



Esquema de calificación

Mayo de 2019

Gestión empresarial

Nivel medio

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"> • 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) Indique **dos** elementos de un plan de negocio **distintos de** un pronóstico de flujo de caja. [2]

- Un resumen ejecutivo
- Una descripción del negocio
- Un análisis de mercado
- Pronósticos financieros
- Estrategias de marketing
- Estrategias organizacionales
- Objetivos organizacionales
- Declaración de misión/visión
- Plan de recursos humanos
- Tipo de organización
- Análisis, siempre y cuando el candidato proporcione datos específicos como (PESTLE, FODA, razones financieras, etc.)
- Balances y estados de resultados **proforma** (*pronosticados*)

Acepte cualquier otro elemento que sea relevante y con sentido (por ejemplo: portafolio de productos).

Nota: Si un candidato indica declaración de misión **y** declaración de visión, otorgue [1]. Si un candidato indica declaración de misión **o** declaración de visión, otorgue [1]. Si un candidato indica **ambos** estados de resultados **y** balance, otorgue [1]. Si un candidato indica estados de resultados **o** balance proforma, otorgue [1].

No otorgue ningún punto por información tal y como tabla de contenidos, nombre y dirección de la empresa, índice, etc. Tampoco acepte información acerca de los ejecutivos ya que en este caso sería completamente irrelevante.

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
Ventas	1500	1500	3500	3500
Ingresos totales	1500	1500	3500	3500
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

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Pagos (egresos) totales	1900	1855	2520	2475
Flujo de caja neto	(400)	(355)	980	1025
Saldo de apertura	100	(300)	(655)	325
Saldo al cierre	(300)	(655)	325	1350

Acepte ligeras diferencias en los títulos o el formato.

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 candidato considera el interés en un mes incorrecto, el alumno debe perder solo **[1]** punto por ese error).

Si un candidato clasifica equivocadamente un concepto, como el salario y lo coloca en los ingresos, considere eso como un 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.

Si el candidato produce un flujo de caja como el siguiente

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
Ingresos totales	1500	1500	3500	3500
Egresos totales	1900	1855	2520	2475
Flujo de caja neto	(400)	(355)	980	1025
Saldo de apertura	100	(300)	(655)	325
Saldo al cierre	(300)	(655)	325	1350

Otorgue un máximo de **[5]** si está completamente correcto. Reste puntos de acuerdo a la guía arriba mencionada para cualquier error matemático o de concepto.

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 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.

(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, pero 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.
- 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.

Nota: Acepte problemas de flujo de caja/necesidad de financiamiento al referirse al pronóstico de flujo de caja elaborado.

No acepte “cuestiones legales” ya que se asume de manera razonable que Carolina opera dentro de un marco legal.

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.

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) Defina el término *crédito comercial*. [2]

El crédito comercial es una importante fuente de financiamiento a corto plazo que las empresas tienen a su disposición. Permite a una empresa adquirir bienes o servicios a cuenta sin hacer pagos inmediatos en efectivo o cheque.

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 transmita la idea de que el crédito comercial permite a las empresas adquirir bienes o servicios sin hacer pagos inmediatos en efectivo o cheque. Otorgue [1] adicional si el alumno indica que se trata de una fuente de financiamiento a corto plazo [2].

- (b) Utilizando la información financiera de *DuffJD* para 2018, calcule:

- (i) la contribución unitaria por artículo lavado (*no se requiere el mecanismo*); [1]

$$\begin{array}{r r r r r} \text{precio de venta por unidad} & - & \text{costos variables por unidad} & = & \text{contribución} \\ \$2,00 & - & \$0,50 & = & \$1,50 \end{array}$$

$$\text{contribución} = \$1,50$$

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

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

número de unidades vendidas – número de unidades del punto de equilibrio =
margen de seguridad

$$200\,000 - \left(\frac{\$75\,000}{\$1,50} \right) 50\,000 = 150\,000$$

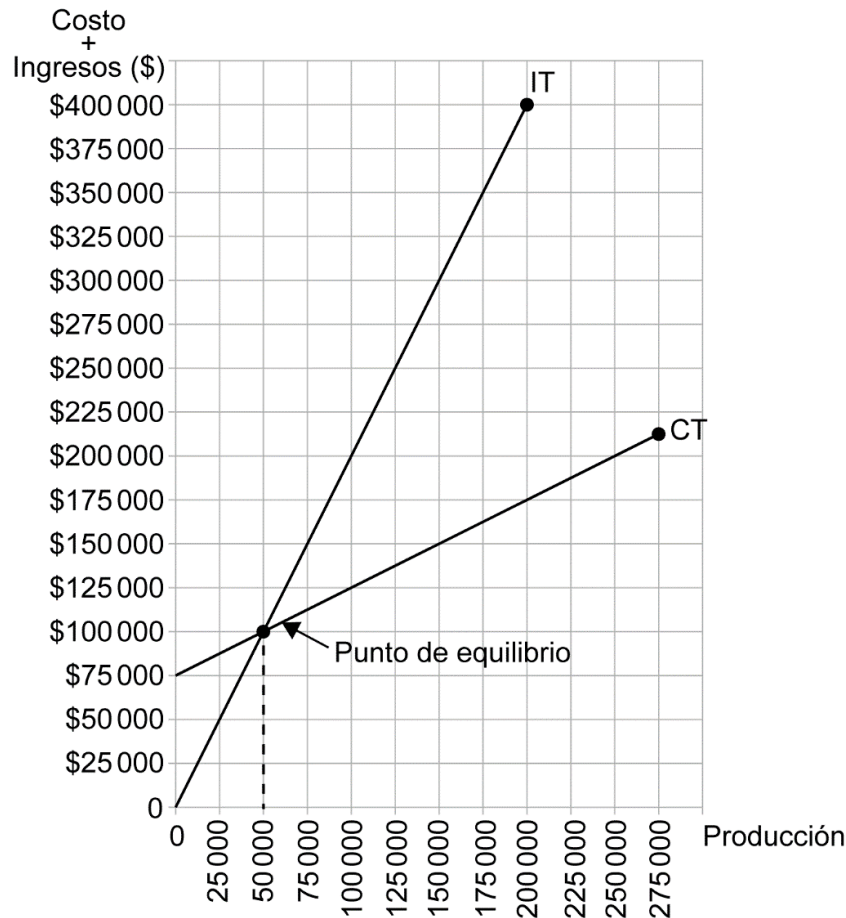
$$\text{margen de seguridad} = 150\,000 \text{ unidades}$$

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

- (c) Utilizando la información suministrada, dibuje con precisión un gráfico de punto de equilibrio para *DuffJD* para 2018 que incluya todos los rótulos correspondientes. [4]

No es necesario que los alumnos creen la siguiente tabla; se indican las cifras del gráfico de punto de equilibrio.

Ventas	CFT	CVT	CT	IT	Ganancias
0	75 000	0	75 000	0	-75 000
25 000	75 000	12 500	87 500	50 000	-37 500
50 000	75 000	25 000	100 000	100 000	0
75 000	75 000	37 500	112 500	150 000	37 500
100 000	75 000	50 000	125 000	200 000	75 000
125 000	75 000	62 500	137 500	250 000	112 500
150 000	75 000	75 000	150 000	300 000	150 000
200 000	75 000	100 000	175 000	400 000	225 000



Otorgue puntos de la siguiente manera:

[1] por una línea correspondiente a los ingresos totales (IT) correctamente rotulada y dibujada; puede corresponder a ingresos totales o a ingresos (pero no solo a "Ventas").

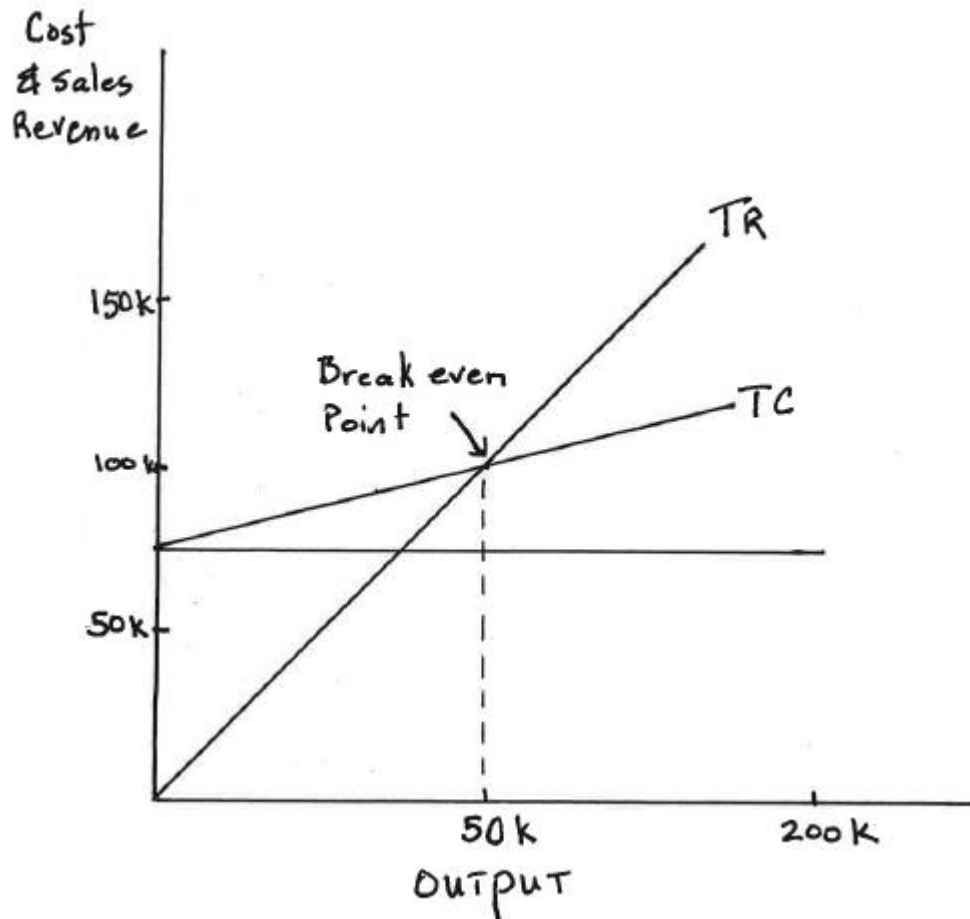
[1] por una línea correspondiente al costo total (CT) correctamente rotulada y dibujada.

[1] por la identificación del punto de equilibrio. Lo ideal es que el alumno dibuje una flecha que apunte al punto de equilibrio, y rotule la flecha. No obstante, acepte como punto de equilibrio correctamente rotulado una línea vertical que vaya desde el eje x hasta el punto de equilibrio, siempre que la línea lleve el rótulo "punto de equilibrio".

[1] por rotular correctamente AMBOS ejes. En el eje x debe haber indicación tanto de los costos como de los ingresos; en el eje y debe haber alguna indicación de cantidad, por ejemplo, unidades, cantidad, elementos lavados.

Por un gráfico de punto de equilibrio que no ha sido dibujado a escala, se puede otorgar un máximo de **[2]**.

Al gráfico de punto de equilibrio que se muestra a continuación se le deben otorgar [2] puntos. El candidato ha identificado correctamente IT, CT y PE. Sin embargo, el gráfico no está a escala. Por lo tanto lo máximo que puede obtener son [2] puntos ya que el eje X no está a escala.



Por favor tenga en cuenta que debemos calificar a los candidatos de manera positiva. Si un candidato ha rotulado equivocadamente un eje y la línea de CT (llamándola CV), la respuesta aún recibiría [2] puntos dado que el candidato tiene correctas la línea de IT y PE.

También recuerde que la **cifra propia del alumno** también aplica. Si un candidato calcula de manera incorrecta la producción del punto de equilibrio al determinar el margen de seguridad (pregunta (b) (ii) arriba y luego utiliza la cifra incorrecta al dibujar su gráfico, debemos aceptar esa cifra en el gráfico. El candidato ya perdió puntos por el cálculo incorrecto en (b) (ii). No penalice dos veces.

- (d) Explique cómo un aumento en la competencia puede afectar el margen de seguridad de *DuffJD*.

[2]

Un aumento en la competencia puede tener dos efectos para *DuffJD*. La empresa puede perder un contrato con uno o más de sus tres clientes actuales, por lo que venderá menos servicios de lavandería. Una pérdida de ventas reducirá el margen de seguridad de *DuffJD*. El aumento en la competencia también puede forzar una baja de los precios. Una disminución en el precio aumentará el nivel de producción del punto de equilibrio, con lo que reducirá el margen de seguridad.

Otorgue **[1]** a un alumno que exhiba una sólida comprensión del término margen de seguridad.

Otorgue **[1]** más si el alumno indica que es probable que el margen de seguridad se reduzca por cualquiera de los dos motivos antes indicados.

Sección B

3. (a) Resuma **dos** características de la producción por lotes. [2]

Las características de la producción por lotes incluyen:

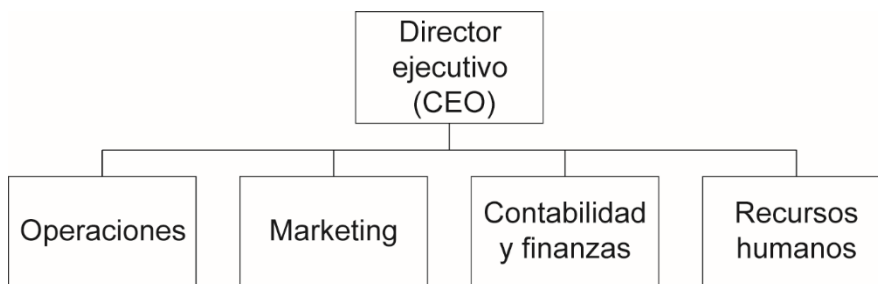
- Cantidad limitada producida de acuerdo con indicaciones específicas
- Sin continuidad: los lotes se producen a intervalos
- Los lotes se mueven juntos de una etapa de la producción a otra (dicho de otro modo, en la etapa 1, se cumple un proceso; luego, el lote pasa a la siguiente etapa, donde se cumple otro proceso, y así sucesivamente).

Acepte toda otra característica pertinente.

Nota: No otorgue [1] por aseveraciones parecidas a “Los productos son fabricados en grupos (o en lotes).”

Otorgue [1] por cada característica identificada, hasta un máximo de [2].

- (b) Dibuje con precisión un posible organigrama de una empresa fabricante como AI si está organizada por funciones. [2]



El organigrama no debe ser exactamente idéntico al que se ve arriba. Otorgue [1] si el alumno demuestra cierta comprensión de un organigrama. Otorgue [2] si el alumno dibuja un organigrama que está organizado por funciones y tiene al menos tres áreas funcionales rotuladas (operaciones, marketing, contabilidad y finanzas, recursos humanos, etc).

- (c) Calcule:

- (i) el tamaño total del mercado de los envases de plástico en 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*); [2]

$$\$421\,000\,000 = 0,06 \times (\text{tamaño total del mercado})$$

$$\frac{421000000}{0,06} = \$7\,016\,666\,666,67$$

Acepte \$7016666667

Otorgue [2] por la respuesta y el mecanismo correctos. Otorgue [1] por un proceso correcto pero con un error matemático.

- (ii) la diferencia entre las ganancias netas de *AI* antes de intereses e impuestos en 2018 y 2019 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

$$0,08 \times 376\,000\,000 = 30\,080\,000$$

$$0,07 \times 421\,000\,000 = \frac{29\,470\,000}{610\,000}$$

La diferencia entre las ganancias de *AI* en 2018 y 2019 fue de $-\$610\,000$.

Otorgue [2] por la respuesta y el mecanismo correctos. Otorgue [1] por un proceso correcto pero con un error matemático.

- (d) Explique cómo podría ayudar la delegación a *AI* a mejorar sus tiempos de entrega. [2]

Hay delegación cuando la autoridad y la responsabilidad se trasladan hacia niveles inferiores de la cadena de mando, y los subordinados pasan a estar facultados para tomar decisiones. Cuando esto se hace bien, la delegación conduce a una toma de decisiones más eficaz por parte de los subordinados, pues ellos pasan a sentir el peso de sus decisiones y a ser responsables por ellas. En el caso de *AI*, si los empleados que se ocupan de los pedidos de los clientes y gestionan la línea de operaciones tuvieran más autoridad, podrían compatibilizar mejor las ventas personalizadas con la capacidad y la disponibilidad, lo que requiere cierta reconfiguración del instrumental para cada lote.

Otorgue [1] por cierta comprensión de la delegación; otorgue [1] adicional por una explicación de cómo la delegación podría mejorar los tiempos de entrega.

Nota: No otorgue puntos si un candidato escribe algo así como “la delegación es el cambio de la responsabilidad de una tarea a otra persona.” La respuesta solo contiene algo de sentido de que la autoridad y la responsabilidad se transfieren hacia abajo en la cadena de mando de la organización.

- (e) Con referencia a *AI*, discuta el punto de vista de Lloyd de que ser una organización pequeña tiene méritos. [10]

Las ventajas de ser una organización pequeña incluyen:

- Se pueden implementar cambios rápidamente (flexibilidad).
- Se pueden mantener las relaciones con los clientes y los empleados.
- Se puede mantener la coherencia en la identidad de marca.
- La gerencia puede tener un enfoque centrado, que abarque un control estricto de las operaciones.
- Hay menos riesgos relacionados con la aceptación de demasiados pedidos.

Las desventajas de ser una organización pequeña incluyen:

- Menos reconocimiento o conocimiento en el mercado
- Menos oportunidades de economías de escala
- Menos capacidad de competir en precio
- Menos acceso a las fuentes de financiamiento externas

AI está atravesando una transición que la convertirá en una organización grande, pero su crecimiento afecta el negocio. Por ejemplo, *AI* no está entregando los pedidos a tiempo, los clientes se quejan de la calidad de los productos y la empresa no está obteniendo los mismos márgenes que antes. A menos que *AI* pueda identificar beneficios concretos de una cuota de mercado mayor, la que

presumiblemente explica el rápido aumento de las ventas, quizá convenga a la empresa considerar si el crecimiento en las ventas vale la pena en vista de los problemas generados.

Puntuación máxima	Organización pequeña	Organización grande	Juicios/conclusión
3	Un argumento relacionado con una organización pequeña ó un argumento relacionado con una organización grande.		N/C
4	Dos argumentos relacionados con una organización pequeña ó dos argumentos relacionados con una organización grande ó un argumento acerca de los méritos ya sea de una organización pequeña o grande y un argumento acerca de los deméritos del mismo tipo de organización.		N/C
5	Dos argumentos relacionados ya sea a una organización pequeña o grande, y un argumento relacionado al tipo de organización contrario.		N/C
6	Dos argumentos relacionados a una organización grande y dos argumentos relacionados a una organización pequeña.		Sin juicios/conclusiones
7-8	Con equilibrio		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta
9-10	Un argumento relacionado con la ética o las implicaciones financieras.		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta

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

*Si el candidato escribe una respuesta contundente pero sin aplicación real al estímulo, otorgue un máximo de **[4]**.*

*Una respuesta con varios puntos válidos pero sin equilibrio completo y sin aplicación real al estímulo, otorgue un máximo de **[3]**.*

4. (a) Defina el término *fuentes de ingresos*. [2]

Al hablar de *fuentes de ingresos*, se hace referencia a las distintas fuentes de ingresos por ventas que puede tener una empresa. A menudo, a medida que las empresas crecen, intentan diversificar sus fuentes de ingresos como forma de lograr un crecimiento de las ventas en mercados saturados, o como forma de compensar riesgos (si caen los ingresos por ventas provenientes de una fuente de ingresos, quizá esto pueda compensarse con el crecimiento de las ventas generadas por otra fuente de ingresos).

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. Una ejemplificación sencilla no es suficiente para un segundo punto. Debe haber alguna definición o descripción.

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de que *WE* cambie su condición jurídica y pase a ser una sociedad anónima. [4]

Las ventajas de cambiar la condición jurídica para pasar a ser una sociedad anónima incluyen:

- Acceso a más fuentes de financiamiento, ya sea deuda o capital; es posible que esto convenga a *WE*, en vista de su plan de crecer en forma externa mediante adquisiciones.
- Mayor prestigio y reconocimiento del nombre de marca; esto podría ayudar a *WE* en el proceso de abordar y adquirir empresas adicionales.

Las desventajas de cambiar la condición jurídica para pasar a ser una sociedad anónima incluyen:

- El costo inicial y continuado de ser una sociedad anónima, que requiere largos trámites y presentaciones al gobierno, además de la comunicación regular con los accionistas. Dado que *WE* está teniendo dificultades para mantener los márgenes, el tener gastos adicionales podría contribuir aún más a reducir la rentabilidad.
- La divulgación pública a los accionistas y los medios impedirá a *WE* preservar algo más de confidencialidad en cuanto a la forma en que opera. Con una mayor confidencialidad de la estrategia y la orientación, *WE* podría implementar más fácilmente sus estrategias.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Para obtener [2], el alumno debe identificar una ventaja o desventaja, explicarla y aplicarla al estímulo.

- (c) Con referencia a *WE*, distinga entre crecimiento interno y crecimiento externo. [4]

El crecimiento interno se produce cuando una empresa aumenta los ingresos por ventas mediante la expansión de sus operaciones; esto se realiza habitualmente aumentando la capacidad, contratando más personal de ventas o abriendo más canales de distribución. El crecimiento de *WE*, hasta el momento en que la empresa decidió encarar un programa de crecimiento externo, había sido siempre interno y restringido a la industria de las alfombras.

El crecimiento externo se produce cuando una empresa crece mediante alguna actividad relacionada con otro negocio externo al original. Cuando *WE* decidió adquirir empresas adicionales, adquirió fuentes de ingresos y operaciones de otras empresas, lo que le permitió lograr un rápido crecimiento.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Para obtener [2], el alumno debe identificar una ventaja o desventaja, explicarla y aplicarla al estímulo.

- (d) Discuta si *WE* debería conservar su programa de responsabilidad social de la empresa. [10]

Se debate mucho la cuestión de la responsabilidad social de la empresa. Algunas empresas se manifiestan a favor, argumentando que la responsabilidad social es una forma de equilibrar el poder empresarial con la responsabilidad empresarial, pese al hecho de que el contar con un programa de este tipo aumenta los costos a corto plazo, y a que no hay certeza de que, a largo plazo, mejore el desempeño de la empresa (aunque al parecer hay una ligera correlación positiva).

Otras voces postulan que la única responsabilidad de una empresa, fuera de acatar la ley, es aumentar las ganancias que obtiene para sus accionistas. La responsabilidad social de la empresa le resta eficiencia. Si todas las empresas de una economía operasen a una eficiencia inferior a la óptima, la economía en su conjunto se vería perjudicada (al igual que cada empresa individual).

En el caso de *WE*, la cuestión de la responsabilidad social de la empresa es complicada. Por una parte, la identidad de marca de *WE* se fundó, en primer lugar, en la sustentabilidad ecológica y, más adelante, en un programa completo de responsabilidad social de la empresa (que, por lo tanto, incluía sustentabilidad económica y social). Si hubiese un cambio súbito de enfoque central y se adoptara una mentalidad totalmente orientada a las ganancias, como propugna Milton Friedman, podría verse perjudicada la identidad de marca en el mercado.

Por otra parte, *WE* ha experimentado una erosión sostenida de sus márgenes (y, por lo tanto, de su rentabilidad). Si *WE* siguiera permitiendo esta erosión, a largo plazo la empresa estaría arriesgándose. Ya existe cierto desacuerdo interno, pues el director ejecutivo considera que la cuestión radica en los costos de la expansión, mientras que la directora financiera ha sugerido que radica en los costos del programa de responsabilidad social de la empresa.

WE debería emprender una auditoría de marketing completa para determinar el impacto de la responsabilidad social de la empresa en su identidad de marca; asimismo, debería emprender un exhaustivo análisis de costos financieros y

gerenciales para determinar cuál es la verdadera fuente de la caída de la rentabilidad. Sin una investigación tal, *WE* tendrá dificultades para saber si debería conservar su programa de responsabilidad social.

Para que su argumentación sea equilibrada, el alumno debe presentar dos argumentos a favor y dos en contra de la responsabilidad social de la empresa. Al menos uno de los argumentos a favor o 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]**.

Puntuación máxima	Conservar el programa de responsabilidad social de la empresa	Poner fin al programa de responsabilidad social de la empresa	Juicios/conclusión
3	Un argumento relacionado con conservar o poner fin al programa de responsabilidad social de la empresa.		N/C
4	Dos argumentos relacionados con conservar ó dos argumentos relacionados con poner fin al programa de responsabilidad social de la empresa. Ó Un argumento relacionado con conservar y un argumento relacionado con poner fin al programa de responsabilidad social de la empresa.		N/C
5	Dos argumentos para una postura (poner fin o conservar el programa de responsabilidad social de la empresa) y un argumento de la postura contraria.		N/C
6	Ambas con equilibrio		Sin juicios/conclusiones
7–8	Con equilibrio		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta
9–10	Con equilibrio		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta

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

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

Las reservas son ganancias que no se distribuyen a los accionistas en forma de dividendos, sino que se retienen como parte del patrimonio, 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 comprender que las reservas forman parte del patrimonio neto, y que se pueden utilizar como fuentes de fondos 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:

- Da un ejemplo de qué posición ocupa en ese momento la empresa a los ojos de sus grupos de interés, por ejemplo, sus clientes, empleados y gerentes. *CH* produce antidotos 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.
- La declaración de la misión de *CH* puede funcionar como una motivación para los empleados, 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.
- 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 un candidato ofrece el préstamo bancario como opción y explica en contexto pero no lo vincula con objetivos éticos, otorgue solo [1].
- Subsidios o subvenciones gubernamentales. Si un candidato ofrece un subsidio o subvención gubernamental y la explica en contexto pero no vincula la motivación del gobierno con el propósito público de *CH*, otorgue solo [1].
- Préstamos de familiares y amigos, quienes compartan la visión y valores de *CH*. De igual manera, para otorgar [2] puntos, el candidato debe establecer un vínculo con los valores, la ética y el propósito de *CH*.

Acepte toda otra posible fuente pertinente.

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 en última instancia 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, 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 más

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 sustituto, y las ventas unitarias del antídoto de *CH* han caído significativamente. 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 riesgos. *CH* está muy 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, aunque 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.

Dadas las cuestiones éticas y morales que pesan en este caso, quizá convenga a *CH* esperar y realizar algo más de investigación de mercado sobre la competencia. 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 de su producto con respecto al de la competencia, y ver si esto actúa como incentivo.

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.

Puntuación máxima	Argumentos éticos	Implicaciones financieras	Juicios/conclusión
3	Un argumento relacionado con la ética o a las implicaciones financieras.		N/C
4	Dos argumentos relacionados con la ética ó dos argumentos relacionados con las implicaciones financieras.		N/C
5	Dos argumentos para una postura (argumentos éticos o implicaciones financieras) y un argumento para la postura contraria		N/C
6	Dos argumentos para ambas posturas.		Sin juicios/conclusiones
7–8	Con equilibrio		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta
9–10	Con equilibrio		Juicios/conclusiones basados en análisis y explicación que figuran en el cuerpo principal de la respuesta

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

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.

Cuando 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.

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.

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.
- ∞ 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”.