
| <b>Pagos (egresos) totales</b> | <b>1900</b> | <b>1855</b> | <b>2520</b> | <b>2475</b> |
| Flujo de caja neto             | (400)       | (355)       | 980         | 1025        |
| Saldo de apertura              | 100         | (300)       | (655)       | 325         |
| Saldo final                    | (300)       | (655)       | 325         | 1350        |

*Acepte ligeras diferencias en los títulos o el formato. Como por ejemplo Saldo de apertura arriba o abajo del documento.*

Acepte también ingresos/egresos de caja o efectivo, o saldo de cierre.  
No penalice por la falta de título general.

**Nota:** Aplique la regla de la cifra propia del alumno: si un alumno comete un error en una línea y lo acarrea en el resto del pronóstico, se trata de un solo error. Esta regla se aplica a errores tanto matemáticos como conceptuales (por ejemplo, si el alumno considera el alquiler en un mes incorrecto, el alumno debe perder solo **[1]** punto por ese error).

Si el candidato utilizó salario como ingreso, penalícelo pero no penalice doblemente como una omisión en los egresos. En suma: considérelolo como un solo error.

Otorgue **[1]** si el alumno demuestra cierta comprensión de qué es un pronóstico de flujo de caja, pero por lo demás el pronóstico en gran medida es incorrecto, está incompleto o es ilegible.

Otorgue **[2–3]** si el alumno ha elaborado el pronóstico de flujo de caja pero **o** no está en un formato generalmente aceptado o la presentación está poco cuidada, **y/o** el pronóstico contiene tres o más errores. Para tres errores otorgue (3) para más de tres errores otorgue(2) , entre los cuales, además de problemas de ubicación de números y errores matemáticos, puede haber errores conceptuales (el uso del término “ganancias” en lugar de “flujo de caja neto”) u omisiones, como el hecho de que no haya una línea para “saldo de cierre” o totales.

Otorgue **[4–5]** si el pronóstico de flujo de caja se ha elaborado de forma esencialmente correcta y pulcra, en un formato generalmente aceptado, pero hay un error **[5]** o dos errores **[4]**.

Otorgue **[6]** si el pronóstico de flujo de caja se ha elaborado de forma correcta y pulcra, en un formato generalmente aceptado, y no tiene errores. Si el alumno presentó un título para ingresos/egresos totales sin incluir arriba de él otro título para ingresos o egresos, no lo penalice como una omisión.

Si el alumno omitió **ambos** títulos para ingresos/egresos = un error. Es incorrecto reemplazar, en el pronóstico de flujo de caja, el término “ganancias netas” por “flujo de caja neto”, y debe restarse **[1]**. Si el alumno tiene solo una línea para todos los egresos de caja, reste **[1]** a la puntuación total otorgada.

No se espera que el alumno incluya todo el mecanismo.  
Se espera un título para ese documento.

- (c) Explique **un** problema que puede experimentar *Las Migas* como empresa nueva. **[2]**
- Los bancos y los proveedores algunas veces son renuentes a otorgar crédito a empresas nuevas sin un historial de operaciones comerciales. Es posible que el banco local no preste a Carolina el dinero que necesita para abrir la panadería, en especial si el mercado ya es muy competitivo. Como sucede en el caso de muchos propietarios de empresas en fase inicial, sus ahorros son insuficientes.
  - Muchos propietarios de empresas en fase inicial pueden carecer de habilidades de gestión, de liderazgo o de otra índole. Carolina no tiene experiencia con registros financieros, contabilidad y estimaciones, su pronóstico estimado podría ser inexacto y, a pesar de los saldos de cierre positivos a partir del mes 3. *Las Migas* aún podría tener problemas de flujo de efectivo, estos aspectos son vitales para que una empresa sobreviva. La falta de habilidades de gestión de Carolina puede constituir un riesgo y ser una amenaza para la supervivencia de *Las Migas*.
  - *Las Migas* tendrá que hacer frente a la competencia de panaderías establecidas. En una ciudad pequeña, ¿habrá demanda suficiente como para otra panadería?



Por ser una empresa en fase inicial, *Las Migas* tendrá que encontrar un punto de venta único/una proposición única de venta y construir su propia base de clientes. Habrá que poner más dinero en el negocio.

- Un problema que *Las Migas* podría enfrentar mientras Carolina intenta establecer su empresa es que el salario esperado será bajo con relación al alquiler. Es posible que Carolina tenga un problema de flujo de caja personal.
- Aceptar problemas de flujo de efectivo o una necesidad de financiamiento con referencia al flujo de fondos.

Por favor tenga en cuenta que la explicación tiene que ser relevante para una empresa nueva. Se espera que el candidato explique el impacto de la competencia, la creación de la lealtad de marca , etc para obtener máxima puntuación.

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

No se podrá otorgar **[2]** por el problema si la respuesta carece de explicación **y/o** de aplicación. Para *Las Migas* como una empresa nueva.

Por ejemplo: por una identificación o una descripción del problema, **con o sin** aplicación, otorgue **[1]**.

Por la explicación del problema **sin ninguna** aplicación, otorgue **[1]**.

Por la explicación del problema **y** aplicación, otorgue **[2]**.

2. (a) Indique **dos** métodos de investigación de mercado primaria. [2]

- Encuestas
- Entrevistas
- Grupos de discusión
- Observaciones

Otorgue [1] por cada método de investigación primaria pertinente identificado. Otorgue un máximo de [2].

**Nota:** No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos. El muestreo (sampling) no es un método.

(b) Utilizando la información presentada arriba y la incluida en la **Tabla 1**:

(i) calculando **X** e **Y**, elabore un estado de resultados de *Enjuice*; [5]

$$X = (360000 \times \$8) = \$2880000$$

$$Y = 160,000 \times 10\% = \$16,000$$

Estado de resultados de *Enjuice* para 2018 (todas las cifras en \$000):

|  |      |
|--|------|
| Ingresos por ventas  | 2880 |
| Costo de los bienes vendidos   | 2440 |
| Ganancias brutas   | 440  |
| Costos de estructura   | 240  |
| Ganancias netas  | 200  |
| Intereses  | 40   |
| Ganancias antes de impuestos<br>(ganancias netas antes de impuestos) | 160  |
| Impuestos 10%  | 16   |
| Ganancias netas después de impuestos                                 | 144  |
| Dividendos   | 120  |
| Reservas   | 24   |

*Aplique la regla de la cifra propia del alumno (OFR).*

[0]

*El estado de resultados no alcanza el estándar descrito a continuación.*

[1]

*El candidato demuestra cierta comprensión limitada de un estado de resultados. Hay más de tres errores en omisiones o aclaraciones. [2]*  
*El candidato ha cometido tres errores claros. El estado de resultados no se construye con precisión, y / o los cálculos dentro y entre los diversos componentes no se presentan, o son en gran parte incorrectos. Sin embargo, hay pruebas limitadas de una comprensión general del formato [3–4]*  
*Los elementos principales del estado de resultados están contruidos, pero pueden no ser totalmente exactos. Los cálculos en cada encabezado / componente / pieza son en gran parte correctos. Permita hasta dos errores en los cálculos y / o presentación para [3].*  
*Permita un error en el cálculo o un error en la presentación [4].*  
*Para un estado de resultados construido con precisión, pero con cálculos incorrectos, otorgar hasta un máximo de [3].*  
*Permitir la cifra propia del alumno.*  
*Por ejemplo, si se agrega una cifra irrelevante obviamente el resto no coincidirá. [5]*  
*El estado de resultados se construye con precisión en el formato IBO esperado. Todos los encabezados relevantes de cada componente / parte se utilizan y clasifican correctamente. Se presentan todas y solo las cifras relevantes. No se incluyen cifras extra irrelevantes. Los cálculos bajo cada parte / componente del estado de resultados son correctos y están bien presentados.*  
*Deducir [1] por una omisión, incluido el título / título general. Acepte un título parcial siempre y cuando haya un título.*  
*N.B.: Si el candidato no siguió el formato del IBO hasta [2] puntos.*

- (ii) calcule el margen de ganancia bruta (*no se requiere el mecanismo*). [1]

$$\text{MGB} = (440/2880) \times 100 = 15,27$$

*Acepte 15,2 % o 15,3 % Otorgue [1] por la respuesta correcta (no se requiere el mecanismo). El alumno debe incluir el signo de porcentaje*  
*No acepte 15%.*  
*No otorgue puntos por la fórmula*  
*Aplique la regla de la cifra propia del alumno.*

- (c) Explique **una** estrategia que *Enjuice* podría utilizar para aumentar su margen de ganancia bruta. [2]

- *Enjuice* podría aumentar su margen de ganancia bruta reduciendo los costos directos/costos de los bienes vendidos. Podría utilizar materias primas más baratas o encontrar materiales más baratos para producir las latas, o encontrar un proveedor de latas más económico.
- *Enjuice* podría reducir los costos de mano de obra, reduciendo los salarios de los trabajadores de la línea de producción o aumentando la productividad mediante la automatización del enlatado...
- *Enjuice* podría disminuir el precio de sus jugos. Los ingresos por ventas podrían aumentar ya que el mercado de los jugos es muy competitivo y su demanda tiende a ser muy elástica ante variaciones en el precio

Quizás Enjuice podría usar la gestión de stock de JAT (justo a tiempo) para el aluminio / frutas o cualquier otro metal para el proceso de enlatado, para reducir el costo de stockear o de inventario.

- Técnicamente, si se sigue la sugerencia del gerente de marketing, aumentar la publicidad reducirá las ganancias netas antes de impuestos, pero puede aumentar el ingreso por ventas lo que tendría un efecto positivo sobre las ganancias brutas.
- No acepte un incremento del precio dada la información del caso
- No acepte cualquier sugerencia de reducir gastos.

*Otorgue [1] por una explicación genérica pertinente y [1] por aplicación  
No se podrá otorgar [2] si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.  
Para la explicación de una estrategia sin aplicación [1].  
Para la descripción de una estrategia con aplicación [1]*

Para la explicación de una estrategia y aplicación [2].

## Sección B

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

Una cooperativa es un tipo de "organización social con fines de lucro" de propiedad y gestionada colectivamente por sus miembros o grupo de personas, que tienen (cada una de ellas) interés financiero y opinión sobre cómo se maneja el negocio.

Una cooperativa es operada por sus miembros para su beneficio mutuo y puede ser organizada por productores, consumidores o empleados.

*Otorgue [1] por una respuesta parcial que demuestre cierto conocimiento parcial de las cooperativas; por ejemplo, que se trata de una organización de propiedad de todos sus miembros, quienes están a cargo de la operación.*

*Otorgue [2] si hay una mayor comprensión de que existen cooperativas con fines de lucro pero con algunos objetivos sociales que benefician a sus miembros.*

*Los candidatos no tienen que identificar los diferentes tipos para obtener una calificación completa.*

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

*Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba.*

- (b) Explique **un** impacto positivo **y un** impacto negativo del marketing en las redes sociales en la estrategia promocional de *JP*. [4]

Un impacto positivo del marketing en las redes sociales (Facebook, Instagram) en la estrategia promocional de *JP* es la rentabilidad. El uso de varios tipos de redes sociales es barato y a menudo gratuito. Esto puede impactar positivamente en las finanzas de *JP*, dadas las dificultades financieras descritas en el estímulo.

Un segundo impacto podría ser fortalecer la lealtad a la marca de los negocios, dado que las redes sociales están siendo utilizadas por músicos famosos con muchos seguidores, lo que sería importante dado que las guitarras de *JP* son más caras que las de la competencia.

Un impacto negativo es que las celebridades que respaldan las guitarras de *JP* pueden ser impredecibles y están más allá del control de *JP*. Cualquier comportamiento inadecuado o publicidad negativa puede dañar la conciencia de marca de *JP* a los ojos de clientes potenciales. El aumento de la competencia de precios ha hecho que *JP* tenga que asegurarse de que su marketing en redes sociales presente la imagen correcta para el negocio. El impacto negativo en la marca puede llevar a una caída en la demanda y mayores dificultades financieras.

Aunque es rentable, el uso del marketing en redes sociales puede dificultar que *JP* pueda medir con precisión el impacto de su estrategia de promoción. Dado que solo usó las redes sociales, es muy importante para la administración evaluar la efectividad o el impacto negativo de los medios. Además, el marketing en las redes sociales, que no se realiza profesionalmente, puede llevar a una imagen negativa, ya que no responde a las quejas de los clientes; los comentarios

de los reclamados pueden verse públicamente y podrían tener un impacto negativo en la marca.

Acepte cualquier otro impacto positivo / impacto negativo relevante. El impacto debe ser aplicable a las redes sociales, no a cualquier tipo de promoción.

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

Por una identificación o una descripción de un beneficio/costo con o sin aplicación, otorgue [1].

- Por la explicación de un beneficio/costo sin ninguna aplicación, otorgue [1].
- Por la explicación de un beneficio/costo y aplicación, otorgue [2].

*La aplicación debe hacer referencia al impacto del marketing en las redes sociales en la estrategia promocional de JP.*

- (c) Explique **dos** beneficios para *JP* de utilizar círculos de calidad.

Los candidatos pueden referirse a temas de marketing, operación o gestión de recursos humanos. Se espera que los candidatos demuestren una comprensión explícita del término o práctica "círculos de calidad".

[4]

Los beneficios para *JP* de utilizar círculos de calidad se relacionan con los beneficios en términos de motivación, productividad, trabajo en equipo, cooperación o posible ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*) resultantes de esta participación. . El hecho de que *JP* sea una cooperativa también implica que los círculos de calidad serán congruentes con la cultura de la organización (objetivos comunes y de apoyo).

Reunirse para encontrar mejores métodos de producción / prácticas/ creación de productos / guitarras de alta calidad. *JP* estableció una USP basada en la calidad que crea lealtad a la marca.

El personal capacitado está más motivado y por lo tanto, la rotación de personal también es muy baja, lo que reduce los costos de reclutamiento y capacitación. Hay una mayor eficiencia cuando se satisfacen los mayores niveles de necesidades o motivadores de los empleados. Hay evidencia en el estudio de caso de que los trabajadores de *JP* son productivos y se enorgullecen de su trabajo.

*Acepte todo otro beneficio pertinente.*

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

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

*La aplicación debe hacer referencia a los beneficios para *JP* de utilizar círculos de calidad.*

(d) Discuta si *JP* debería aceptar la oferta de toma de control de *XYZ*.

[10]

Hay varios motivos convincentes por los que *JP* debería aceptar la oferta de toma de control. Financieramente, se puede argumentar que *JP* necesita las fortalezas financieras de *XYZ*

*JP* tendrá su futuro financiero garantizado. La competencia en precios está erosionando las ventas, lo que indica que está en duda la sustentabilidad financiera.

Probablemente disminuya el número de reducciones de plantilla y queden a salvo los puestos de trabajo. La cooperativa podría permanecer intacta (aunque, si la toma de control se concreta, podrían perderse varias funciones por duplicación).

En el estímulo se indica que *XYZ* tiene un balance sólido y grandes reservas de efectivo, y que la empresa es experta en marketing. Es probable que *JP* se beneficie de la experiencia y los conocimientos de *XYZ* en esta última área, puesto que la lealtad y la conciencia de marca dependen del marketing en las redes sociales, que puede ser difícil de controlar y medir, como se señala en el estímulo. Gracias a la experiencia y los conocimientos de marketing y al financiamiento, *JP* podrá promover sus productos a través de métodos más tradicionales, acrecentando todavía más la conciencia de marca y la lealtad. Uno podría juzgar este argumento como significativo, dados los problemas actuales que enfrenta *JP*

No obstante, los motivos de la toma de control son acotados. Parecen estar impulsados únicamente por consideraciones financieras.

La toma de control podría cambiar la cultura de *JP*. La cooperativa ya se ha negado a considerar la oferta. La rotación de personal es muy baja, y se teme que la toma de control pueda forzar a parte del personal a considerar su posición en *JP*. La rotación de personal puede aumentar, lo que haría aumentar a su vez los costos de contratación y capacitación, pues se presume que se mantendrían los círculos de calidad. Podrían perderse los conocimientos y la experiencia.

Por tratarse de una empresa grande, la combinación del poderío financiero de *XYZ* y la determinación de *JP* de mantenerse tal como está podría causar conflictos.

Es probable que *XYZ* sea una organización que maximice las ganancias con pocos o ningún objetivo social. La cultura de *JP* tendrá que ser cambiada o incluso forzada por *XYZ* dada la tendencia a controlar. *JP* no podrá mantenerse como una empresa social.

*XYZ* tiene la experiencia en aparatos de cocina y no produce instrumentos musicales. Dada la competencia, es posible que *XYZ* no tenga éxito a menos que encuentre formas de reducir costos, ya que el marketing puede no ser efectivo. Sin embargo, se puede argumentar que la experiencia en mercadotecnia y finanzas son en gran medida transferibles.

Es muy probable que la tendencia de la administración de *XYZ* a un control estricto resulte en el abandono de la práctica de los círculos de calidad que requieren poder y confianza. Es probable que el interés y la motivación de los empleados de *JP* disminuyan considerablemente con una mayor implicación en la calidad y la marca.

Quizás JP debería rechazar la oferta y encontrar algunas fuentes de financiamiento para manejar la cooperativa a través de un momento difícil, ya que es probable que seguir siendo una cooperativa sea muy importante para sus miembros, mientras que XYZ solo tiene objetivos financieros. –Como se indica en el estímulo.

Los miembros de la cooperativa deberán priorizar sus objetivos: ser empresas sociales con algunos beneficios mutuos a de cambio pasar a ser una corporación con fines de lucro.

En última instancia, JP quizá debería rever sus pronósticos financieros y, como cooperativa, adoptar un enfoque más pragmático. Si se hacen realidad los riesgos de pérdida de puestos de trabajo adicionales, la cooperativa tendrá que aceptar la oferta. Las oportunidades de crecimiento en el mercado son considerables, y quizá permitan a la empresa recuperar cuota de mercado. Siempre que la cooperativa disfrute de los éxitos de la empresa, se justifica la decisión de aceptar la oferta, aunque, para que la transición se desarrolle sin dificultades, deberán tenerse en cuenta algunas inquietudes respecto de la pérdida de la cultura y la ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*) de la dotación de personal.

*Se espera una conclusión que contenga un juicio. Acepte cualquier juicio fundamentado.*

*Una repuesta equilibrada es una repuesta que abarca al menos dos argumentos a favor y dos argumentos en contra.*

*Se espera que se proporcione un argumento fundamentado.*

*Los candidatos no pueden alcanzar las bandas más altas, -hasta 7 puntos de referencia- si no se cubre la cuestión de ser una empresa social- cooperativa con fines de lucro.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 5.  
A continuación, se ofrece más orientación.*

*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 repuesta 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.*

*Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo.*



4. (a) Resuma **dos** características de un liderazgo autocrático. [2]

- La toma de decisiones es realizada por un individuo o unos pocos individuos selectos.
- La comunicación tiende a funcionar en un solo sentido de arriba hacia abajo.
- La organización se caracteriza por una cultura del rol.
- Acepte cualquier otra característica pertinente

*Otorgue [1] por cada característica identificada.*

(b) Explique **un** costo **y un** beneficio de una elevada rotación de los gerentes de *The Warriors*. [4]

Entre los costos de una elevada rotación de los gerentes, cabe citar un aumento de los costos de contratación y un sistema de gestión que puede ser confuso de seguir para los subordinados, si los gerentes cambian en forma constante. Esto puede generar otras cuestiones motivacionales, pues la fuerza laboral puede sentir incertidumbre y esto podría repercutir en el desempeño de los jugadores.

Según se ve en el estímulo, hay indicios de que los costos de contratación que afronta *The Warriors* son más altos que lo deseable, dado el tiempo que se destina a buscar nuevos gerentes. Estos costos repercuten en la disponibilidad de recursos para que la compañía pueda llevar a cabo sus proyectos de responsabilidad social corporativa. La rotación de los jugadores también ha sido elevada, y esto puede repercutir en el trabajo en equipo dentro y fuera del campo de juego.

También hay evidencia en el estímulo de que dos jugadores nuevos que presumiblemente aún no se han comprometido con el equipo o con su cultura organizacional, se quejaron en las redes sociales generando publicidad negativa para el equipo

Entre los beneficios, cabe citar que no se permitiría a los gerentes con un desempeño deficiente empeorar las cosas para el club. Sería posible hacer a un lado a los gerentes de mal desempeño, lo que posibilitaría introducir nuevos pensamientos e ideas. Probablemente Dave reciba todavía más apoyo de los seguidores si se apresura a apartar del cargo a los gerentes de mal desempeño. *The Warriors* todavía no ha ganado un trofeo, pero, con la designación de un gerente nuevo y dinámico, el equipo está al borde de ganar por primera vez una final.

Si bien los gerentes son técnicamente empleados, se espera que los candidatos apliquen las ventajas / desventajas a los roles / comportamiento de los gerentes y / o su posible impacto en los jugadores debido a los cambios en la administración.

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

- Por una identificación o una descripción de un beneficio/costo con o sin aplicación, otorgue [1].
- Por la explicación de un beneficio/costo sin ninguna aplicación, otorgue [1].
- Por la explicación de un beneficio/costo y aplicación, otorgue [2].

*La aplicación debe hacer referencia a la elevada rotación de gerentes de The Warriors.*

- (c) Explique **un costo y un beneficio** para *The Warriors* de comprometerse con la responsabilidad social de la empresa.

[4]

El costo para *The Warriors* de comprometerse con la responsabilidad social de la empresa son los costos de oportunidad. Las instalaciones necesitan una modernización. La reducción de los precios de las entradas, la entrega de refrigerios saludables y otras medidas posiblemente desvíen fondos que podrían usarse para comprar mejores jugadores o contratar gerentes más experimentados, con un historial comprobado, y no tener que despedir gerentes. La responsabilidad social de la empresa mejora la imagen del equipo fuera del campo de juego a los ojos de los grupos de interés, pero quizá sea preciso considerar más detenidamente con lo que sucede en el campo de juego con los problemas del equipo.

Entre los beneficios de un compromiso con la responsabilidad social de la empresa, cabe citar el desarrollo de marca y la lealtad a la marca a los ojos del grupo de jóvenes seguidores —un grupo de interés que a largo plazo es muy importante— para asegurar la sustentabilidad financiera del club en un momento en que todavía se está esperando que obtenga su primer trofeo.

Los beneficios / costos deben referirse / aplicarse a *The Warriors*, no a diferentes grupos de presión. Se puede usar el impacto en diferentes grupos de presión siempre que los costos / beneficios finales se refieran a *The Warriors*.

*Acepte todo otro costo y beneficio pertinente.*

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

- Por una identificación o una descripción de un beneficio/costo con o sin aplicación, otorgue [1].
- Por la explicación de un beneficio/costo sin ninguna aplicación, otorgue [1].
- Por la explicación de un beneficio/costo y aplicación, otorgue [2].

*La aplicación debe hacer referencia al compromiso de The Warriors con la responsabilidad social de la empresa.*

- (d) Discuta **dos** métodos para resolver conflictos que podría emplear *The Warriors*, **distintos de** un cierre patronal.

[10]

En esta pregunta se pide a los alumnos analizar el estímulo y presentar juicios razonados para sugerir métodos apropiados que permitan resolver el conflicto en *The Warriors*, sin recurrir al despido de empleados.

Los estudiantes deben estar familiarizados con contenidos como:

Conciliación y arbitraje

Participación de empleados en la toma de decisiones

Acuerdos para no hacer huelgas

Acuerdos sindicales

Dado el estímulo, podría argumentarse que, con la proximidad de una final importante y *The Warriors* al borde de obtener su primer trofeo, y en vista del cierre patronal, no sería factible aplicar acciones como huelgas ya que esto podría comprometer la obtención del campeonato. Sin embargo, hacer huelga es posible, y esto podría enviar un mensaje muy concreto a los grupos de interés respecto de una insatisfacción real entre los jugadores.

La huelga podría ser breve y durar solo un día; de este modo, se enviaría a Dave el mensaje de que sus acciones se toman en serio, pero no se desea poner en peligro la clasificación para la final. Ha quedado en claro que los jugadores ya están cansados del estilo autocrático de Dave y desean ver un cambio.

Es difícil llegar a un acuerdo de parte de los jugadores si Dave no muestra compromiso. El entrar en una huelga o negarse a entrenar de parte de los jugadores reduciría la posibilidad de obtener el campeonato. Sin embargo, la pérdida de ingresos económicos o el miedo de una potencial reacción de parte de la gerencia podría motivar a una potencial resolución del conflicto.

Otros métodos podrían ser la **conciliación** y/o el **arbitraje**; en este caso, Dave podría pedir a un arbitraje independiente que tomara una decisión respecto del cierre patronal y acercara a una decisión a ambas partes. Sin embargo, esto llevaría tiempo y llevaría a una decisión a mediano plazo, y la final del campeonato se acerca. Los costos de organizar esta medida podrían repercutir sobre la responsabilidad social que *The Warriors* lleva adelante. El hábito de Dave de dejarse llevar por un comportamiento impulsivo de liderazgo autocrático frente a sus gerentes y su personal, indica que no sería capaz de ver el valor de esta solución. Dado el estímulo, esto podría ser difícil de pedir, en especial si la decisión del arbitraje va en contra de las políticas de Dave y la decisión tomada es final. Los jugadores podrían apoyar este método, pero deben asegurarse de poder representar su caso o tener un representante

Los estudiantes pueden utilizar negociación y conciliación como dos estrategias diferentes siempre que se establezcan las diferencias entre ambas.

Participación de empleados (liderazgo democrático)

Dave podría procurar modificar su estilo de gestión y permitir una mayor participación de los empleados, y además prometer públicamente no ser tan duro con los jugadores. Hay indicios de que Dave está dispuesto a consultar a un exjugador sobre cómo resolver el cierre patronal. Pero es preciso hacer esta pregunta: dado el estilo autocrático de Dave, ¿qué probabilidad habría de este cambio, en vista de su historial autocrático? Este cambio podría ser un gran desafío para Dave pero de gran aceptación de parte de los jugadores

Dave es claramente un líder guiado por la visión de hacer lo mejor para su comunidad. El conflicto lo está afectando y lo ha admitido en privado. Se arriesga a eliminar parte de la responsabilidad social de la empresa, que lo ha colocado en una posición favorable frente a los seguidores; no habiendo ganado ningún trofeo, no puede permitírselo. Al parecer, lo mejor para el club y los seguidores sería resolver este conflicto con rapidez. Dave tendrá que cambiar su estilo de liderazgo y permitir una mayor participación de los empleados. No obstante, todo esto podría cambiar si *The Warriors* gana el trofeo por primera vez.

Los estudiantes pueden también evaluar los acuerdos sindicales.

*Se espera una conclusión que contenga un juicio.*

Los candidatos deben referirse a los métodos de resolución de conflictos, no a las acciones / relaciones industriales que pueden tomarse.

Tenga en cuenta que, en la pregunta, se dio un ejemplo de relación industrial: un bloqueo de parte de los jugadores por lo que algunos candidatos pueden utilizar con otros ejemplos.

Los candidatos que se refieren solamente a las relaciones industriales y no a los métodos de resolución de conflictos no pueden alcanzar las bandas de calificación más altas

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

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

*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].*

*Para una solución / método relevante y equilibrada con suficiente profundidad otorgue hasta [5] puntos*

*Acepte métodos / sugerencias que estén relacionados con participación en toma de decisiones sin nombrar métodos como cambiar el estilo de liderazgo, consulta / discusión*

*Si los candidatos proporcionaron solo ejemplos de relaciones laborales y no sobre resolución de conflictos, si los métodos están bien cubiertos / evaluados otorgue hasta [7]*

*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.*

*Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente a The Warriors.*

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

Las reservas son las ganancias que quedan después de restar los gastos, impuestos y dividendos que fueron pagados y que no fueron distribuidos a los accionistas si no que se retienen como parte del patrimonio, y que aparece en la hoja de balance, y que serán una fuente de fondos para posibles actividades futuras.

*Acepte toda otra definición pertinente.*

**Nota:** No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.

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

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. El alumno debe demostrar que comprende que las reservas forman parte del patrimonio neto/ o pertenecen a los accionistas, y/o que se pueden utilizar como fuentes de fondos / reinversión para posibles actividades futuras de la empresa.

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *CH* de tener una declaración de la misión [4]

Las ventajas para *CH* de tener una declaración de la misión incluyen:

- Informa a los grupos de interés el propósito común de la existencia de *CH* y sus valores fundamentales. *CH* produce antídotos de importancia vital, pero la declaración de la misión exige que la empresa lleve adelante sus operaciones de manera socialmente responsable. Las declaraciones de la misión pueden ser influyentes en la fijación de los objetivos organizacionales, así como obtener el apoyo/ aceptación de varios grupos de interés como clientes a quienes *CH* dice poner antes de las ganancias – pudo haber contribuido a que *CH* sea un líder de mercado.
- La declaración de la misión de *CH* puede funcionar como una motivación para los empleados y gerentes, y podría determinar una baja rotación de personal o beneficios para la contratación de nuevos empleados.

Las desventajas incluyen:

- Algunas declaraciones de la misión pueden estar redactadas como vagas declaraciones de intenciones. Puede ser difícil determinar exactamente en qué posición se encuentra la empresa en cuanto a la fijación de objetivos empresariales sustentables. Esto puede desalentar a algunos inversores. *CH* está afirmando que la rentabilidad ocupa un lugar secundario respecto de la responsabilidad social de la empresa. Sin embargo, esa rentabilidad se está utilizando para financiar todo crecimiento e investigación futuros. Dada esta confusión que se percibe en la declaración de la misión, quizá los inversores no comprometan fondos.

*Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.*

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

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

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

*La aplicación debe hacer referencia a las cuestiones en torno al hecho de que CH cuente con una declaración de la misión.*

- (c) Explique **dos** posibles fuentes de financiamiento externas que CH podría utilizar para continuar con la producción de antídotos. **[4]**

Esta pregunta es lo bastante amplia como para permitir a los alumnos explicar una variedad de posibles fuentes de financiamiento; sin embargo, **no se deberá** recompensar a los alumnos que examinen fuentes internas orgánicas, por ejemplo, un aumento de las ventas o ganancias.

Las posibles fuentes externas incluyen:

- Dado que CH es una sociedad limitada, se podría tomar la decisión de reunir fondos mediante una oferta pública inicial de acciones. Las acciones de CH podrían cotizar en el mercado accionario local apropiado para reunir fondos teniendo como objetivo inversionistas éticos.
- Podrían aportar fondos algunos inversores privados (*business angels*) con una **fuerte orientación ética o a la responsabilidad social de la empresa**.
- La ONG ha exigido una acción concreta. Dado el número de muertes y lesiones a causa de mordeduras de serpientes, sería posible acercarse a la ONG o a los gobiernos de los países más afectados para pedirles financiamiento adicional. Podría existir la posibilidad de una asociación público–privada.
- Préstamo bancario. Si el candidato utiliza esta fuente de financiamiento, se espera que le candidato comente el hecho de que lo más factible es que el financiamiento venga de bancos con objetivos éticos o por bancos que acepten el riesgo asociado con la declaración de la misión de CH, o que el banco esté dispuesto a dar un crédito a una causa tal como salvar una vida. Se espera que los candidatos incorporen a los inversionistas con una fuerte orientación ética cuestiones mencionadas en la declaración de la misión “clientes antes que ganancia” como aplicación.

*Los candidatos no tienen que utilizar las palabras exactas, pero tienen que mostrar una comprensión de que la fuente de financiamiento pero debe apoyar la misión de CH y justificar que el financiamiento puede ser riesgoso por la misión de CH y el posible impacto en la población.*

*Acepte toda otra posible fuente pertinente. (subsidios)*

*Donativos no son una fuente de financiamiento apropiada puesto que CH no es una caridad.*

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

- Por una identificación o una descripción de una posible fuente de financiamiento externo, con o sin aplicación, otorgue **[1]**.
- Por la explicación de una fuente sin ninguna aplicación, otorgue **[1]**.
- Por la explicación de una fuente y aplicación, otorgue **[2]**.

*La aplicación debe hacer referencia a las posibles fuentes de financiamiento para la producción de antídotos.*

- (d) Discuta la decisión de *CH* de dejar de producir antídotos.

[10]

Las respuestas de mayor nivel examinarán los argumentos éticos respecto de retener la producción de los antídotos, por oposición a las consecuencias financieras de hacerlo.

La declaración de la misión de *CH* habla de “poner a los clientes en primer lugar y las ganancias en segundo lugar”. Los grupos de interés considerarán que la decisión de dejar de producir los antídotos es hipócrita por parte de los grupos de interés y conducirá a que la empresa pierda su condición de líder de mercado. Podría haber una reacción contraria o un boicot de los consumidores; esto representaría un obstáculo para las iniciativas de marketing de cualquier antídoto nuevo. La caída en los ingresos podría ser considerable; el resultado sería que no habría ganancias para financiar las actividades de investigación y desarrollo. Los comentarios de la ONG no son útiles, y traerán aparejadas una mirada más inquisidora y publicidad negativa. El detener la producción podría dañar la sustentabilidad económica de *CH*, hasta el punto en que la empresa podría desaparecer.

Sin embargo, no es posible pasar por alto la mayor competencia y la ola de reducciones de precios. Debemos suponer que esta nueva competencia tiene un producto que compite con *CH* en precio porque, como líder de mercado, se supone que *CH* goza de un cierto grado de lealtad a la marca. Claramente, los consumidores ven a los competidores del Brasil, México y la India como sustitutos, y las ventas unitarias del antídoto de *CH* han caído significativamente. Tal vez los clientes no son tan éticos como la gerencia de *CH* asume y no apoyan la responsabilidad social de *CH*. Si *CH* no detiene la producción y pone coto a sus pérdidas ahora, quizá no tenga el tiempo o el financiamiento necesarios para desarrollar nuevos antídotos, los que tal vez le darían la posibilidad de recuperar su posición de líder de mercado.

La motivación de las ganancias es la recompensa de la iniciativa empresarial y la toma de tomar riesgos. *CH* está en su derecho de detener la producción de un antídoto que da pérdidas y pasar a un mercado que quizá no esté lo bastante desarrollado y ganar ventaja de primer jugador (aunque esto presente considerablemente más riesgos). Irónicamente, si la decisión de detener la producción se toma rápido, tal vez *CH* se vea beneficiada por las compras impulsadas por el pánico; se produciría un aumento súbito de los ingresos a corto plazo antes del retiro de los antídotos de los estantes. Además, otros segmentos de personas se beneficiarán de *CH* si los clientes siguen antes de ganancias.

Dadas las cuestiones éticas y morales que pesan en este caso, quizá convenga a *CH* esperar a ver la reacción de los clientes, a la nueva competencia y realizar algo más de investigación de mercado sobre la competencia y las actitudes de los clientes hacia la responsabilidad social. Se indica que, durante dos años, los nuevos competidores no serán capaces de cubrir el vacío dejado por *CH* si la empresa decide abandonar el mercado. *CH* sigue siendo el líder de mercado. Es posible que *CH* pueda hacer hincapié en la mayor calidad y su misión ética con respecto al de la competencia, y ver si esto actúa como incentivo.

*Aceptar cualquier otro argumento relevante.*

*Se espera una conclusión que contenga un juicio.*

*Una respuesta equilibrada es una respuesta que abarca al menos dos argumentos a favor y dos argumentos en contra.*

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

*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.*

*Los alumnos no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo.*



## Sección C

*Preguntas 6 a 8. Puntúe la respuesta del alumno usando los criterios de evaluación de las páginas 6–7.*

6. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **ética** puede influir en la **innovación** en una organización. [20]
7. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **cultura** en la **estrategia** organizacional. [20]
8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **globalización** puede influir en el **cambio** organizacional. [20]

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

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

### **Orientación adicional para las preguntas 6,7 y 8.**

#### **Q6**

*Acepte ejemplos tanto problemas de RSE / medioambientales como éticos. La pregunta espera la aplicación de un concepto en otro. Se espera que los candidatos discutan la ética y su impacto en la innovación y no discutan estos dos conceptos por separado. En otras palabras, cada ejemplo de comportamiento ético debe aplicarse a una innovación real que la empresa creó / adoptó y, posteriormente, el impacto en varias partes interesadas. (El impacto es realmente de innovación).*

#### **Q7**

*Aceptar la cultura organizacional o la cultura nacional.*

*Aceptar cualquier estrategia organizativa relevante.*

#### **Q8**

*Tenga en cuenta que la pregunta es sobre el cambio organizativo / algún cambio estratégico importante en lugar de un cambio en la estrategia de adaptación del producto / producto en la comercialización, por ejemplo, McDonalds en la India.*

*Para lograr las mejores calificaciones, se espera que los candidatos examinen el impacto del cambio organizativo debido a la globalización en diferentes partes interesadas, no el impacto de la globalización directamente en las partes interesadas.*

### **Orientación adicional en relación a los criterios de evaluación.**

*Para cada criterio, el objetivo es encontrar el descriptor que transmita con mayor precisión el nivel alcanzado por el candidato, utilizando el modelo de mejor ajuste. No es necesario que todos los aspectos de un descriptor de nivel se cumplan para que se otorgue esa marca.*

*Los descriptores de nivel más alto no implican un rendimiento impecable y deben ser alcanzables por un candidato.*

*Un candidato que alcanza un alto nivel de logro para un criterio no necesariamente alcanzará altos niveles de logro para el otro criterio y viceversa.*

*Si solo se aborda un concepto:*

*Criterios A, B, C y E: adjudicación hasta un máximo [3].*

*Criterio D: se pueden otorgar todas las calificaciones.*

Quando la pregunta pide el impacto de dos conceptos en el contenido, los examinadores deben permitir un tratamiento desequilibrado de los dos conceptos a lo largo de la respuesta del candidato. Un concepto puede ser más significativo que el otro.

### **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.

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

### **Criterio B**

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

### **Criterio C**

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

- 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 son parciales, pues entonces no habrá justificación.
- Se otorgarán **[3]** puntos cuando haya algunos argumentos equilibrados y algunos de ellos estén justificados.

### **Criterio D**

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

### **Criterio E**

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

- *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”.*

---