

Esquema de calificación

Noviembre de 2018

Gestión empresarial

Nivel medio

Prueba 1

Este esquema de calificaciones es propiedad del Bachillerato Internacional y **no** debe ser reproducido ni distribuido a ninguna otra persona sin la autorización del centro global del IB en Cardiff.

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

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

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

Sección A

1. (a) Describa **dos** elementos de un plan de marketing (línea 26) para AFA. [4]

Los elementos más importantes del plan de marketing son:

- detalles de los objetivos de marketing de la empresa
- predicciones de ventas
- el presupuesto de marketing incluyendo las proyecciones
- las estrategias de marketing. (Estas estrategias pueden incluir las 4p's SL, 7p's HL)
- un plan de acción detallado.

Contexto:

- Sam tiene poco entendimiento de contabilidad y finanzas. Su presupuesto puede estar incorrecto
- crear presupuestos y predicciones de ventas pueden ser difíciles para emprendedores en empresas nuevas
- ejemplos de los objetivos de Sam i.e.: Vender café, CSR, etc...
- los elementos del plan de marketing pueden provenir de las 4/7p's si están claramente desarrolladas.

No se aceptaran elementos del plan de negocios (business plan) i.e.: visión/misión al menos de que estén relacionados con el plan de marketing.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por cada elemento correcto identificado y [1] por una descripción de la forma en que ese elemento se relaciona con AFA. Otorgue un máximo de [2] por cada elemento.

- (b) Con referencia a AFA, explique por qué es importante aplicar principios y ética apropiados de la práctica de contabilidad. [6]

Los principios contables y la ética incluyen:

- integridad: actuar sin dobleces, con honestidad y veracidad
- objetividad: evitar sesgos, conflictos de intereses
- profesionalismo: elaborar las cuentas respetando las normas profesionales pertinentes
- confidencialidad
- las cuentas deben cumplir con las obligaciones legales y respetar las normas establecidas por los órganos profesionales
- contexto: en el contexto de AFA, la operación de la empresa se adhiere a conceptos éticos y de comercio justo. La no adhesión a cualquiera de los principios contables o a la ética podría dañar la reputación de la empresa, y AFA podría perder ventas y clientes. Los inversores también necesitarán que se les dé seguridad en cuanto a la ética de la empresa. Es posible que sea necesario llevar certeza a otros grupos de interés, por ejemplo, los grupos de presión que se preocupan del comercio justo.

Tenga presente que el contexto es difícil, por lo que el mismo contexto puede usarse para los diversos principios o aspectos de la ética.

Acepte toda otra explicación pertinente.

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

Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.

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

2. (a) Describa **dos** grupos de interés externos de *AFA*, **distintos de** los clientes. [4]

Los grupos de interés externos incluyen:

- clientes (no se aceptan para esta pregunta)
- proveedores: originalmente, nerviosos respecto de proveer a la nueva empresa de Sam. Necesidad de adherirse a los principios del comercio justo. La “compradora anónima” (línea 120) se aceptará siempre y cuando no se use como un empleado
- gobierno: para los impuestos, datos, etc. La solicitud de licencia (línea 37) puede considerarse una función del gobierno y contexto válido. No hay pruebas de que el gobierno quiera alentar o no el comercio justo
- bancos y otros acreedores: en algunos momentos, *AFA* necesita financiamiento para su expansión
- grupos de interés especiales, por ejemplo, entidades benéficas, NGO's, grupos de presión: existe un movimiento de comercio justo
- la comunidad: hay poca evidencia en el caso, por lo que no es una buena opción para obtener el punto correspondiente al contexto
- competidores: los supermercados también tienen existencias de productos de comercio justo
- posibles entidades o individuos que presten fuentes externas de financiamiento.

Nota: Los accionistas NO son externos.

Al puntuar, considere 2 + 2.

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

- (b) Con referencia a *AFA*, explique la importancia de la gestión de marcas. [6]

La importancia de la gestión de marcas para *AFA* puede clasificarse en diversas áreas.

- competencia: la gestión de marcas puede usarse para diferenciarse. I.e.: de los supermercados
- punto de venta único/proposición única de venta: *AFA* busca ser la única tienda dedicada exclusivamente al comercio justo. La gestión de marcas puede realzar este punto de venta único/esta proposición única de venta
- determinación de precios: Una marca bien desarrollada puede ayudar a *AFA* a establecer precios superiores, lo que contribuye a las ganancias. *AFA* podría mejorar sus ganancias.

La importancia puede desarrollarse mediante:

- la necesidad de atraer clientes (por ej., a las nuevas tiendas)
- la necesidad de fomentar que los clientes vuelvan a comprar a la empresa (por ej., como consecuencia de la lealtad a la marca).

Acepte toda otra explicación pertinente.

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

Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.

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

3. (a) Con referencia a *AFA*, resume **un** beneficio **y un** costo para Sam de abrir un nuevo sitio web de comercio electrónico (línea 62).

[4]

Contexto principal: La necesidad de Sam de operar a escala mundial. Problemas de gestión. Necesidad de reducir costos.

Los beneficios incluyen:

- apuntar a nuevos clientes locales, nacionales e incluso mundiales, que es la visión de Sam
- los volúmenes de ventas aumentarán, crecerán los ingresos y —suponiendo que los costos se mantengan bajo control— aumentarán las ganancias de *AFA*
- economías de escala, por ejemplo, con los proveedores.

Los costos incluyen:

- diseño del sitio web
- gestión del sitio web – Costos de financiamiento.
- gestión de pedidos
- operación con mayores ventas (por ej., contratación de personal, pago de salarios adicionales, más almacenamiento, etc.)
- otros costos de establecimiento, por ejemplo, de los sistemas de pago en línea
- des economías de escala (Sam y Finn no están haciendo una buena gestión)
- reducción de costos de operación i.e.: menos vendedores/personal, menor alquiler.
- el costo de oportunidad bien desarrollado.

Nota: Los costos para Sam no incluyen desventajas de abrir un nuevo sitio web de comercio electrónico.

Al puntuar, considere 2 (beneficios) + 2 (costos).

Otorgue [1] por cada costo o beneficio correcto identificado y [1] por una descripción de la forma en que ese costo o beneficio se relaciona con *AFA*. Otorgue un máximo de [2] por cada costo o beneficio. No puede haber más de uno de cada uno (costo o beneficio).

(b) Distinga entre los estilos de liderazgo de Sam y Finn.

[6]

Nota: La cultura no aparece en el programa de estudios del Nivel Medio.

Sam:

- Sam claramente desea permanecer a cargo de *AFA*, como líder paternalista o autocrático “blando”.
- Se aceptará un análisis de *Laissez Faire* y otras teorías de liderazgo mientras estén bien explicadas.
- En el material de estímulo se advierten indicios de que Sam prefiere pensar en una “visión de conjunto”.
- Más que nada, se ha abocado a establecer la misión y la visión de *AFA*.
- No le atrae la operación cotidiana de la empresa, que ha dejado en manos de Finn.
- Sin embargo, también hay indicios de que Sam, dada la favorable consideración que tiene de la teoría de Daniel Pink, es un autócrata “blando”, pues está dispuesto a delegar y a ampliar las facultades decisorias (*empowerment*) de algunos de los gerentes para que operen sus propias tiendas minoristas individuales.
- Algunos de los alumnos quizá mencionen que, según la clasificación de Handy en *Gods of Management* (Los dioses del management), Sam es claramente una figura identificada con Zeus pero no es necesario de que este punto sea explícito.

Finn:

- Finn sin duda tiene un liderazgo más afín a un estilo más estructurado o burocrático.
- Parece atraerle la supervisión de los detalles, que aburre a Sam.
- A Finn le agradan la centralización y el control, que se vinculan con la forma en que él se comunica.
- Claramente, Finn cree en la organización formal, y su estilo de liderazgo la tipifica.
- Su decisión de emplear a una compradora anónima para, de hecho, espiar a sus gerentes indica que es ligeramente paranoico y quiere saber todo lo que ocurre en su negocio.
- Algunos de los alumnos quizá mencionen que, según la clasificación de Handy en *Gods of Management* (Los dioses del management), Finn exhibe el estilo de liderazgo propio de una figura identificada con Apolo.

Se acreditarán respuestas en las cuales se analice a Sam y a Finn con el mismo estilo de liderazgo (autocrático). Estas respuestas tendrán que estar desarrolladas.

Acepte toda otra explicación pertinente.

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

Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica.

Otorgue un máximo de [3] si el análisis es solamente de uno de los dos líderes.

Otorgue un máximo de [5] si la explicación es principalmente descriptiva, pero en contexto. I.e.: El liderazgo Sam y Finn está bien explicado pero no se los distingue.

Sección B

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

Un activo intangible es un activo que no tiene sustancia física y habitualmente es muy difícil de evaluar, pero que puede agregar valor a la empresa. El concepto abarca patentes, derechos de propiedad intelectual, franquicias, valor llave o fondo de comercio (*goodwill*), marcas registradas y marcas, y se vincula con el posicionamiento de un bien o servicio que una empresa puede ofrecer.

Se acepta definiciones similares.

Otorgue [2] por una definición completa similar a la de arriba.

Otorgue [1] por cierta comprensión del término activo intangible.

Nota: Algunos candidatos podría escribir una definición en el contexto del activo tangible de AFA citando ejemplos como la empresa desarrolla/fortalece su fondo de comercio (*goodwill*) a través de la buena imagen de marca debido a la ética y la responsabilidad social de la empresa, la lealtad del cliente, el boca a boca positivo.

- (b) (i) Calcule el margen de ganancia bruta de AFA para 2016 y 2017. [2]

$$\text{MGB 2016} = \frac{142\,888}{2\,164\,486} \times \frac{100}{1} = 6,6\%$$

$$\text{MGB 2017} = \frac{124\,211}{2\,400\,625} \times \frac{100}{1} = 5,17\%$$

Otorgue [1] por cada respuesta correcta con el signo de porcentaje (%) incluido.

Nota: No es necesario mostrar el procedimiento. Los candidatos pueden redondear sus respuestas ej. 5,1% o 5,2% en lugar de 5,17%.

- (ii) Explique **un** posible motivo de la tendencia en el margen de ganancia bruta de AFA entre 2016 y 2017. [2]

Dado que los ingresos por ventas han aumentado, la causa probable de la disminución en el margen de ganancia bruta es que los costos directos han aumentado más rápido. Hay indicios de que AFA está experimentando diseconomías de escala, y este cálculo respalda tal hipótesis.

Otra causa probable es el cambio de divisas (devaluación de la moneda nacional) dado que AFA trabaja con mayoristas que importaban productos de muchas partes del mundo (línea 59).

Otra causa probable es el aumento en el **costo de los bienes vendidos** por el hecho que los costos directo de los productos de comercio justo pueden subir.

Otorgue [1] por un posible motivo de la tendencia en el margen de ganancia bruta; otorgue 1 punto adicional por aplicación a AFA.

- (c) Explique **un** beneficio **y un** costo para *AFA* de utilizar pagos adicionales (beneficios extra) como incentivo económico para el personal.

[4]

Ejemplo de la explicación de un beneficio:

- Para *AFA*, dado que los salarios son bajos, es probable que los pagos adicionales actúen como incentivo para el personal existente y el nuevo. Un seguro de salud privado, por ejemplo, permitiría a Sam y a *AFA* demostrar un compromiso con el bienestar de sus empleados, al igual que el movimiento de comercio justo lo hace con sus proveedores. La motivación podría mejorar, y se resolverían algunas de las cuestiones planteadas por la compradora anónima que utilizó Finn.

Ejemplo de la explicación de un costo:

- El costo para *AFA* es que, aun con un crecimiento considerable de los ingresos, los pagos adicionales elevarán los costos directos, lo que implicará más presión sobre los márgenes brutos. Sam y Finn también necesitarán redactar nuevos contratos de trabajo, en los que se estipule claramente cómo se calcularían y distribuirían los nuevos beneficios adicionales. Hay otros gerentes que podrían sentirse atraídos por este sistema de incentivos, con lo que podrían aparecer ciertos celos si no se los aplica equitativamente. Una pregunta clave es si los pagos adicionales se aplicarán a todo el personal.

Otorgue [1] por cada beneficio y costo identificado, y [1] adicional por cada costo/beneficio con aplicación directa a AFA.

(d) Discuta si Sam debería aceptar la oferta de una toma de control.

[10]

En el material de estímulo hay considerables indicios de que la relación entre Sam y Finn está al borde del colapso. El incidente de la compradora anónima ha alimentado las sospechas de ambas partes, y es evidente la falta de confianza y cooperación. Al parecer, Sam no quiere involucrarse en las operaciones cotidianas de la empresa, sino que prefiere centrarse en la “visión de conjunto”. La oferta del minorista internacional que aparece en este momento puede ser muy tentadora. Los emprendedores como Sam algunas veces venden una empresa buscando nuevas oportunidades, pues pueden haber alcanzado sus propios objetivos personales al crear una empresa sostenible. El valor llave fondo de comercio (“*goodwill*”) ofrecido por el comprador permitiría fácilmente a Sam dar una aplicación práctica a sus cualidades de emprendedor en nuevos mercados. Las investigaciones aportan una cantidad considerable de pruebas de que a algunos emprendedores les gusta crear nuevas empresas, pues se trata de un desafío que les genera entusiasmo; luego, cuando alcanzan su objetivo, pasan a otra cosa. Sam parece ser inquieto y aburrirse fácilmente; las tensiones o conflictos del presente pueden forzarlo a tomar una decisión.

Sin embargo, aunque la publicidad positiva del programa de televisión ha elevado la posición de Sam, esta nueva situación podría desaparecer rápidamente si la toma de control se concreta. Titulares del tipo “Temperton se rinde” no ayudarían a Sam ni a *AFA*, y podrían perjudicar el valor de marca de la empresa. También está el elemento de duplicidad de parte de Sam (dado que él quería ayudar a los grupos de interés internos y externos de la mejor manera que pudiese) al que podría dar lugar la venta de *AFA*. ¿Puede darse el lujo de manchar su imagen?

Finn y Kim actúan como la voz de la conciencia en contra de la venta. A *AFA* le está yendo bien, y su posición en el mercado está bien afianzada. Sin embargo, todavía hay mucho por hacer. ¿Por qué abandonar ahora, cuando no se ha alcanzado plenamente la meta establecida?

Hay conflicto en *AFA*, y esto es de esperarse. En vista de todo el trabajo realizado, sería una gran pena que Sam aceptara la oferta. Sin embargo, da la impresión de que Sam y Finn se están distanciando. Quizá se requiera un cambio en el nivel más alto para aportar ideas nuevas a *AFA* en un momento de expansión, siempre que Kim y Finn se mantengan leales a *AFA*.

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