



International Baccalaureate®
Baccalauréat International
Bachillerato Internacional

Gestión empresarial

Nivel superior y nivel medio

Exámenes de muestra 1 y 2

Para primeros exámenes en 2016

CONTENIDOS

Gestión empresarial nivel superior prueba 1 exámenes de muestra

**Gestión empresarial nivel superior prueba 1 exámenes de muestra
esquema de calificación**

Gestión empresarial nivel superior prueba 2 exámenes de muestra

**Gestión empresarial nivel superior prueba 2 exámenes de muestra
esquema de calificación**

Gestión empresarial nivel medio prueba 1 exámenes de muestra

**Gestión empresarial nivel medio prueba 1 exámenes de muestra
esquema de calificación**

Gestión empresarial nivel medio prueba 2 exámenes de muestra

**Gestión empresarial nivel medio prueba 2 exámenes de muestra
esquema de calificación**

Gestión empresarial estudio de caso



**GESTIÓN EMPRESARIAL
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 1**

EXAMEN DE MUESTRA

2 horas 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del *estudio de caso de Gestión Empresarial* para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del *hoja de fórmulas de Gestión Empresarial* para esta prueba.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta 4.
- Sección C: conteste la pregunta 5.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es *[60 puntos]*.

SECCIÓN A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Con referencia a *B-Pharma*, describa **dos** maneras en que la responsabilidad social de la empresa pueda ser importante. [4 puntos]
- (b) Aplique la matriz de Boston Consulting Group (BCG) a la cartera de productos de *B-Pharma*. [6 puntos]
2. (a) Con referencia a *B-Pharma*, resuma **dos** aspectos importantes de operar como sociedad anónima. [4 puntos]
- (b) Explique la importancia de la gestión de marcas para *B-Pharma*. [6 puntos]
3. (a) Describa **dos** beneficios para *B-Pharma* de una estrategia de precios (para sus medicamentos) de costo más margen. [4 puntos]
- (b) Analice la eficacia del estilo de liderazgo de Susan James en la empresa filial canadiense de *B-Pharma*. [6 puntos]

Página en blanco

SECCIÓN B

Conteste la siguiente pregunta.

4. Suzuko Tanaka cuenta ahora con más información financiera para la empresa filial de *B-Pharma* en los Estados Unidos:

	2013	2014
Caja	\$50mdd	\$40mdd
Acreedores	\$800mdd	\$850mdd
Deudores	\$350mdd	\$410mdd
Deuda a corto plazo	\$200mdd	\$400mdd
Existencias	\$360mdd	\$375mdd
Índices:		
Liquidez corriente	0,76	0,66
Liquidez inmediata o razón ácida	0,40	0,36

Ella se encuentra preocupada con los cambios en la liquidez de la empresa filial americana.

Además, la junta directiva de *B-Pharma* está considerando la **opción estratégica 2** para crecimiento a futuro:

Penetración de mercado en China

Costo total estimado: \$50 millones.

B-Pharma provee a clínicas privadas, hospitales y a un pequeño segmento de los consumidores en China. La **opción 2** equivale a penetrar más a fondo en el gran mercado chino. Para la producción dirigida hacia este mercado se contratarían los servicios externos de fabricantes chinos que utilicen producción por flujo y en instalaciones actualizadas. Esto contrasta con la producción por lotes utilizada en *B-Pharma*. En China existe un rápido desarrollo económico de la región y se ha incrementado la esperanza de vida. La comercialización de los medicamentos en China se hará a través de franquicias. Sin embargo, algunos de los directores muestran ciertas reservas concerniente a los siguientes puntos:

- Que algunas de las empresas locales puedan copiar ilegalmente algunos de los productos de *B-Pharma*.
- Que la delegación del control de calidad a los fabricantes chinos pueda significar que dicha calidad sea difícil de administrar.
- Que las diferencias culturales entre China y Japón puedan impactar negativamente la implementación de esta opción.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 4: continuación)

- (a) Defina el término *franquicia*. *[2 puntos]*

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *B-Pharma* al utilizar la producción por lotes para la elaboración de medicamentos. *[4 puntos]*

- (c) Si *B-Pharma* implementa la **opción 2** (penetración de mercado en China), explique **una** ventaja y **una** desventaja de la contratación de servicios externos para la empresa. *[4 puntos]*

- (d) Usando la información financiera del 2011 al 2014 (apéndice 1 y tabla anterior), discuta **dos** estrategias para mejorar la liquidez de la empresa filial de *B-Pharma* en los Estados Unidos. *[10 puntos]*

SECCIÓN C

Conteste la siguiente pregunta.

5. La junta directiva de *B-Pharma* está explorando otras dos opciones estratégicas:

Opción 1: Desarrollo de mercado en Europa

Costo total estimado: \$100 millones.

Para ganar capacidad productiva y una red de canales de distribución en Europa, *B-Pharma* podría entrar a este mercado a través de la toma de control hostil de varias compañías europeas. Estas empresas podrían adquirirse a un costo muy bajo.

Sin embargo, para lograr sinergias, se deben superar algunos obstáculos:

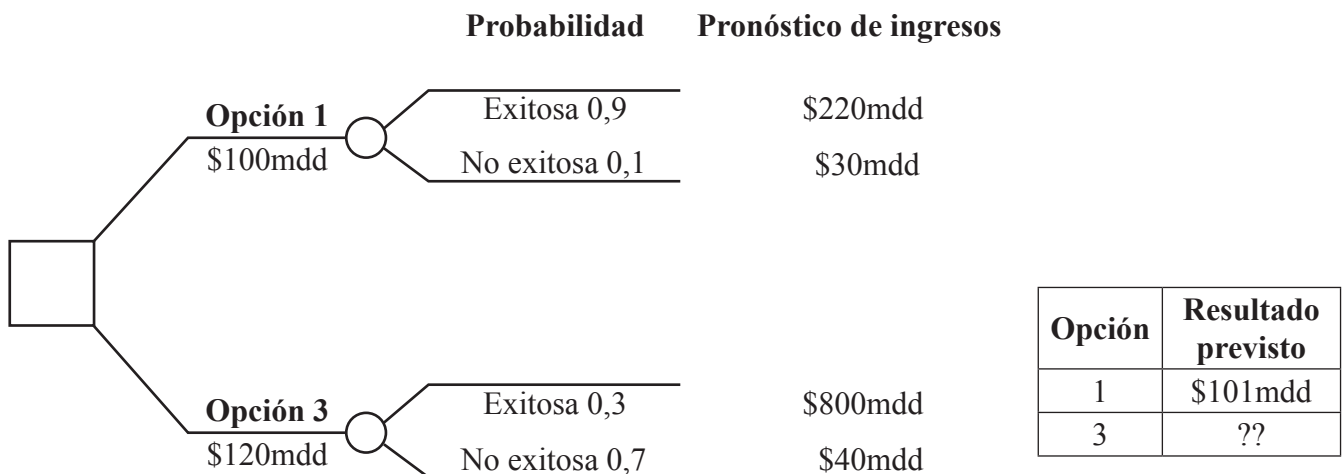
- Las plantas disponibles para la adquisición necesitan modernizarse. Como resultado, se podrían beneficiar de los últimos métodos de gestión de la calidad total para fábricas.
- Los trabajadores europeos esperan ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*), y muy probablemente tiendan a resistir cualquier intento de reestructuración.
- Los trabajadores europeos muestran ciertas reservas concerniente a la reputación de *B-Pharma* después del escándalo acerca de las pruebas con animales.

Opción 3: Diversificación de la cartera de productos

Costo total estimado: \$120 millones.

Algunos directores piensan que la compañía podría ser vista como más ética si fabricaran productos que mejoraran el bienestar de los animales. *B-Pharma* pudiera producir una variedad de medicamentos para animales para venderlos a los veterinarios. Este creciente gran mercado alrededor del mundo es muy competitivo y tiene varios riesgos para *B-Pharma*. El mercado es completamente nuevo para *B-Pharma*, por lo que se ha sugerido formar una empresa conjunta (*joint venture*) con una compañía japonesa experimentada. *B-Pharma* está considerando una nueva marca comercial.

Las dos opciones se resumen en el árbol de decisiones que se muestra a continuación:



(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 4: continuación)

Usando datos cuantitativos y cualitativos del estudio de caso y el estímulo adicional arriba mencionado, recomiende cuál opción, la 1 ó la 3, es la mejor para que *B-Pharma* alcance su objetivo de crecimiento.

Le será de mucha utilidad calcular el resultado previsto para la **opción 3**, mencionado anteriormente en el árbol de decisiones.

[20 puntos]



ESQUEMA DE CALIFICACIÓN

EXAMEN DE MUESTRA

GESTIÓN EMPRESARIAL

Nivel Superior

Prueba 1

Las bandas de calificación y los criterios de evaluación de las páginas 2–6 se deben utilizar donde se indique en 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"> • 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 y/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.

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 y/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 y/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 de herramientas, técnicas y teorías

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes según lo indique y/o implique la pregunta. Esto incluye el uso de terminología de gestión empresarial adecuada.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se demuestra conocimiento superficial de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
2	Se demuestra conocimiento y comprensión satisfactorios de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
3	En general se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
4	Se demuestra buen conocimiento y buena comprensión de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.

Criterio B: Aplicación

Este criterio evalúa la medida en que el alumno es capaz de aplicar las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes a la organización del estudio de caso.

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan con la organización del estudio de caso, pero la conexión es inapropiada o superficial.
2	Las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes se conectan apropiadamente con la organización del estudio de caso, pero la conexión no ha sido desarrollada.
3	En general se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud. Se dan ejemplos.
4	Se aplican bien las herramientas, técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización del estudio de caso. 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 incluye la justificación de los argumentos mediante la presentación de datos que respalden las afirmaciones hechas.

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) **Con referencia a *B-Pharma*, describa *dos* maneras en que la responsabilidad social de la empresa pueda ser importante.** [4 puntos]

Los clientes necesitan tener confianza en los medicamentos de *B-Pharma* y la imagen es muy importante para tal efecto. El comportamiento no ético de *B-Pharma* en el pasado ha dañado su imagen. Responsabilidad social de la empresa debe limitar el comportamiento no ético así como fortalecer la imagen de la marca de *B-Pharma*.

- Responsabilidad social de la empresa podría incluir la prohibición de la experimentación en animales, lo cual puede reducir la publicidad negativa.
- El hecho de que *B-Pharma* sea una empresa socialmente responsable puede llegar a ser un factor de suma importancia para algunos inversores y accionistas en caso de decidirse a invertir en la empresa, en vez de optar por otras.
- Para algunos grupos de interés, tales como nuevos empleados, investigadores y científicos, puede llegar a ser de suma importancia trabajar para una empresa socialmente responsable, y que toma muy seriamente la cuestión de la ética de negocios; particularmente en la industria farmacéutica dada las frecuentes controversias a las que se exponen.
- Ya que la ética de negocios está creciendo de una manera importante en la sociedad, tal vez *B-Pharma* desee planear a futuro y considere su imagen en 2050 como la compañía farmacéutica más ética de la industria.

Acepte cualquier otra respuesta pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

*Otorgue [1 punto] por cada manera que haya sido identificada y [1 punto] por la descripción de dicha manera dentro del contexto de *B-Pharma*. Otorgue un máximo de [2 puntos].*

(b) **Aplique la matriz de Boston Consulting Group (BCG) a la cartera de productos de B-Pharma.** **[6 puntos]**

La matriz de BCG distingue entre cuatro tipos de productos, según su cuota de mercado y la tasa de crecimiento del mercado en que se venden.

		Cuota de mercado relativa	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de mercado	Baja	Estrellas	Interrogantes
	Alta	Vacas lecheras	Perros

La cartera de productos de B-Pharma se presta para que la matriz tenga las siguientes aplicaciones:

- Pharmax es una vaca lechera: tiene una cuota de mercado alta y bien afianzada, de “alrededor de un tercio del mercado de los analgésicos de Japón y EE. UU.” (líneas 27–28), en un mercado cuyo crecimiento “es muy lento” (línea 29)
- Pharmaflo es una estrella: fue lanzado hace menos de diez años, y ya ha alcanzado una cuota – del 15 % – de un mercado que continúa en rápido crecimiento (líneas 32–33)
- Pharmaslim es un interrogante: “el mercado [...] encuentra en rápido crecimiento” pero las ventas son bajas (líneas 35–36).

Acepte toda otra aplicación pertinente, por ejemplo, con relación a Pharmatics.

Otorgue un máximo de [2 puntos] si solo se ha dibujado la matriz, pero no se la ha aplicado. Otorgue un máximo de [4 puntos] si se ha aplicado correctamente la matriz pero no se ha ofrecido una explicación.

Otorgue [6 puntos] si la matriz se aplica correctamente y se explica en relación a la situación a la que actualmente se enfrenta B-Pharma.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

2. (a) **Con referencia a *B-Pharma*, resume dos aspectos importantes de operar como sociedad anónima.** [4 puntos]

Los aspectos clave incluyen los siguientes puntos:

- *B-Pharma* vende sus acciones al público en general, por lo que cualquiera puede convertirse en inversor y poseer parte de la compañía
- *B-Pharma* tiene acceso a grandes mercados de capitales y, como consecuencia, puede recaudar más fondos.
- Las cuentas de *B-Pharma* deben auditarse y darse a conocer al público (la información es del dominio público)
- *B-Pharma* puede ser vulnerable a ofertas públicas de toma de control, y su valor puede depender en gran medida de las fluctuaciones en la bolsa de valores
- *Cualquier otro aspecto pertinente.*

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por cada aspecto clave que haya sido identificado de manera correcta, y [1 punto] por el desarrollo de cada uno de estos aspectos clave dentro del contexto de B-Pharma, hasta un máximo de [2 puntos].

- (b) **Explique la importancia de la gestión de marcas para *B-Pharma*.** [6 puntos]

Cuestiones relevantes incluyen:

- Es una multinacional en una variedad de mercados
- Tiene una amplia gama de productos con reconocimiento de marca
- Ha generado lealtad hacia la marca
- La marca es bien conocida por su calidad y seguridad, lo cual es de suma importancia para las farmacéuticas
- Existe competencia de los medicamentos genéricos, los cuales son más baratos, por lo que es de suma importancia que el reconocimiento de marca funcione.

Pero:

- *B-Pharma* opera en muchos países por lo que una marca farmacéutica pueda no ser universalmente atractiva
- Parece contradictoria la existencia de empresas filiales, las cuales tal vez deseen desarrollar sus propias marcas
- Pueden ignorar las culturas y lenguas locales, por ejemplo, para los nombres de los medicamentos.

Acepte cualquier otra explicación pertinente.

Otorgue un máximo de [2 puntos] si las cuestiones de reconocimiento de marca se explican pero sin aplicación al caso.

Otorgue un máximo de [4 puntos] si la respuesta carece de profundidad en la explicación.

Otorgue [6 puntos] si la explicación cuenta con profundidad y aplicación pertinente al caso.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

3. (a) **Describa *dos* beneficios para *B-Pharma* de una estrategia de precios (para sus medicamentos) de costo más margen.** *[4 puntos]*

Los beneficios de una estrategia de precios de costo más margen incluyen los siguientes:

- Es un método relativamente fácil, pero algunos costos pueden ser difíciles de identificar (por ejemplo, los de investigación y desarrollo)
- Puede ayudar a asegurarse de que se obtengan ganancias (asegurando el punto de equilibrio)
- Es esencial ya que los costos de investigación y desarrollo deben recuperarse
- Permite tener un margen de ganancia “deseado”
- Es la práctica estándar en muchas industrias incluyendo la de los farmacéuticos.

Acepte cualquier otro beneficio pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por cada beneficio válido que haya sido identificado y [1 punto] por la descripción de cada beneficio identificado hasta un máximo de [2 puntos].

- (b) **Analice la eficacia del estilo de liderazgo de Susan James en la empresa filial canadiense de *B-Pharma*.** [6 puntos]

El estilo de liderazgo de Susan puede definirse como autocrático, pues tiende a imponer sus decisiones sin prestar atención a los pedidos o los deseos de los empleados: ella ha “rechazado los pedidos de ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*)” (líneas 56–57), y parece incapaz de comunicarse con los empleados (línea 60).

Por una parte, el estilo puede parecer ineficaz, pues exagera las tensiones entre los empleados y los gerentes (amenazas de ir a la huelga (línea 58)). Esta tiende a ser la perspectiva de los empleados que están insatisfechos con el estilo de liderazgo de Susan.

Por otra parte, el estilo puede ser eficaz, dado que es necesario tomar medidas rigurosas para revertir los problemas de productividad (“Recientemente, la empresa filial canadiense tuvo bajos niveles de productividad en comparación con otras empresas filiales de *B-Pharma*” (líneas 52–53)). Las mejoras en la productividad solo pueden lograrse con un estilo de liderazgo autocrático. Esta tiende a ser la perspectiva de Yukio y de los directivos de las oficinas centrales de *B-Pharma*, y por eso designaron a Susan.

Acepte todo otro análisis pertinente.

Otorgue un máximo de [2 puntos] si las cuestiones de liderazgo son analizadas sin aplicación al caso.

Otorgue un máximo de [4 puntos] si la respuesta carece de profundidad en el análisis.

Otorgue [6 puntos] si el análisis tiene profundidad y se aplica al caso.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

SECCIÓN B

4. (a) Defina el término *franquicia*.

[2 puntos]

Franquicia es un método de crecimiento externo en donde a una empresa se le permite se le permite utilizar el modelo de negocios existente (por ejemplo, marca o métodos de producción) a cambio de pagar derechos o regalías siguiendo condiciones estrictas.

No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada anteriormente.

Otorgue [2 puntos] por una definición que demuestre claro entendimiento.

Otorgue [1 punto] por una definición que solo demuestre entendimiento parcial.

- (b) **Explique una ventaja y una desventaja para B-Pharma al utilizar la producción por lotes para la elaboración de medicamentos.** **[4 puntos]**

Las ventajas de utilizar la producción por lotes para la elaboración de medicamentos incluyen:

- Permite producir medicamentos diferenciados, por ejemplo, el tipo de tabletas
- Permite que los tamaños de los lotes cumplan con la demanda particular de medicamentos
- Es un método estándar de producción en la industria
- B-Pharma tiene una amplia variedad de medicamentos, por lo que la producción por flujo puede no ser apropiada
- Facilidad para el manejo de la calidad, el cual es esencial para los medicamentos.

Las desventajas de utilizar la producción por lotes para la elaboración de medicamentos incluyen:

- Pueden perder posibilidades de economías de escala
- Es menos flexible que otros métodos
- Puede involucrar altos costos de inventario, lo que puede representar un serio problema ya que los medicamentos cuentan con fecha de caducidad.

Acepte cualquier otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por una ventaja/desventaja relevante que haya sido identificada, y otorgue [1 punto] adicional por una explicación relevante de dicha ventaja/desventaja dentro del contexto de B-Pharma. Puntuación máxima [2 puntos].

- (c) Si *B-Pharma* implementa la *opción 2* (penetración de mercado en China), explique una ventaja y una desventaja de la contratación de servicios externos para la empresa. *[4 puntos]*

Las posibles ventajas de la contratación de servicios externos incluyen:

- No se necesita inversión en China
- Un tercero puede realizar un mejor trabajo ya que se enfoca en una tarea (especialización)
- Los costos pueden ser más bajos.

Las posibles desventajas de la contratación de servicios externos incluyen:

- El control de calidad puede convertirse en un problema
- Puede resultar difícil prevenir o evitar la copia ilegal.

Acepte cualquier otra ventaja/desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por una ventaja/desventaja relevante que haya sido identificada, y otorgue [1 punto] adicional por una explicación relevante de dicha ventaja/desventaja dentro del contexto de B-Pharma. Puntuación máxima [2 puntos].

- (d) Usando la información financiera del 2011 al 2014 (apéndice 1 y tabla anterior), discuta *dos* estrategias para mejorar la liquidez de la empresa filial de *B-Pharma* en los Estados Unidos. [10 puntos]

Claramente la liquidez ha empeorado.

El índice de liquidez corriente declinó de 1,5 (generalmente considerado como ideal) a 0,66

Alto riesgo de problemas de liquidez

La razón ácida declinó de 1 (una vez más, del nivel ideal) a 0,36

Viendo cada una de las partidas de manera individual:

- Clara preocupación de no poder pagar a los acreedores, quienes pueden demandar el pago de su dinero una vez se den cuenta de que hay un problema
- *B-Pharma* parece estar pidiendo prestado para salir del problema. Esto es una mala estrategia ya que los bancos pueden demandar el pago de su dinero y por lo general, los deuda a corto plazo son generalmente caros
- El nivel de existencias se ha incrementado demasiado. ¿Se deberá esto a un aumento en las ventas? De ser así, tal vez no exista ningún problema, pero lo más probable es que se deba a una pobre gestión de la empresa
- Los deudores han crecido a más del doble. Indicios de una pobre gestión de crédito. ¿Quiénes son los deudores, individuos o empresas?

Las estrategias incluyen:

- Mejoramiento en el control de existencias. Esto puede ser útil ya que algunos medicamentos tienen una vida útil de almacenamiento corta. La producción se gestiona localmente, por lo que esto podría ser viable
- Mejoramiento de la gestión del crédito. ¿Quiénes son los deudores? ¿Por qué no pagan? ¿Qué procedimientos para el control de créditos existen?
- Factorización de la deuda (*factoring*). Esta gestión de deudas con descuento es una rápida y buena fuente de financiamiento, aunque algo cara
- Esto puede llegar a tener un impacto en los niveles actuales de liquidez, pero no soluciona los problemas subyacentes
- Pedir prestado u obtener más crédito no resuelve el problema
- Vender más, pero esta no es una solución inmediata y puede incrementar la liquidez.

Otorgue un máximo de [4 puntos] si la respuesta es meramente teórica, o no utiliza de forma efectiva el material del estudio de caso.

Otorgue un máximo de [5 puntos] si solo se considera un estrategia dentro del contexto del caso.

Otorgue un máximo de [6 puntos] si se consideran dos estrategias, pero el uso de los datos es limitado.

Otorgue un máximo de [8 puntos] si se consideran dos estrategias y se hace un buen uso de los datos, pero la discusión es limitada.

Para obtener la puntuación máxima [10 puntos], los datos deben ser utilizados de forma efectiva, y se deben haber considerado y discutido dos estrategias.

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

SECCIÓN C

5. **Usando datos cuantitativos y cualitativos del estudio de caso y el estímulo adicional arriba mencionado, recomiende cuál opción, la 1 ó la 3, es la mejor para que *B-Pharma* alcance su objetivo de crecimiento.**

Le será de mucha utilidad calcular el resultado previsto para la *opción 3*, mencionado anteriormente en el árbol de decisiones.

[20 puntos]

Opción 1:

- Costo total estimado es menor que la opción 3
- Resultados previstos más bajos que la opción 3 (\$101 millones en vez de \$148 millones)
- Menor riesgo de fracaso que las dos opciones
- De acuerdo al árbol de decisiones no es la mejor opción, a menos que el factor de riesgo sea el de mayor peso
- ¿Funcionará una toma de control hostil?
- Pueden adquirirse empresas a costos muy bajos, lo cual puede traer beneficios a largo plazo
- Las empresas pueden tener conocimiento del mercado local
- Diversificación de riesgos entre diferentes empresas
- Puede ser que los mercados sean similares a sus mercados tradicionales.

Sin embargo:

- Costos de modernización
- Cuestiones de fuerza laboral.

Opción 3:

- Es la que cuenta con el más alto resultado previsto, pero los riesgos son altos y el costo es el más alto
- Puede dar la apariencia de ser más ética
- Gran mercado creciente a nivel mundial.

Sin embargo:

- El costo en caso de fracasar es el más alto
- ¿Funcionará una empresa conjunta?
- Nuevos para este mercado.

La decisión depende enormemente de la actitud de *B-Pharma* en cuanto a los riesgos. No existe investigación de mercado en la cual se pueda basar una decisión.

Acepte cualquier otra sustentación pertinente.

Las notas (puntuaciones) se deben otorgar de acuerdo con los criterios de evaluación de las páginas 4-6.

El texto que aparece a continuación ofrece orientación adicional para cuando se apliquen los criterios de evaluación.

Criterio A: Las áreas del conocimiento pueden abarcar: riesgo, árboles de decisiones y resultados previstos, matriz de Ansoff, diversificación, desarrollo de mercado, tomas de control, empresas conjuntas, toma de decisiones estratégica. Si no muestra entendimiento de los árboles de decisiones / resultados previstos, otorgue un máximo de *[3 puntos]*.

Criterio B: La aplicación se juzgará por el uso del material en el estímulo, particularmente el del material suplementario. Si solamente se consideró una opción, otorgue un máximo de *[2 puntos]*.

Criterio C: Para obtener la puntuación máxima necesita haber una comparación equilibrada entre las dos opciones. Si no hay comparación pero existe análisis de una opción, otorgue un máximo de *[2 puntos]*.

Criterio D: Refiérase a la descripción del criterio.

Criterio E: Posibles cuestiones incluyen el impacto en los trabajadores, los puntos de vista de los accionistas y de los gerentes, y otros grupos de interés.

Nota: la recomendación de que no se puede tomar una decisión por falta de información (por ejemplo, investigación de mercado) puede considerarse como una decisión solamente si los argumentos son sustentados.



**GESTIÓN EMPRESARIAL
NIVEL SUPERIOR
PRUEBA 2**

EXAMEN DE MUESTRA

2 horas 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de *la hoja de fórmulas de Gestión Empresarial* para esta prueba.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste dos preguntas.
- Sección C: conteste una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es *[70 puntos]*.

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Safe Passage (SP)

Trent Peters es uno de los siete socios de *Safe Passage (SP)*. La empresa provee servicios de guardaespaldas* a estrellas de cine, políticos y otras personas importantes de Europa y las Américas. Con un aumento de los niveles de ingreso y mayor riqueza, Asia se ha convertido en una oportunidad de mercado potencial, y se le ha encomendado a Trent el desarrollo de la planificación de la dotación de personal.

Trent ha identificado dos opciones para la contratación y la capacitación de guardaespaldas en Asia:

- la contratación en el extranjero (*offshoring*), creando su propia sucursal en el extranjero, en los países asiáticos X o Y o Z
- la contratación de servicios externos (*outsourcing*)/subcontratación, a través de una agencia externa en los países asiáticos X o Y o Z.

En la siguiente página se presentan los pronósticos de costos e ingresos para la contratación en el extranjero (*offshoring*) (todas las cifras en millones de USD):

* guardaespaldas: una persona responsable de proteger a otra de cualquier daño

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 1: continuación)

Opción	Costos pronosticados	Ingresos pronosticados en caso de éxito Probabilidad: 0,3	Ingresos pronosticados en caso de no tener éxito Probabilidad: 0,7
1. Contratación en el extranjero (<i>offshoring</i>) en el país X	1		
a) Si hay un cambio de gobierno (probabilidad 0,2)		4	3
b) Si no hay un cambio de gobierno (probabilidad 0,8)		19	2
2. Contratación en el extranjero (<i>offshoring</i>) en el país Y (sin posibilidad de un cambio de gobierno)	6	21	4
3. Contratación en el extranjero (<i>offshoring</i>) en el país Z	4		
a) Si hay un cambio de gobierno (probabilidad 0,6)		16	4
b) Si no hay un cambio de gobierno (probabilidad 0,4)		12	3

- (a) Resuma **una** característica de una sociedad que ayudaría a *SP* como empresa. [2 puntos]
- (b) Elabore un árbol de decisiones correctamente rotulado y calcule el resultado previsto para cada opción de contratación en el extranjero (*offshoring*) (*muestre la totalidad del mecanismo*). Identifique la mejor opción para *SP*. [8 puntos]

2. Dan Electro

Dan Bowen es titular de una empresa unipersonal que vende cámaras digitales directamente a los consumidores. La empresa, que opera con el nombre de *Dan Electro*, funciona en línea y procesa electrónicamente todas las ventas.

Información financiera para 2012 (todas las cifras en USD)

Costos anuales fijos	
Alquiler	20 000
Marketing	4000
Administración	5000
Pago de intereses	1000
Costos variables por cámara	
Cámara	135
Transporte	45
Mano de obra directa	20
Precio por cámara	250

Dan pronostica que venderá 700 cámaras en 2012.

- (a) Defina el término *costos variables*. [2 puntos]

- (b) (i) Elabore un gráfico del punto de equilibrio, con todos los rótulos correspondientes, para *Dan Electro* para 2012. Calcule e indique el punto de equilibrio y el margen de seguridad; calcule las ganancias pronosticadas por la venta de 700 cámaras (*muestre la totalidad del mecanismo*). [6 puntos]

- (ii) Calcule el número de cámaras que *Dan Electro* debe vender para duplicar las ganancias pronosticadas (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]

SECCIÓN B

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

3. Hands

Hands, una sociedad creada en 1968 en el sur de la Argentina, fabrica artículos tejidos a mano, como suéteres, bufandas, bolsos, alfombras y mantas, que elabora utilizando métodos de producción a pedido. La empresa emplea a unas 300 artesanas de las zonas rurales de la Patagonia. Las trabajadoras reciben remuneración a destajo.

A lo largo de los años, la empresa ha enfrentado varios desafíos, como la falta de financiación y recesiones económicas. Elizabeth Sosa, socia gerente, ha afirmado que la supervivencia de *Hands* depende no solo del producto sino también de la lealtad de las artesanas a la empresa y del estilo de liderazgo democrático de los socios. Ha afirmado que “nuestras trabajadoras han desarrollado un fuerte sentido de pertenencia a *Hands*. Somos un equipo, la opinión de todas es escuchada”.

Los socios de *Hands* deseaban ingresar en los mercados internacionales. Consultaron varias veces con las artesanas sobre esta idea. Llegar a un consenso sobre la decisión tomó mucho tiempo. Para que *Hands* pueda competir eficazmente en los mercados internacionales, sería preciso dar a algunas artesanas autoridad de gestión. Muchas artesanas manifestaron su inquietud por estas propuestas de cambio organizacional.

Pese a la competencia feroz de las empresas de tejidos a mano de la India, Nueva Zelanda y Uruguay, en dos años *Hands* logró ingresar en los mercados americanos y europeos utilizando materia prima de muy alta calidad y métodos de control de calidad. Ahora, la empresa suministra productos a empresas y diseñadores famosos como Marc Jacobs, Donna Karan y Polo Ralph Lauren. Estos clientes nuevos están fuera del Mercosur, el bloque comercial regional* donde *Hands* está ubicada, por lo que se requieren nuevos canales de distribución. En consecuencia, las necesidades de capital circulante de *Hands* han aumentado.

[Fuente: adaptado de <http://www.manos.com.uy>, consultado el 13 de julio de 2010]

- (a) Identifique **dos** características del control de calidad. [2 puntos]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja de que *Hands* use un paquete de incentivos de remuneración a destajo para sus trabajadoras. [4 puntos]
- (c) Explique **dos** desafíos que puede haber enfrentado *Hands* al ingresar en los mercados internacionales. [4 puntos]
- (d) Evalúe la eficacia del estilo de liderazgo democrático de los socios de *Hands*. [10 puntos]

* bloque comercial regional: un grupo de países que restringen el comercio de países no miembros con mecanismos tales como tarifas

4. Maquinaria de la Oficina de Santiago, Ltda. (MOS)

Maquinaria de la Oficina de Santiago, Ltda. (MOS) es una sociedad de responsabilidad limitada bajo la dirección de María Salazar, quien en 2009 se convirtió en directora ejecutiva de la empresa (CEO) tras el retiro de su padre, Martino. Cuando Martino creó la empresa, en 1959, vendía principalmente máquinas de escribir. Ahora, *MOS* vende los siguientes artículos, para uso personal y a pequeñas empresas:

- teléfonos móviles modernos (por ejemplo, el iPhone de *Apple*)
- reproductores de DVD portátiles
- computadoras personales
- máquinas de escribir.

Debido a los problemas de liquidez que encontró al convertirse en directora ejecutiva, María ha llevado a cabo un análisis detallado de ventas y existencias (inventario), que reveló lo siguiente:

	% de ventas, 2009	% de ventas, 2011	Ventas, 2011 en \$	% de existencias, 2011	Existencias promedio, 2011 en \$	Tasa de crecimiento del mercado, 2011, en %	Cuota de mercado estimada de <i>MOS</i> , 2011, en %
Teléfonos móviles modernos	12	15	1 800 000	12	73 000	12	0,1
Reproductores de DVD portátiles	30	34	4 080 000	31	188 000	2	2
Computadoras personales	55	50	6 000 000	50	304 000	2	1
Máquinas de escribir	3	1	120 000	7	43 000	-5	30
Total	100	100	12 000 000	100	608 000		

María llegó a la conclusión de que *MOS* debía dejar de vender máquinas de escribir, ya que estas se encuentran al final del ciclo de vida del producto. Al reducir las existencias de estos artículos se liberarían fondos para aliviar el problema de liquidez. El margen de ganancia bruta de la empresa en todos los productos es del 50%, mientras que en las máquinas de escribir es del 60%.

María desea modernizar la imagen de *MOS*. Quisiera cambiar el nombre de la empresa por el de *Electrónica Moderna de Santiago, Ltda.* A su padre, un importante accionista de la empresa, no le gusta la idea. Martino argumenta que todavía hay demasiados clientes leales que siguen usando máquinas de escribir, y que el nombre de la empresa es bien conocido en la comunidad empresarial de Santiago. Los costos legales y de otro tipo generados por el cambio de nombre consumirían todos los fondos liberados mediante la reducción de las existencias de máquinas de escribir.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 4: continuación)

- (a) Defina el término *ciclo de vida del producto*. *[2 puntos]*

- (b) Calcule (*muestre la totalidad del mecanismo*):
 - (i) la rotación de inventario en 2011 de *MOS* en días. *[2 puntos]*

 - (ii) la rotación de inventario en 2011 de las **máquinas de escribir** en días. *[2 puntos]*

- (c) Analice la cartera de productos de *MOS* mediante la aplicación de la matriz de Boston Consulting Group (BCG). *[4 puntos]*

- (d) Discuta los planes de María de dejar de vender máquinas de escribir y cambiar el nombre de *MOS*. *[10 puntos]*

5. Cambio de patrones y prácticas de empleo

Luego de la aparición de inquietudes referidas a la declinación de la motivación en el trabajo, un informe encomendado recientemente por el gobierno llegó a las siguientes conclusiones principales:

- actualmente, los empleados experimentan más tensiones en el lugar de trabajo y pasan más tiempo trasladándose hacia la oficina y de regreso al hogar que en años anteriores
- la mayoría de los empleados siente que la satisfacción en el trabajo es parte importante de su vida
- las mujeres consideran que el número y los patrones de las horas de trabajo son más importantes que el nivel de remuneración
- los empleados con contratos prolongados se muestran más comprometidos con su trabajo
- hay más probabilidades de que los empleados dejen el trabajo si los empleadores han tomado medidas que despierten el temor de reducciones de plantilla
- a numerosos empleados de oficina les gustaría utilizar los recientes avances tecnológicos para trabajar desde sus hogares y lograr un equilibrio entre su vida privada y su vida laboral
- algunos empleados, en especial los que ocupan puestos con baja remuneración, parecen resistirse a las prácticas de trabajo flexibles.

Algunos empleadores han respondido positivamente, a través de la introducción de prácticas y patrones de trabajo flexibles. Después de superar cierta resistencia al cambio y de hacer frente a los costos extra de aplicar las prácticas nuevas, algunos empleadores dijeron haber logrado más flexibilidad en la organización, un mayor compromiso de los empleados y, en algunas organizaciones, un mayor nivel de ganancias.

No obstante, a algunos empleadores no les gusta la idea de establecer patrones y prácticas de trabajo flexibles.

- (a) Defina el término *reducción de plantilla*. [2 puntos]
- (b) Explique **dos** incentivos económicos que una organización puede utilizar para motivar a los empleados. [4 puntos]
- (c) Sugiera **dos** razones por las que a algunos empleadores no les gusta la idea de establecer patrones y prácticas de trabajo flexibles. [4 puntos]
- (d) Con relación a **dos** teorías de la motivación, discuta los efectos de la tendencia a ofrecer patrones y prácticas de trabajo flexibles sobre la motivación de los empleados. [10 puntos]

SECCIÓN C

Conteste **una** pregunta de esta sección. No debe usar como base para su respuesta las organizaciones mencionadas en las secciones A y B, ni en el estudio de caso de la prueba 1.

6. Con relación a **una o dos** organizaciones que haya estudiado, discuta las posibles diferencias entre las **estrategias** de marketing para **dos culturas** con las que esté familiarizado. *[20 puntos]*

 7. Con relación a **una** organización que haya estudiado, examine qué **cambios** trae aparejados la **globalización** en la gestión de recursos humanos. *[20 puntos]*

 8. Con relación a **una** organización que haya estudiado, compare y contraste la importancia de la **innovación** y de la **ética** en el desarrollo de productos. *[20 puntos]*
-



ESQUEMA DE CALIFICACIÓN

EXAMEN DE MUESTRA

GESTIÓN EMPRESARIAL

Nivel Superior

Prueba 2

Las bandas de calificación y los criterios de evaluación de las páginas 2–5 se deben utilizar donde se indique en 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 y/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 y/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) **Resuma una característica de una sociedad que ayudaría a SP como empresa. [2 puntos]**

Entre las características, se podría mencionar:

- hasta 7 socios, cada uno especializado en un área o una función
- sin requisito o con requisito limitado de publicar las cuentas, según el país de operación
- acuerdo o contrato de asociación que se celebra para establecer las responsabilidades, la forma de compartir las pérdidas y ganancias, y las vías para resolver conflictos
- se comparten las responsabilidades, lo que implica colaboración en la toma de decisiones.

Acepte toda otra característica pertinente acompañada por una descripción.

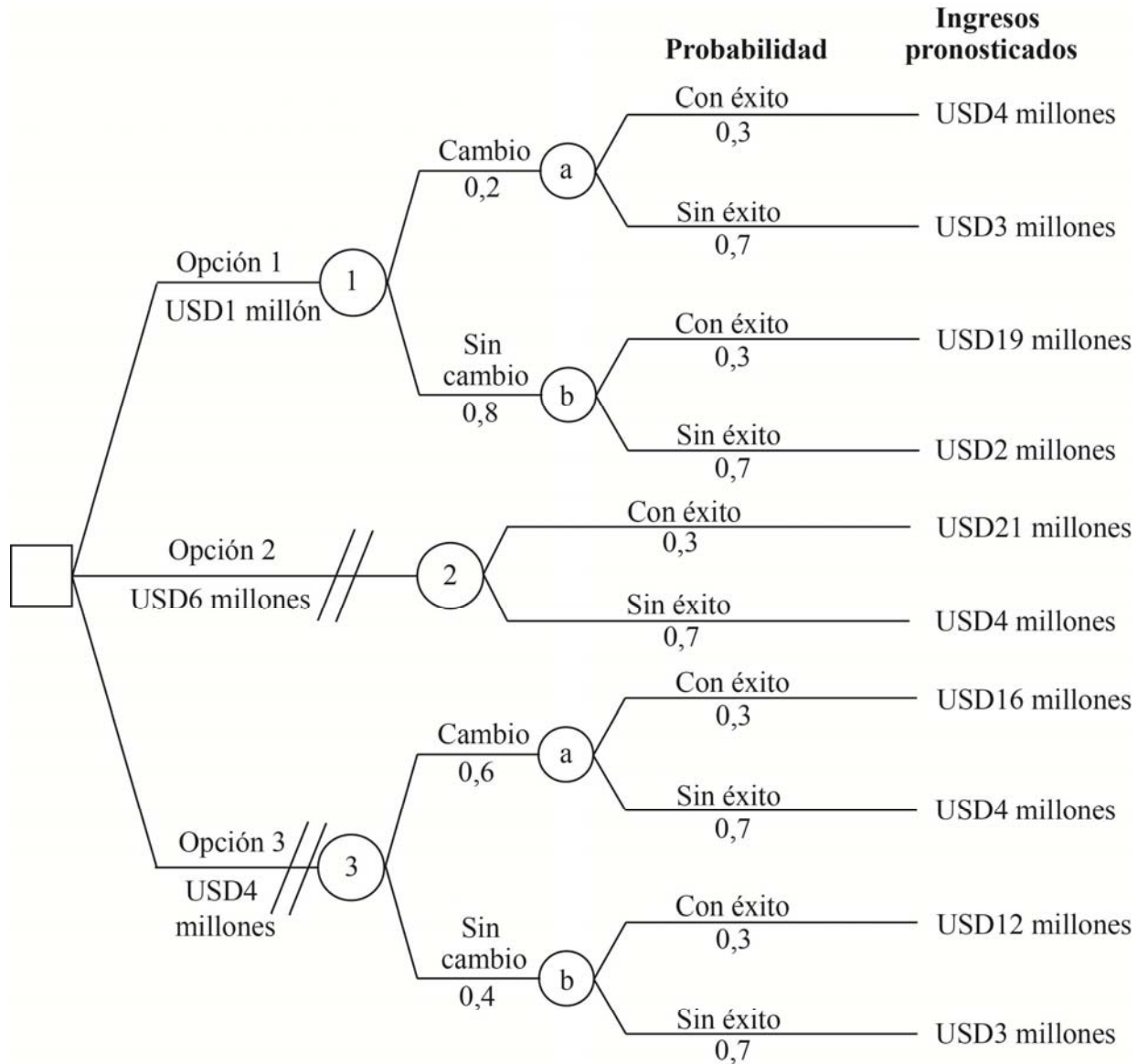
Nota:

- Las características son atributos; **no** son ventajas o desventajas de esta forma de organización.
- **No** contabilice por separado el “compartir responsabilidades, ganancias y riesgos” (*cuenta como una respuesta*).

Al puntuar, considere 1+1.

Otorgue [**1 punto**] por la identificación de una característica apropiada y [**1 punto**] por un resumen apropiado de esa característica con referencia a *SP*, con un máximo de [**2 puntos**].

(b) **Elabore un árbol de decisiones correctamente rotulado y calcule el resultado previsto para cada opción de contratación en el extranjero (*offshoring*) (muestre la totalidad del mecanismo). Identifique la mejor opción para SP. [8 puntos]**



Leyenda:



Nodo de decisión / punto de decisión



Nodo de probabilidad / nodo de oportunidad



Opción rechazada

Todos los resultados previstos se expresan en millones de USD

$$\text{Caso (1)} = (0,2 \times 3,3) + (0,8 \times 7,1) = 6,34 - 1,0 = 5,34$$

$$\text{Caso 1(a)} = (0,3 \times 4) + (0,7 \times 3) = 1,2 + 2,1 = 3,3$$

$$\text{Caso 1(b)} = (0,3 \times 19) + (0,7 \times 2) = 5,7 + 1,4 = 7,1$$

$$\text{Caso (2)} = (0,3 \times 21) + (0,7 \times 4) = (6,3 + 2,8) - 6 = 3,1$$

$$\text{Caso (3)} = (0,6 \times 7,6) + (0,4 \times 5,7) = (4,56 + 2,28) - 4 = 2,84$$

$$\text{Caso 3(a)} = (0,3 \times 16) + (0,7 \times 4) = 4,8 + 2,8 = 7,6$$

$$\text{Caso 3(b)} = (0,3 \times 12) + (0,7 \times 3) = 3,6 + 2,1 = 5,7$$

El país X (Opción 1) es la mejor opción.

Tenga presente que los alumnos pueden identificar la primera bifurcación como “con éxito/sin éxito” en lugar de “con cambio/sin cambio de gobierno”. Esta alternativa es igualmente aceptable en el marco del árbol de decisiones ilustrado más arriba.

[0 puntos]

El árbol de decisiones no alcanza el nivel que se describe más abajo.

[1–2 puntos]

El árbol de decisiones no está correctamente elaborado; los cálculos de cada opción no están presentes o no son correctos en todos los casos. Sin embargo, hay indicios de un conocimiento general del modelo.

[3–4 puntos]

Se han elaborado los elementos principales del árbol de decisiones, pero puede que no sean totalmente exactos. Los cálculos para cada opción son correctos en gran medida. Es posible que no se muestre el mecanismo.

[5–7 puntos]

La elaboración del árbol de decisiones es correcta. Los cálculos de cada opción son correctos y están bien presentados. Se otorgan **[7 puntos]** si se provee una leyenda. Se muestra el mecanismo.

Otorgue **[1 punto]** adicional si se identifica la mejor opción para SP.

Nota: Por un árbol de decisiones correctamente elaborado pero con cálculos incorrectos, otorgue un máximo de **[4 puntos]**.

Aplique la regla de la cifra propia del alumno en toda la extensión de la respuesta.

2. (a) **Defina el término *costos variables*.** **[2 puntos]**

Los costos variables son costos que varían en proporción directa al cambio en la producción/el nivel de producción.

No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.

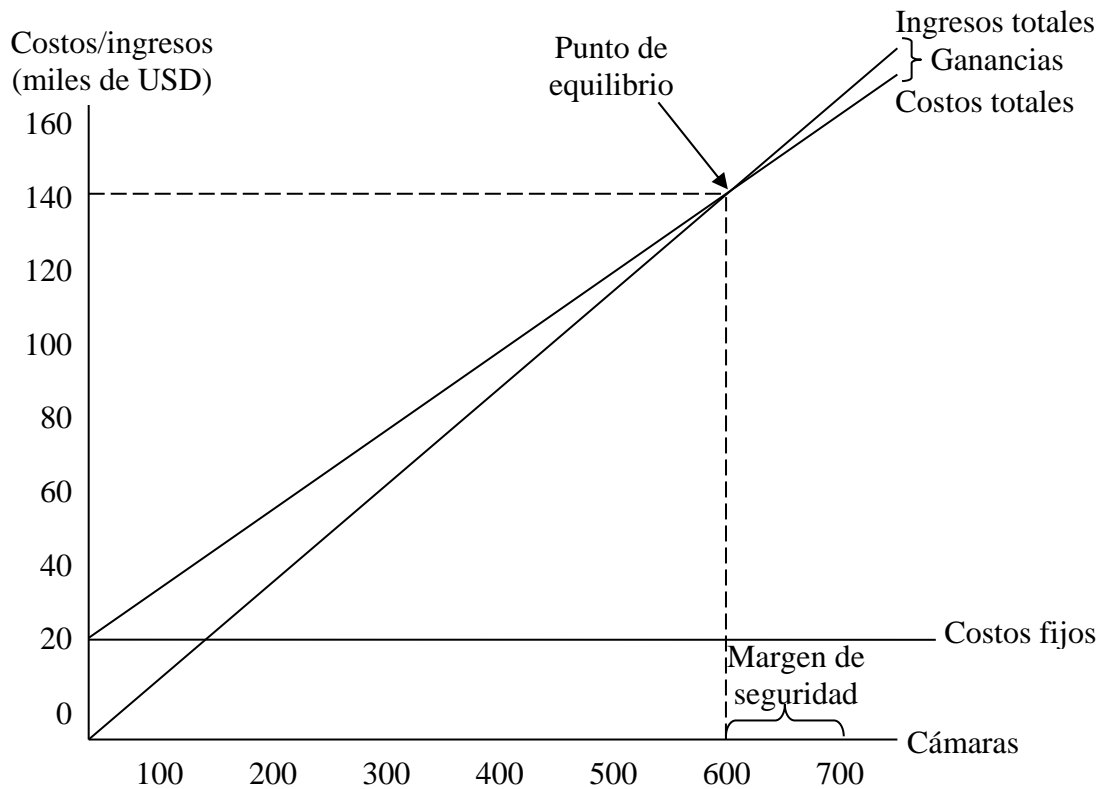
Otorgue **[1 punto]** por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

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

- (b) (i) **Elabore un gráfico del punto de equilibrio, con todos los rótulos correspondientes, para *Dan Electro* para 2012. Calcule e indique el punto de equilibrio y el margen de seguridad; calcule las ganancias pronosticadas por la venta de 700 cámaras (*muestre la totalidad del mecanismo*).** *[6 puntos]*

El punto de equilibrio es:

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Contribución}} = \frac{\text{USD30 000}}{\text{USD250} - \text{USD200}} = 600 \text{ cámaras}$$



El margen de seguridad es:
 $700 - 600 = 100$ unidades

Las ganancias pronosticadas para 700 unidades son:

$$\text{Margen de seguridad} \times \text{contribución unitaria} = 100 \text{ unidades} \times \text{USD50} = \text{USD5000}$$

O:

$$\text{Ingresos totales} - \text{costos totales} = \text{USD175 000} - \text{USD30 000} + (200 \times 700) = \text{USD5 000}$$

Aplique la regla de la cifra propia. No penalice dos veces a los alumnos.

Otorgue puntos de la siguiente manera:

[1 punto] por rotular correctamente los ejes.

[1 punto] por dibujar con precisión y rotular correctamente la curva de ingresos totales y la curva de costos totales.

[1 punto] por identificar el punto de equilibrio y [1 punto] por mostrar el cálculo del valor correcto de 600.

[1 punto] por identificar el margen de seguridad.

[1 punto] por calcular correctamente la proyección de ganancias.

Si el alumno presenta un cuadro en lugar de un gráfico, otorgue [0 puntos].

Otorgue un máximo de [3 puntos] si el gráfico no tiene una presentación cuidada, si no fue dibujado con regla o si no está realizado a escala.

- (ii) **Calcule el número de cámaras que *Dan Electro* debe vender para duplicar las ganancias pronosticadas (*muestre la totalidad del mecanismo*).** [2 puntos]

El doble del nivel de ganancias es:

Objetivos: $USD5\,000 \times 2 = USD10\,000$

$$\frac{\text{Costos fijos} + \text{objetivos de ganancias}}{\text{Contribución}} = \frac{USD30\,000 + USD10\,000}{USD50} = 800 \text{ cámaras}$$

O:

Para duplicar sus ganancias, *Dan Electro* necesitaría ganar otros USD5 000.

La contribución de cada unidad adicional que se vende es de USD50.

Por lo tanto, sería necesario vender 100 unidades más para obtener una ganancia adicional de USD5 000: $USD5\,000 / USD50 = 100$ unidades.

Para duplicar sus ganancias, *Dan Electro* debería vender las 700 unidades originales + 100 unidades = 800 cámaras.

Aplique la regla de la cifra propia. No penalice dos veces a los alumnos por errores que provienen de etapas anteriores.

Otorgue [1 punto] por el mecanismo correcto y [1 punto] por el cálculo correcto. Otorgue un máximo de [2 puntos].

SECCIÓN B

3. (a) **Identifique *dos* características del control de calidad.** *[2 puntos]*

Entre las características del control de calidad, se podría mencionar:

- es un conjunto de procedimientos destinado a asegurar un cierto nivel de calidad en un producto o servicio
- hace hincapié en la realización de ensayos con los productos para sacar defectos a la luz
- se orienta al producto en lugar de al proceso
- las actividades de control de calidad se suelen realizar después de completada la producción
- es una acción reactiva más que proactiva
- *acepte toda otra característica pertinente.*

Nota: Puede que algunos alumnos definan el control de calidad. Si, en la definición, se identifican dos características apropiadas, otorgue puntos por la identificación de esas características.

Otorgue *[1 punto]* por cada característica correcta y pertinente del control de calidad identificada, con un máximo de *[2 puntos]*.

- (b) **Explique una ventaja y una desventaja de que *Hands* use un paquete de incentivos de remuneración a destajo para sus trabajadoras.** [4 puntos]

En un paquete (sistema) de incentivos de remuneración a destajo, se paga a los trabajadores exclusivamente por los resultados.

Entre las ventajas para *Hands*, se podría mencionar:

- Podría incrementar la motivación entre las trabajadoras y, por lo tanto, aumentar la productividad.
- Ayuda a recompensar la productividad extra. Esto significa que se recompensará a las artesanas eficientes y rápidas que hagan un esfuerzo adicional.
- Da cierta flexibilidad a los costos de mano de obra. Si la empresa enfrenta una contracción en las ventas, es fácil adaptar los costos de mano de obra a las circunstancias, pues a las artesanas solo se les paga si producen.
- *Acepte toda otra ventaja pertinente.*

Entre las desventajas para *Hands*, se podría mencionar:

- Las artesanas pueden preocuparse por perder su remuneración si bajan la producción y las ventas.
- La calidad de los tejidos se puede ver afectada si las trabajadoras se centran solo en la producción. Esto podría perjudicar las ventas y amenazar la permanencia de *Hands* en los mercados sofisticados y competitivos.
- Podría ser más complicado de administrar que otros sistemas de remuneración, pues en cada pago se debería calcular la remuneración de cada artesana. Esto podría llevar a la empresa a incurrir en más costos administrativos.
- Es posible que se desalentaran la innovación y el trabajo grupal, dado que en este sistema el trabajador se centra en la cantidad producida. Esto puede ser especialmente perjudicial para una empresa de la industria de la moda, como *Hands*, donde es esencial la creación de nuevos diseños.
- *Acepte toda otra desventaja pertinente.*

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por cada ventaja/desventaja correcta y pertinente identificada, y otorgue [1 punto] adicional por una explicación pertinente de la ventaja/desventaja, con un máximo de [2 puntos].

- (c) **Explique *dos* desafíos que puede haber enfrentado *Hands* al ingresar en los mercados internacionales.** **[4 puntos]**

La entrada en los mercados internacionales puede haber planteado varios desafíos a *Hands*.

Por ejemplo:

- *Hands* puede haber tenido que hacer frente a una fuerte competencia de otras empresas de tejidos a mano de la India, Nueva Zelandia y Uruguay que quisiesen llegar a los mismos mercados. No obstante, el uso de materia prima de alta calidad y de métodos de control de calidad exhaustivos puede haber ayudado a *Hands* a entrar finalmente en esos mercados.
- Es posible que haya sido difícil conseguir capital circulante adicional para la expansión internacional y el desarrollo de nuevos canales de distribución. Esto puede haberse resuelto mediante subvenciones gubernamentales o el apoyo financiero de instituciones internacionales de ayuda a pequeñas empresas de los países en desarrollo.
- Al ingresar en los mercados internacionales, fue preciso dar a algunas trabajadoras autoridad de gestión; estos cambios organizacionales pueden haber generado preocupación en las trabajadoras y haber causado entre ellas desmotivación y/o conflicto. Sin embargo, es posible que la lealtad de las artesanas a *Hands* haya ayudado a hacer frente a estos desafíos.
- Las fluctuaciones del tipo de cambio entre el peso argentino y el euro y el dólar estadounidense pueden afectar las ventas y la rentabilidad.
- *Hands* puede haber enfrentado problemas para ponerse en contacto con clientes importantes del exterior y para superar barreras culturales e idiomáticas. Es posible que, para este fin, se haya establecido contacto con agentes en los países de destino a los que *Hands* quería exportar.
- *Hands* puede haber tenido que hacer frente a costos de innovación adicionales para introducir nuevas técnicas de tejido y nuevos diseños. Es posible que *Hands* haya entrado en contacto con diseñadores nacionales e internacionales para desarrollar nuevos productos destinados a satisfacer las necesidades de los mercados de la moda de más alto nivel.
- *Acepte todo otro desafío pertinente.*

No se espera que los alumnos incorporen todos los puntos arriba mencionados en su respuesta.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue **[1 punto]** por cada desafío correcto y pertinente identificado, y otorgue **[1 punto]** adicional por una explicación pertinente del desafío, con un máximo de **[2 puntos]**.

(d) Evalúe la eficacia del estilo de liderazgo democrático de los socios de *Hands*. [10 puntos]

Con un estilo de liderazgo democrático, los trabajadores se involucran en los procesos de toma de decisiones de la empresa; es decir, las consultas y la colaboración se consideran elementos centrales.

- El ambiente de colaboración creado por un estilo de liderazgo democrático puede haber dado como resultado mejores soluciones a los desafíos que la empresa debió enfrentar a lo largo de los años, como la falta de financiación y las recesiones económicas.
- Un estilo de liderazgo democrático también puede haber dado lugar a un sentido de pertenencia y lealtad de parte de las artesanas, lo que habría aumentado su motivación.
- Un estilo de liderazgo democrático probablemente permitió compartir ideas, diseños y técnicas de tejido que pueden haber llevado al éxito de los productos de *Hands* en los mercados internacionales.

Por otra parte:

- Un estilo de liderazgo democrático puede haber tenido un efecto negativo sobre la eficiencia de la empresa, al hacer más lentos los procesos de toma de decisiones. Dado que la empresa emplea a unas 300 artesanas, es posible que la coordinación y la cooperación, aunque valiosas, hayan sido caóticas, hayan llevado tiempo y, por lo tanto, hayan sido costosas. Puede haber sido difícil alcanzar consenso al tomar decisiones.
- Es muy probable que la mayoría de las artesanas de *Hands* no tuviesen habilidades de gestión. Para la toma de decisiones urgentes en épocas de desafíos, el estilo de liderazgo democrático puede haber sido inapropiado.

La supervivencia de *Hands* a lo largo de los años y su éxito actual parecen demostrar que la aplicación de un estilo de liderazgo democrático fue efectiva. El éxito claramente se cristalizó cuando *Hands* superó los desafíos y logró ingresar en los mercados más exigentes del mundo pese a la feroz competencia.

Acepte toda otra evaluación pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

4. (a) **Defina el término ciclo de vida del producto.** [2 puntos]

Cualquier producto que se introduce a un mercado habitualmente atraviesa una secuencia de seis etapas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez, saturación y declinación. El término ciclo de vida del producto hace referencia al ciclo completo de las etapas de la vida de un producto y al volumen de ventas previsto para cada etapa.

Nota: No todas las fuentes mencionan seis etapas del ciclo de vida del producto. Algunas mencionan solo cinco y omiten la saturación. Una buena definición, para obtener el total de los puntos, **no** tiene que incluir necesariamente la saturación.

No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.

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

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

(b) **Calcule (muestre la totalidad del mecanismo):**

(i) **la rotación de inventario en 2011 de MOS en días.** [2 puntos]

La rotación de inventario se calcula mediante la fórmula:

$$\frac{\text{Inventario promedio}}{\text{Costo de los bienes vendidos}} \times 365 = \text{rotación de inventario en días}$$

$$\frac{608000}{50\% \times 12000000} \times 365 = 37 \text{ (36,99 a dos puntos decimales) días}$$

Otorgue [1 punto] por el mecanismo y [1 punto] por la respuesta correcta, con un máximo de [2 puntos].

(ii) **la rotación de inventario en 2011 de las máquinas de escribir en días.** [2 puntos]

La rotación de inventario de las máquinas de escribir se puede calcular con la información dada:

$$\frac{43000}{40\% \times 120000} \times 365 = 327 \text{ (326,98 a dos puntos decimales) días}$$

Otorgue [1 punto] por el mecanismo y [1 punto] por la respuesta correcta, con un máximo de [2 puntos].

- (c) **Analice la cartera de productos de MOS mediante la aplicación de la matriz de Boston Consulting Group (BCG).** **[4 puntos]**

La matriz de BCG es una técnica que las empresas utilizan para analizar su cartera de productos completa, que muestra el crecimiento de mercado y la cuota de mercado relativa sobre dos ejes. Las cuatro categorías de productos son: estrella, vaca lechera, hijo problemático y perro. La matriz de BCG permite esclarecer algunos aspectos de la mezcla de productos de MOS.

Las computadoras personales son vacas lecheras. En MOS, las ventas de computadoras personales están teniendo un crecimiento apenas gradual y una ligera declinación, lo que sugiere que el mercado está saturado y que las ventas están siguiendo el ritmo de las compras de reemplazo.

Las máquinas de escribir son un perro: pocas ventas en un mercado en contracción. Aunque es probable que las máquinas de escribir sean muy difíciles de encontrar en Santiago, como lo indica la cuota de mercado relativamente alta de MOS, puede que la empresa quiera dejar de ofrecerlas: implican una gran inversión y ventas limitadas.

Los teléfonos móviles modernos son un “hijo problemático” para la empresa: enorme potencial de crecimiento pero, por la razón que sea, la gente no va a MOS a comprarlos.

Aunque MOS ha tenido éxito con los reproductores de DVD portátiles, es posible que se vean eclipsados por el *streaming* (o lectura en flujo) de video, como lo indica el lento crecimiento del mercado. Así pues, pese a la solidez de las ventas, probablemente estos artículos no sean estrellas, pero pronto serán vacas lecheras: productos en lo más alto de su ciclo de vida.

Acepte todo otro análisis pertinente.

[1-2 puntos]

Por una referencia básica a la matriz de BCG pero sin aplicación a la cartera de productos de MOS. Otorgue **[2 puntos]** por un buen conocimiento teórico del modelo.

[3-4 puntos]

Por la aplicación de la matriz de BCG a la cartera de productos de MOS. Otorgue **[4 puntos]** por un buen análisis de los distintos puntos.

- (d) **Discuta los planes de María de dejar de vender máquinas de escribir y cambiar el nombre de *MOS*.** [10 puntos]

Los planes de María para la empresa se ven impulsados por la necesidad (el problema de liquidez) y por el deseo de ella de actualizar la imagen de la empresa. Al eliminar las máquinas de escribir de la línea de productos, María podrá invertir los fondos que ahora están invertidos en las máquinas de escribir en artículos como los teléfonos móviles modernos, los reproductores de DVD portátiles y las computadoras personales, que tienen una rotación más acelerada. Además, podrá dar a la empresa una imagen renovada y más actual al retirar de los estantes las máquinas de escribir, que rara vez se usan y tienen un aire anacrónico. Estos cambios, sumados al cambio de nombre y, presumiblemente, a un nuevo logotipo y una nueva imagen empresarial, darán a *MOS* un aire más moderno. Este tipo de cambios puede revitalizar a una empresa atrayendo nuevos clientes y logrando que los clientes que ya tiene consideren nuevos tipos de productos y servicios.

Sin embargo, el padre de María tiene razones para estar preocupado. Una de las fortalezas del negocio son sus vínculos de larga data con la comunidad de negocios de Santiago. Algunos de esos clientes leales siguen usando máquinas de escribir, y *MOS* posee una gran parte de este mercado en Santiago. Si *MOS* deja de abastecer a estos clientes, los clientes tal vez vayan a otras tiendas de artículos para oficinas, lo que daría a los competidores la oportunidad de establecer relaciones con algunos de los clientes más antiguos de *MOS*. Como mínimo, estos clientes se sentirán descuidados, y tendrán la sensación de que las operaciones con ellos son menos importantes para *MOS* que antes. Además, quizá estos cambios en la actividad no resuelvan de inmediato el problema de liquidez. Solo para deshacerse de las máquinas, *MOS* tal vez tenga que venderlas con grandes descuentos, lo que disminuirá su rentabilidad, que actualmente es superior al promedio. El cambio de nombre y de la simbología (y probablemente del logo) será costoso, y se producirá cierta alteración en la comunidad empresarial, a menos que *MOS* introduzca los cambios con una gran campaña de marketing, que también acarreará costos.

Acepte toda otra discusión pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

5. (a) **Defina el término *reducción de plantilla*.** [2 puntos]

Es el despido de un empleado por la falta de trabajo para que realice, porque el empleador no puede afrontar el costo de seguir teniéndolo como empleado, o porque la empresa ya no necesita un empleado que realice un tipo de trabajo en particular.

No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.

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

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

(b) **Explique dos incentivos económicos que una organización puede utilizar para motivar a los empleados.** [4 puntos]

Entre los incentivos económicos, se podría mencionar:

- salario
- jornales (remuneración por tiempo y a destajo)
- comisión
- remuneración basada en las ganancias
- remuneración basada en el desempeño
- planes de participación en el capital accionario
- pagos adicionales (beneficios extra).

Acepte todo otro incentivo económico acompañado por una explicación.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por cada incentivo económico correctamente identificado, y otorgue [1 punto] adicional por una explicación pertinente del incentivo, con un máximo de [2 puntos].

- (c) **Sugiera *dos* razones por las que a algunos empleadores no les gusta la idea de establecer patrones y prácticas de trabajo flexibles.** **[4 puntos]**

A algunos empleadores puede no gustarles la idea de establecer patrones y prácticas de trabajo flexibles por los siguientes motivos:

- puede que no sean capaces de controlar la calidad y/o la cantidad de trabajo realizado por los empleados (falta de supervisión, control de calidad, control de tiempos)
- puede que se dificulte la organización estructural (dado que quizá la empresa necesite contar con personal a ciertas horas en que funciona, al igual que, por ejemplo, una escuela necesita a sus maestros durante el día; a esto se llama “horarios centrales”)
- en algunos sectores, siempre debe haber empleados en servicio; por ejemplo, en los hospitales y en las fuerzas policiales (no solo en ciertos “horarios centrales”, sino las 24 horas de los 7 días de la semana)
- la coordinación de la flexibilidad puede no ser viable para algunas empresas pequeñas, donde no hay empleados suficientes para aplicar pautas y prácticas de trabajo flexibles.

Acepte todo otro motivo pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue **[1 punto]** por cada motivo correctamente identificado, y otorgue **[1 punto]** adicional por un desarrollo pertinente del motivo, con un máximo de **[2 puntos]**.

- (d) **Con relación a *dos* teorías de la motivación, discuta los efectos de la tendencia a ofrecer patrones y prácticas de trabajo flexibles sobre la motivación de los empleados.**

[10 puntos]

Los alumnos pueden hacer referencia a las siguientes teorías de la motivación: los trabajos de Taylor, Maslow, Herzberg, Adams, Pink.

Se espera que los alumnos usen dos teorías para discutir la vinculación (si la hay) entre (a) la tendencia a ofrecer pautas y prácticas de trabajo flexibles, por una parte, y (b) el aumento en la motivación de los empleados. Se espera que los alumnos demuestren la forma en que la tendencia mejorará la motivación de los empleados, y que continúen su discusión a la vez que presentan puntos de vista opuestos de las teorías o de partes de una teoría en particular. Los alumnos deben poder demostrar que la vinculación no es obvia. (La mayoría de los teóricos antes mencionados escribió en un momento en que las pautas y las prácticas de trabajo flexibles no eran tan comunes, y en consecuencia no hicieron referencia a ellas de manera explícita). Se pone a prueba en los alumnos la capacidad de aplicar teorías haciendo uso y referencia constantes a la información del material de estímulo.

Por ejemplo, los factores de motivación de Herzberg se pueden ampliar de modo de incluir la satisfacción en el puesto de trabajo a través de la flexibilidad. Los niveles más altos de necesidades de Maslow se pueden alcanzar gracias a la ampliación de las facultades decisorias y a la confianza. Las prácticas de trabajo flexibles pueden ser percibidas como motivadoras o como desmotivadoras (debido a la incertidumbre o a los contratos de corta duración).

Sin embargo, los alumnos deben demostrar que comprenden que algunas de las nuevas prácticas también dan a los empleadores la opción de ofrecer a los empleados solo contratos de corto plazo, sujetos a la demanda del mercado. Esto puede generar incertidumbre y una sensación de injusticia. En consecuencia, los empleados pueden sentirse desmotivados y hacer menos esfuerzos. Algunos empleados pueden no estar interesados en las prácticas de trabajo flexibles, y valorar la oportunidad de recibir más dinero. Los empleados también pueden sentirse aislados, tanto en lo profesional como en lo social, y algunos pueden temer al cambio.

Los anteriores no son más que ejemplos breves de un análisis de dos caras de los dos tipos de teorías. El análisis debe llevar a conclusiones. Por ejemplo, los efectos sobre la motivación no son predecibles, y pueden variar considerablemente. Los efectos pueden depender de la cultura de la organización, del tipo de empleados – en términos de competencias, experiencia o cargo – o de cualquier otro factor pertinente. Acepte toda teoría pertinente aplicada a la información dada en el material de estímulo. Los teóricos y las teorías deben aplicarse, no solo mencionarse.

Acepte toda otra discusión pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

SECCIÓN C

En las preguntas 6 a 8, se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 3–5. La finalidad de estas notas para la corrección es contribuir a cierta uniformidad en la interpretación de los criterios de evaluación, además de dar ejemplos de algunos posibles argumentos que los alumnos pueden plantear y que merecen puntuaciones más altas. Los ejemplos son solo indicativos, y los examinadores deben considerar la calidad de cada respuesta caso por caso; esto depende mucho del tipo de organización u organizaciones que los alumnos elijan y de los tipos de argumentos que presenten.

- 6. Con relación a una o dos organizaciones que haya estudiado, discuta las posibles diferencias entre las *estrategias de marketing* para dos culturas con las que esté familiarizado. [20 puntos]**

Criterio A

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- demostrar comprensión de los conceptos dados en la pregunta (por ejemplo, explicando que, en este contexto, se entiende por estrategia el enfoque general que una organización adopta en el área del marketing en particular, y que la cultura es un conjunto de valores y comportamientos)
- seleccionar contenidos de gestión empresarial pertinentes y suficientes tomados del programa de estudios, y explicar los contenidos de manera útil, conforme a los requerimientos de la pregunta (por ejemplo, eligiendo el modelo de las cuatro P como herramienta para estudiar la elección de estrategias de marketing en distintas culturas, y explicando que las cuatro P hacen referencia a las opciones que se hacen en marketing en cuanto a producto, precio, promoción y plaza).

Cabe destacar que el volumen de contenidos de gestión empresarial que es apropiado elegir, al igual que el grado de detalle con que es necesario explicar, dependen de la pregunta y de la organización o las organizaciones de la vida real que el alumno elija.

Puesto que la pregunta menciona “estrategias de marketing”, se espera que los alumnos hagan referencia a más de una estrategia (por ejemplo, consideración de las diversas P, o una selección de técnicas de marketing) para obtener la puntuación más alta.

Criterio B

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- aplicar los conceptos dados y los contenidos de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización o las organizaciones de la vida real que han elegido (por ejemplo, explicando que *Starbucks*[®] debe ajustar su gama de productos según las preferencias alimentarias, la función social que cumple el tomar café, y las distintas condiciones climáticas en los mercados malayo y alemán)
- dar ejemplos apropiados e ilustrativos de la organización o las organizaciones de la vida real (por ejemplo, haciendo referencia a los productos *halal* en Malasia y a los productos que se compran para beber en el camino en Alemania).

Cabe señalar que, en algunos casos, la investigación de los alumnos les permite dar ejemplos muy específicos, pero en otros solo pueden aplicar conocimientos más genéricos de la organización a la pregunta. No se debe esperar que los alumnos den ejemplos muy específicos para otorgar el total de la puntuación, siempre que los ejemplos sean apropiados e ilustren los puntos que el alumno quiere demostrar.

Si el alumno usa en su respuesta una organización de la sección A o B, o del estudio de caso dado a conocer con anticipación para la prueba 1, otorgue [**0 puntos**] en este criterio.

La pregunta pide a los alumnos hacer referencia a una o dos organizaciones; es posible obtener el total de los puntos haciendo referencia solo a una organización.

Criterio C

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- presentar argumentos pertinentes y equilibrados (por ejemplo, discutiendo en qué medida los consumidores podrían preferir la variabilidad con respecto a las cuatro P por una parte, o la estandarización por la otra)
- presentar evidencia razonable u otros tipos de apoyo que justifiquen sus argumentos (por ejemplo, explicando que, aunque en muchas partes del mundo tradicionalmente han sobresalido otros tipos de bebidas y de reuniones sociales, la penetración de las prácticas culturales de Occidente está modificando esto: hay consumidores que quieren la misma experiencia de *Starbucks*[®] en todo el mundo!).

Cabe destacar que no es necesario que la información de la organización o las organizaciones de la vida real sea muy detallada o absolutamente precisa para obtener el total de los puntos. Entre los otros tipos de apoyo, pueden incluirse los conocimientos generales de los alumnos sobre gestión empresarial, sobre otras organizaciones o sobre contextos específicos con los que están familiarizados.

Criterio D

Con relación a la estructura, consulte los criterios de evaluación.

Criterio E

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- considerar las perspectivas de diversos grupos de interés (por ejemplo, discutiendo las perspectivas de los consumidores y de los líderes/directivos con respecto a las cuatro P)
- para el nivel de logro más alto, considerar las perspectivas de los grupos de interés pertinentes de manera equilibrada (por ejemplo, discutiendo la difícil posición en que se encuentran los líderes/directivos de *Starbucks*[®] debido a la preferencias de variabilidad por un lado y estandarización por el otro de parte de los consumidores, pues en sus actividades de marketing deben equilibrar estos dos objetivos contradictorios).

Cabe destacar que el hecho de que sea apropiado poner el acento en individuos o grupos, o en grupos de interés internos o externos, depende de la pregunta y de la organización o las organizaciones que el alumno elija.

7. **Con relación a una organización que haya estudiado, examine qué cambios trae aparejados la globalización en la gestión de recursos humanos.** [20 puntos]

Criterio A

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- demostrar comprensión de los conceptos dados en la pregunta (por ejemplo, explicando que la globalización es una reducción de las barreras económicas, tecnológicas y culturales, que facilita el crecimiento de las empresas más allá de sus fronteras nacionales; y que el cambio es la evolución de las estrategias, los objetivos y los procesos empresariales)
- seleccionar contenidos de gestión empresarial pertinentes y suficientes tomados del programa de estudios, y explicar los contenidos de manera útil, conforme a los requerimientos de la pregunta (por ejemplo, eligiendo contenidos de gestión empresarial pertinentes, como la estructura organizacional, la comunicación y los incentivos, y explicando que la estructura organizacional se relaciona con la distribución de las responsabilidades en una empresa, que la comunicación se relaciona con la forma en que se envían y reciben los mensajes en una empresa, y que los incentivos comprenden los beneficios económicos y no económicos que reciben los empleados por el trabajo que hacen).

Cabe destacar que el volumen de contenidos de gestión empresarial que es apropiado elegir, al igual que el grado de detalle con que es necesario explicar, dependen de la pregunta y de la organización o las organizaciones de la vida real que el alumno elija.

Criterio B

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- aplicar los conceptos dados y los contenidos de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización de la vida real que han elegido (por ejemplo, explicando que *Unilever* debe abordar cuestiones como los niveles de salarios, las estructuras de pago y los incentivos no económicos que ofrece en las diversas ubicaciones en que opera)
- dar ejemplos apropiados e ilustrativos de la organización de la vida real (por ejemplo, haciendo referencia a la posibilidad de *Unilever* de tener relaciones contractuales distintas con sus empleados en diferentes ubicaciones, como lo demuestra la celebración de contratos temporales con la mayoría de los trabajadores de sus plantaciones de té en Pakistán, lo que implica que los salarios pueden ser más bajos y que quizá los trabajadores no tengan las mismas vacaciones anuales o la misma licencia médica que los empleados permanentes*).

Cabe señalar que, en algunos casos, la investigación de los alumnos les permite dar ejemplos muy específicos, pero en otros solo pueden aplicar conocimientos más genéricos de la organización a la pregunta. No se debe esperar que los alumnos den ejemplos muy específicos para otorgar el total de la puntuación, siempre que los ejemplos sean apropiados e ilustren los puntos que el alumno quiere demostrar.

Si el alumno usa en su respuesta una organización de la sección A o B, o del estudio de caso dado a conocer con anticipación para la prueba 1, otorgue [0 puntos] en este criterio.

* Fuente: Foro Internacional de los Derechos Laborales, <http://www.laborrights.org/>, consultado el 11 de abril de 2013.

Criterio C

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- presentar argumentos pertinentes y equilibrados (por ejemplo, examinando de qué manera se interrelacionan la estructura organizacional y la comunicación en el contexto de una gran empresa multinacional)
- presentar evidencia razonable u otros tipos de apoyo que justifiquen sus argumentos (por ejemplo, explicando que, aunque un área de control acotada y unos sistemas de delegación y ampliación de las facultades decisorias pueden ser propicios para una comunicación más personalizada, tal vez no sean posibles en una empresa mundial como *Unilever*, por el riesgo de que surjan distintas prácticas de operación en diversas partes de la empresa).

Cabe destacar que no es necesario que la información de la organización o las organizaciones de la vida real sea muy detallada o absolutamente precisa para obtener el total de los puntos. Entre los otros tipos de apoyo, pueden incluirse los conocimientos generales de los alumnos sobre gestión empresarial, sobre otras organizaciones o sobre contextos específicos con los que están familiarizados.

Criterio D

Con relación a la estructura, consulte los criterios de evaluación.

Criterio E

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- considerar las perspectivas de diversos grupos de interés (por ejemplo, examinando los distintos puntos de vista que podrían tener los propietarios institucionales y los empleados individuales con respecto a los tipos de cambios que el crecimiento global acarrea en materia de recursos humanos)
- para el nivel de logro más alto, considerar las perspectivas de los grupos de interés pertinentes de manera equilibrada (por ejemplo, considerando que lo que ven los propietarios institucionales de una empresa multinacional como *Unilever* de las prácticas de la organización son los números, por lo que su visión de los asuntos de recursos humanos puede no ser tan personalizada como la de los empleados individuales, para quienes el trabajo y las condiciones de trabajo son elementos importantes constitutivos del bienestar).

Cabe destacar que el hecho de que sea apropiado poner el acento en individuos o grupos, o en grupos de interés internos o externos, depende de la pregunta y de la organización o las organizaciones que el alumno elija.

8. Con relación a una organización que haya estudiado, compare y contraste la importancia de la innovación y de la ética en el desarrollo de productos. [20 puntos]

Criterio A

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- demostrar comprensión de los conceptos dados en la pregunta (por ejemplo, explicando que la innovación es la capacidad de pensar de manera novedosa y de crear productos o servicios nuevos, o de mejorar los existentes, y que la ética es el conjunto de consideraciones acerca de las perspectivas y el bienestar de los distintos grupos de interés)
- seleccionar contenidos de gestión empresarial pertinentes y suficientes tomados del programa de estudios, y explicar los contenidos de manera útil, conforme a los requerimientos de la pregunta (por ejemplo, eligiendo estudios de mercado e investigación y desarrollo, y explicando que los estudios de mercado se ocupan de investigar las necesidades de los clientes, y que las actividades de investigación y desarrollo buscan desarrollar productos y servicios que satisfagan esas necesidades).

Cabe destacar que el volumen de contenidos de gestión empresarial que es apropiado elegir, al igual que el grado de detalle con que es necesario explicar, dependen de la pregunta y de la organización o las organizaciones de la vida real que el alumno elija.

Aunque no se otorgan puntos por definiciones, es probable que resulte útil ofrecer, en una primera parte de la respuesta, explicaciones breves pero claras de los conceptos dados y de los contenidos de gestión empresarial seleccionados, así como formular estas explicaciones de manera tal que se ajusten a la pregunta.

Criterio B

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- aplicar los conceptos dados y los contenidos de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización de la vida real que han elegido (por ejemplo, explicando que el desarrollo de productos en *McDonald's*[®] comprende investigación de mercado primaria y secundaria, como también ensayos sobre qué productos y servicios se ajustan mejor al concepto de una experiencia de comidas rápidas; sin embargo, como una parte del concepto está representada por los precios bajos y los alimentos en general poco saludables, pueden plantearse preocupaciones éticas relacionadas con el origen de estos productos y servicios, como también con sus efectos para la salud)
- dar ejemplos apropiados e ilustrativos de la organización de la vida real (por ejemplo, haciendo referencia a la Cajita Feliz como una buena innovación para atraer a *McDonald's*[®] a las familias con niños pequeños, pero mencionando las preocupaciones éticas sobre el uso de mano de obra infantil en los juguetes incluidos en las Cajitas, como también preocupaciones relativas al problema creciente de la obesidad infantil*).

* Fuente: The Financial Times, <http://www.ft.com/> y The Independent, <http://www.independent.co.uk/>, consultados el 11 de abril de 2013.

Cabe señalar que, en algunos casos, la investigación de los alumnos les permite dar ejemplos muy específicos, pero en otros solo pueden aplicar conocimientos más genéricos de la organización a la pregunta. No se debe esperar que los alumnos den ejemplos muy específicos para otorgar el total de la puntuación, siempre que los ejemplos sean apropiados e ilustren los puntos que el alumno quiere demostrar.

Si el alumno usa en su respuesta una organización de la sección A o B, o del estudio de caso dado a conocer con anticipación para la prueba 1, otorgue **[0 puntos]** en este criterio.

Criterio C

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- presentar argumentos pertinentes y equilibrados (por ejemplo, contrastando la vinculación integral entre la innovación y el desarrollo de productos con una relación menos estrecha entre la ética y el desarrollo de productos)
- presentar evidencia razonable u otros tipos de apoyo que justifiquen sus argumentos (por ejemplo, explicando que la innovación es necesaria tanto para crear una variante más sabrosa de una comida de *McDonald's*[®] ajustando ligeramente los ingredientes, como para introducir juguetes baratos en las comidas infantiles, pero que el segundo tipo de desarrollo de productos plantea cuestiones éticas más prominentes).

Cabe destacar que no es necesario que la información de la organización o las organizaciones de la vida real sea muy detallada o absolutamente precisa para obtener el total de los puntos. Entre los otros tipos de apoyo, pueden incluirse los conocimientos generales de los alumnos sobre gestión empresarial, sobre otras organizaciones o sobre contextos específicos con los que están familiarizados.

Criterio D

Con relación a la estructura, consulte los criterios de evaluación.

Criterio E

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- considerar las perspectivas de diversos grupos de interés (por ejemplo, comparando y contrastando los distintos puntos de vista que pueden tener los directivos y los empleados con respecto a la importancia de la innovación y de la ética en el desarrollo de productos)
- para el nivel de logro más alto, considerar las perspectivas de los grupos de interés pertinentes de manera equilibrada (por ejemplo, considerando que, para los directivos de *McDonald's*[®], la innovación y la ética pueden ser consideraciones de importancia pareja al evaluar el éxito del desarrollo de productos de la empresa, dado que son responsables de la reputación de *McDonald's*[®] en el espacio público, mientras que los empleados de los departamentos de marketing o de investigación y desarrollo tal vez evalúen el éxito de su trabajo tomando como parámetro el grado de innovación).

Cabe destacar que el hecho de que sea apropiado poner el acento en individuos o grupos, o en grupos de interés internos o externos, depende de la pregunta y de la organización o las organizaciones que el alumno elija.



GESTIÓN EMPRESARIAL
NIVEL MEDIO
PRUEBA 1

EXAMEN DE MUESTRA

1 hora 15 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones del *estudio de caso de Gestión Empresarial* para esta prueba.
- Lea detenidamente el estudio de caso.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de la *hoja de fórmulas de Gestión Empresarial* para esta prueba.
- Sección A: conteste dos preguntas.
- Sección B: conteste la pregunta 4.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es *[40 puntos]*.

SECCIÓN A

Conteste **dos** preguntas de esta sección.

1. (a) Con referencia a *B-Pharma*, describa **dos** maneras en que la responsabilidad social de la empresa pueda ser importante. [4 puntos]
- (b) Aplique la matriz de Boston Consulting Group (BCG) a la cartera de productos de *B-Pharma*. [6 puntos]
2. (a) Con referencia a *B-Pharma*, resuma **dos** aspectos importantes de operar como sociedad anónima. [4 puntos]
- (b) Explique la importancia de la gestión de marcas para *B-Pharma*. [6 puntos]
3. (a) Describa **dos** beneficios para *B-Pharma* de una estrategia de precios (para sus medicamentos) de costo más margen. [4 puntos]
- (b) Analice la eficacia del estilo de liderazgo de Susan James en la empresa filial canadiense de *B-Pharma*. [6 puntos]

Página en blanco

SECCIÓN B

Conteste la siguiente pregunta.

4. La junta directiva está considerando dos opciones estratégicas para crecimiento a futuro:

Opción 1: Desarrollo de mercado en Europa

Costo total estimado: \$100 millones.

Para ganar capacidad productiva y una red de canales de distribución en Europa, *B-Pharma* podría entrar a este mercado a través de la toma de control hostil de varias compañías europeas. Estas empresas podrían adquirirse a un costo muy bajo.

Sin embargo, para lograr sinergias, se deben superar algunos obstáculos:

- Las plantas disponibles para la adquisición necesitan modernizarse.
- Los trabajadores europeos esperan ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*), y muy probablemente tiendan a resistir cualquier intento de reestructuración.
- Los trabajadores europeos muestran cierta reserva concerniente a la reputación de *B-Pharma* después del escándalo acerca de las pruebas con animales.
- Competencia muy alta incrementa el riesgo de fracaso.

Opción 2: Penetración de mercado en China

Costo total estimado: \$50 millones.

B-Pharma provee a clínicas privadas, hospitales y a un pequeño segmento de los consumidores en China. La opción 2 equivale a penetrar más a fondo en el gran mercado chino. Para la producción dirigida hacia este mercado se contratarían los servicios externos de fabricantes chinos que utilicen producción por flujo y en instalaciones actualizadas. Esto contrasta con la producción por lotes utilizada en *B-Pharma*. En China existe un rápido desarrollo económico de la región y se ha incrementado la esperanza de vida. La competencia es limitada por lo que el riesgo al fracaso es bajo. Sin embargo, algunos de los directores muestran ciertas reservas concerniente a los siguientes puntos:

- Que algunas de las empresas locales puedan copiar ilegalmente algunos de los productos de *B-Pharma*.
- Que la calidad sea difícil de administrar.
- Que las diferencias culturales entre China y Japón puedan impactar negativamente la implementación de esta opción.

(Esta pregunta continúa en la siguiente página)

(Pregunta 4: continuación)

- (a) Defina el término *tomas de control*. [2 puntos]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *B-Pharma* al utilizar la producción por lotes para la elaboración de medicamentos. [4 puntos]
- (c) Si *B-Pharma* implementa la **opción 2** (penetración de mercado en China), explique **una** ventaja y **una** desventaja de la contratación de servicios externos para la empresa. [4 puntos]
- (d) Utilizando la información adicional anteriormente mencionada y el estudio de caso, recomiende ya sea la opción estratégica 1 ó la 2, a fin de que *B-Pharma* logre crecimiento a futuro. [10 puntos]
-



ESQUEMA DE CALIFICACIÓN

EXAMEN DE MUESTRA

GESTIÓN EMPRESARIAL

Nivel Medio

Prueba 1

Las bandas de calificación y los criterios de evaluación de las páginas 2-3 se deben utilizar donde se indique en 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"> • 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 y/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.

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 y/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 y/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) **Con referencia a *B-Pharma*, describa *dos* maneras en que la responsabilidad social de la empresa pueda ser importante.** [4 puntos]

Los clientes necesitan tener confianza en los medicamentos de *B-Pharma* y la imagen es muy importante para tal efecto. El comportamiento no ético de *B-Pharma* en el pasado ha dañado su imagen. Responsabilidad social de la empresa debe limitar el comportamiento no ético así como fortalecer la imagen de la marca de *B-Pharma*.

- Responsabilidad social de la empresa podría incluir la prohibición de la experimentación en animales, lo cual puede reducir la publicidad negativa.
- El hecho de que *B-Pharma* sea una empresa socialmente responsable puede llegar a ser un factor de suma importancia para algunos inversores y accionistas en caso de decidirse a invertir en la empresa, en vez de optar por otras.
- Para algunos grupos de interés, tales como nuevos empleados, investigadores y científicos, puede llegar a ser de suma importancia trabajar para una empresa socialmente responsable, y que toma muy seriamente la cuestión de la ética de negocios; particularmente en la industria farmacéutica dada las frecuentes controversias a las que se exponen.
- Ya que la ética de negocios está creciendo de una manera importante en la sociedad, tal vez *B-Pharma* desee planear a futuro y considere su imagen en 2050 como la compañía farmacéutica más ética de la industria.

Acepte cualquier otra respuesta pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

*Otorgue [1 punto] por cada manera que haya sido identificada y [1 punto] por la descripción de dicha manera dentro del contexto de *B-Pharma*. Otorgue un máximo de [2 puntos].*

- (b) **Aplique la matriz de Boston Consulting Group (BCG) a la cartera de productos de B-Pharma.** **[6 puntos]**

La matriz de BCG distingue entre cuatro tipos de productos, según su cuota de mercado y la tasa de crecimiento del mercado en que se venden.

		Cuota de mercado relativa	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento de mercado	Baja	Estrellas	Interrogantes
	Alta	Vacas lecheras	Perros

La cartera de productos de B-Pharma se presta para que la matriz tenga las siguientes aplicaciones:

- Pharmax es una vaca lechera: tiene una cuota de mercado alta y bien afianzada, de “alrededor de un tercio del mercado de los analgésicos de Japón y EE. UU.” (líneas 27–28), en un mercado cuyo crecimiento “es muy lento” (línea 29)
- Pharmaflo es una estrella: fue lanzado hace menos de diez años, y ya ha alcanzado una cuota – del 15 % – de un mercado que continúa en rápido crecimiento (líneas 32–33)
- Pharmaslim es un interrogante: “el mercado [...] encuentra en rápido crecimiento” pero las ventas son bajas (líneas 35–36).

Acepte toda otra aplicación pertinente, por ejemplo, con relación a Pharmatics.

Otorgue un máximo de [2 puntos] si solo se ha dibujado la matriz, pero no se la ha aplicado. Otorgue un máximo de [4 puntos] si se ha aplicado correctamente la matriz pero no se ha ofrecido una explicación.

Otorgue [6 puntos] si la matriz se aplica correctamente y se explica en relación a la situación a la que actualmente se enfrenta B-Pharma.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

2. (a) **Con referencia a *B-Pharma*, resume dos aspectos importantes de operar como sociedad anónima.** [4 puntos]

Los aspectos clave incluyen los siguientes puntos:

- *B-Pharma* vende sus acciones al público en general, por lo que cualquiera puede convertirse en inversor y poseer parte de la compañía
- *B-Pharma* tiene acceso a grandes mercados de capitales y, como consecuencia, puede recaudar más fondos.
- Las cuentas de *B-Pharma* deben auditarse y darse a conocer al público (la información es del dominio público)
- *B-Pharma* puede ser vulnerable a ofertas públicas de toma de control, y su valor puede depender en gran medida de las fluctuaciones en la bolsa de valores
- *Cualquier otro aspecto pertinente.*

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por cada aspecto clave que haya sido identificado de manera correcta, y [1 punto] por el desarrollo de cada uno de estos aspectos clave dentro del contexto de B-Pharma, hasta un máximo de [2 puntos].

- (b) **Explique la importancia de la gestión de marcas para *B-Pharma*.** [6 puntos]

Cuestiones relevantes incluyen:

- Es una multinacional en una variedad de mercados
- Tiene una amplia gama de productos con reconocimiento de marca
- Ha generado lealtad hacia la marca
- La marca es bien conocida por su calidad y seguridad, lo cual es de suma importancia para las farmacéuticas
- Existe competencia de los medicamentos genéricos, los cuales son más baratos, por lo que es de suma importancia que el reconocimiento de marca funcione.

Pero:

- *B-Pharma* opera en muchos países por lo que una marca farmacéutica pueda no ser universalmente atractiva
- Parece contradictoria la existencia de empresas filiales, las cuales tal vez deseen desarrollar sus propias marcas
- Pueden ignorar las culturas y lenguas locales, por ejemplo, para los nombres de los medicamentos.

Acepte cualquier otra explicación pertinente.

Otorgue un máximo de [2 puntos] si las cuestiones de reconocimiento de marca se explican pero sin aplicación al caso.

Otorgue un máximo de [4 puntos] si la respuesta carece de profundidad en la explicación.

Otorgue [6 puntos] si la explicación cuenta con profundidad y aplicación pertinente al caso.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

3. (a) **Describa *dos* beneficios para *B-Pharma* de una estrategia de precios (para sus medicamentos) de costo más margen.** **[4 puntos]**

Los beneficios de una estrategia de precios de costo más margen incluyen los siguientes:

- Es un método relativamente fácil, pero algunos costos pueden ser difíciles de identificar (por ejemplo, los de investigación y desarrollo)
- Puede ayudar a asegurarse de que se obtengan ganancias (asegurando el punto de equilibrio)
- Es esencial ya que los costos de investigación y desarrollo deben recuperarse
- Permite tener un margen de ganancia “deseado”
- Es la práctica estándar en muchas industrias incluyendo la de los farmacéuticos.

Acepte cualquier otro beneficio pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por cada beneficio válido que haya sido identificado y [1 punto] por la descripción de cada beneficio identificado hasta un máximo de [2 puntos].

- (b) **Analice la eficacia del estilo de liderazgo de Susan James en la empresa filial canadiense de *B-Pharma*.** [6 puntos]

El estilo de liderazgo de Susan puede definirse como autocrático, pues tiende a imponer sus decisiones sin prestar atención a los pedidos o los deseos de los empleados: ella ha “rechazado los pedidos de ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*)” (líneas 56–57), y parece incapaz de comunicarse con los empleados (línea 60).

Por una parte, el estilo puede parecer ineficaz, pues exacerba las tensiones entre los empleados y los gerentes (amenazas de ir a la huelga (línea 58)). Esta tiende a ser la perspectiva de los empleados que están insatisfechos con el estilo de liderazgo de Susan.

Por otra parte, el estilo puede ser eficaz, dado que es necesario tomar medidas rigurosas para revertir los problemas de productividad (“Recientemente, la empresa filial canadiense tuvo bajos niveles de productividad en comparación con otras empresas filiales de *B-Pharma*” (líneas 52–53)). Las mejoras en la productividad solo pueden lograrse con un estilo de liderazgo autocrático. Esta tiende a ser la perspectiva de Yukio y de los directivos de las oficinas centrales de *B-Pharma*, y por eso designaron a Susan.

Acepte todo otro análisis pertinente.

Otorgue un máximo de [2 puntos] si las cuestiones de liderazgo son analizadas sin aplicación al caso.

Otorgue un máximo de [4 puntos] si la respuesta carece de profundidad en el análisis.

Otorgue [6 puntos] si el análisis tiene profundidad y se aplica al caso.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

SECCIÓN B

4. (a) **Defina el término *tomas de control*.** [2 puntos]

El término *tomas de control* simplemente significa que un negocio adquiere la propiedad o titularidad de otro; esto es, lo compra. Esto puede suceder a través de la compra de acciones en el caso de una empresa incorporada.

No se espera que los alumnos escriban **exactamente** las mismas palabras que la definición anterior.

Otorgue [2 puntos] por una definición que demuestre entendimiento claro.

Otorgue [1 punto] por una definición que solamente demuestre entendimiento parcial.

- (b) **Explique una ventaja y una desventaja para *B-Pharma* al utilizar la producción por lotes para la elaboración de medicamentos.** [4 puntos]

Las ventajas de utilizar la producción por lotes para la elaboración de medicamentos incluyen:

- Permite producir medicamentos diferenciados, por ejemplo, el tipo de tabletas
- Permite que los tamaños de los lotes cumplan con la demanda particular de medicamentos
- Es un método estándar de producción en la industria
- *B-Pharma* tiene una amplia variedad de medicamentos, por lo que la producción por flujo puede no ser apropiada
- Facilidad para el manejo de la calidad, el cual es esencial para los medicamentos.

Las desventajas de utilizar la producción por lotes para la elaboración de medicamentos incluyen:

- Pueden perder posibilidades de economías de escala
- Es menos flexible que otros métodos
- Puede involucrar altos costos de inventario, lo que puede representar un serio problema ya que los medicamentos cuentan con fecha de caducidad.

Acepte cualquier otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

*Otorgue [1 punto] por una ventaja/desventaja relevante que haya sido identificada, y otorgue [1 punto] adicional por una explicación relevante de dicha ventaja/desventaja dentro del contexto de *B-Pharma*. Puntuación máxima [2 puntos].*

- (c) Si *B-Pharma* implementa la *opción 2* (penetración de mercado en China), explique una ventaja y una desventaja de la contratación de servicios externos para la empresa. *[4 puntos]*

Las posibles ventajas de la contratación de servicios externos incluyen:

- No se necesita inversión en China
- Un tercero puede realizar un mejor trabajo ya que se enfoca en una tarea (especialización)
- Los costos pueden ser más bajos.

Las posibles desventajas de la contratación de servicios externos incluyen:

- El control de calidad puede convertirse en un problema
- Puede resultar difícil prevenir o evitar la copia ilegal.

Acepte cualquier otra ventaja/desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por una ventaja/desventaja relevante que haya sido identificada, y otorgue [1 punto] adicional por una explicación relevante de dicha ventaja/desventaja dentro del contexto de B-Pharma. Puntuación máxima [2 puntos].

- (d) **Utilizando la información adicional anteriormente mencionada y el estudio de caso, recomiende ya sea la opción estratégica 1 ó la 2, a fin de que *B-Pharma* logre crecimiento a futuro.** [10 puntos]

Opción 1:

- Costos totales más altos (\$100 millones en lugar de \$50 millones)
- ¿Es realmente el mercado de China más grande que el de Europa?
- ¿Funcionará una adquisición hostil?
- Pueden adquirirse empresas a costos muy bajos, lo cual puede traer beneficios a largo plazo
- Las empresas pueden tener conocimiento del mercado local
- Diversificación de riesgos entre diferentes empresas
- Puede ser que los mercados sean similares a sus mercados tradicionales.

Sin embargo:

- Costos de modernización
- Cuestiones de fuerza laboral.

Opción 2:

- Gran mercado
- Supuesto sistema de producción más eficiente. ¿Es la producción por flujo la más apropiada?
- Crecimiento rápido y envejecimiento demográfico – alta demanda de medicamentos
- Beneficios de contratación de servicios externos.

Sin embargo:

- Cuestiones de derecho de propiedad (copyright)
- Calidad
- Diferencias culturales
- ¿Tienen experiencia en mercados como el de China? Parece poco probable
- ¿Cómo llevarían a cabo la comercialización, distribución y venta?

La decisión depende enormemente de la actitud de *B-Pharma* en cuanto a los riesgos. No existe investigación de mercado en la cual se pueda basar una decisión. *B-Pharma* tiene experiencia tanto en mercados desarrollados como en vías de desarrollo.

Las notas (puntuaciones) se deben otorgar de acuerdo con las bandas de calificación en la página 3.

Para una respuesta meramente teórica, o sin uso efectivo del material del estudio de caso, otorgue un máximo de [4 puntos].

Si solamente se consideró una opción dentro del contexto, otorgue un máximo de [5 puntos].

Si consideraron ambas opciones, pero con uso limitado de datos, otorgue un máximo de [6 puntos].

Si consideraron ambas opciones, con un buen uso de datos pero sin una recomendación clara, otorgue un máximo de [8 puntos].

Para lograr la nota máxima de [10 puntos], se deben considerar ambas opciones, usar los datos de manera efectiva y recomendar claramente una opción.



GESTIÓN EMPRESARIAL
NIVEL MEDIO
PRUEBA 2

EXAMEN DE MUESTRA

1 hora 45 minutos

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- No abra esta prueba de examen hasta que se lo autoricen.
- Es necesaria una copia sin anotaciones de *la hoja de fórmulas de Gestión Empresarial* para esta prueba.
- Sección A: conteste una pregunta.
- Sección B: conteste una pregunta.
- Sección C: conteste una pregunta.
- En esta prueba es necesario usar una calculadora.
- La puntuación máxima para esta prueba de examen es *[50 puntos]*.

SECCIÓN A

Conteste **una** pregunta de esta sección.

1. Dan Electro

Dan Bowen es titular de una empresa unipersonal que vende cámaras digitales directamente a los consumidores. La empresa, que opera con el nombre de *Dan Electro*, funciona en línea y procesa electrónicamente todas las ventas.

Información financiera para 2012 (todas las cifras en USD)

Costos anuales fijos	
Alquiler	20 000
Marketing	4000
Administración	5000
Pago de intereses	1000
Costos variables por cámara	
Cámara	135
Transporte	45
Mano de obra directa	20
Precio por cámara	250

Dan pronostica que venderá 700 cámaras en 2012.

- (a) Defina el término *costos variables*. [2 puntos]
- (b) (i) Elabore un gráfico del punto de equilibrio, con todos los rótulos correspondientes, para *Dan Electro* para 2012. Calcule e indique el punto de equilibrio y el margen de seguridad; calcule las ganancias pronosticadas por la venta de 700 cámaras (*muestre la totalidad del mecanismo*). [6 puntos]
- (ii) Calcule el número de cámaras que *Dan Electro* debe vender para duplicar las ganancias pronosticadas (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2 puntos]

2. BBT

BBT es una sociedad de responsabilidad limitada estadounidense pequeña y bien establecida, especializada en la educación en línea.

El contador de *BBT* acaba de presentar la siguiente información financiera de *BBT* – al 31 de octubre de 2012 –, que refleja algunos problemas de capital circulante y liquidez.

Extracto del balance de *BBT* al 31 de octubre de 2012 (todas las cifras en USD)

Depreciación acumulada	1500
Reservas acumuladas	8500
Caja	2000
Acreedores	Y
Deudores	28 000
Patrimonio neto	X
Activo fijo	30 000
Pasivo a largo plazo (deuda)	0
Activo neto	Z
Capital accionario	2000
Deuda a corto plazo	0
Existencias	0
Total activo corriente	30 000
Total pasivo corriente	48 000

- (a) Identifique **dos** desventajas para *BBT* de operar como una sociedad de responsabilidad limitada. [2 puntos]
- (b) (i) Calcule las cifras que faltan – X, Y y Z – y, con esas cifras y la información financiera suministrada, elabore un balance completo de *BBT* al 31 de octubre de 2012. [7 puntos]
- (ii) Calcule el índice de liquidez corriente de *BBT*. [1 punto]

SECCIÓN B

Conteste **una** pregunta de esta sección.

3. Cambio de patrones y prácticas de empleo

Luego de la aparición de inquietudes referidas a la declinación de la motivación en el trabajo, un informe encomendado recientemente por el gobierno llegó a las siguientes conclusiones principales:

- actualmente, los empleados experimentan más tensiones en el lugar de trabajo y pasan más tiempo trasladándose hacia la oficina y de regreso al hogar que en años anteriores
- la mayoría de los empleados siente que la satisfacción en el trabajo es parte importante de su vida
- las mujeres consideran que el número y los patrones de las horas de trabajo son más importantes que el nivel de remuneración
- los empleados con contratos prolongados se muestran más comprometidos con su trabajo
- hay más probabilidades de que los empleados dejen el trabajo si los empleadores han tomado medidas que despierten el temor de reducciones de plantilla
- a numerosos empleados de oficina les gustaría utilizar los recientes avances tecnológicos para trabajar desde sus hogares y lograr un equilibrio entre su vida privada y su vida laboral
- algunos empleados, en especial los que ocupan puestos con baja remuneración, parecen resistirse a las prácticas de trabajo flexibles.

Algunos empleadores han respondido positivamente, a través de la introducción de prácticas y patrones de trabajo flexibles. Después de superar cierta resistencia al cambio y de hacer frente a los costos extra de aplicar las prácticas nuevas, algunos empleadores dijeron haber logrado más flexibilidad en la organización, un mayor compromiso de los empleados y, en algunas organizaciones, un mayor nivel de ganancias.

No obstante, a algunos empleadores no les gusta la idea de establecer patrones y prácticas de trabajo flexibles.

- (a) Defina el término *reducción de plantilla*. [2 puntos]
- (b) Utilizando **dos** ejemplos, explique cómo los incentivos económicos pueden utilizarse para motivar a los empleados. [4 puntos]
- (c) Sugiera **dos** razones por las que a algunos empleadores no les gusta la idea de establecer patrones y prácticas de trabajo flexibles. [4 puntos]
- (d) Con relación a **dos** teorías de la motivación, discuta los efectos de la tendencia a ofrecer patrones y prácticas de trabajo flexibles sobre la motivación de los empleados. [10 puntos]

4. Lominex

Lominex es una sociedad de cinco jóvenes profesionales de la tecnología de la información. Poco tiempo atrás, la empresa desarrolló un programa para viajes que funciona en línea, denominado “Roadex”. El programa prepara itinerarios personalizados para quienes viajen en automóvil, basándose en sus intereses y las preferencias para el viaje, por ejemplo, vacaciones románticas, viajes de trabajo o vacaciones familiares. El itinerario incluye mapas, indicaciones para el conductor, atracciones turísticas y hoteles. Si se hacen las reservas utilizando Roadex, se obtienen descuentos.

La empresa desarrolló el programa Roadex porque los estudios de mercado indicaban lo siguiente:

- la mayoría de los viajes de placer se hacen por carretera
- la mayoría de quienes viajan por carretera reservan hoteles de categoría intermedia o costosos
- la mayoría de los buscadores en línea de servicios turísticos de la actualidad se centran en los viajes en avión, no en automóvil
- después de años de crecer en popularidad, las reservas en línea de viajes en avión están perdiendo adeptos: los usuarios están cansados de perder dos o tres horas intentando encontrar la línea aérea, el hotel o el paquete de vacaciones que satisfaga sus necesidades.

Lominex promoverá Roadex entre los consumidores usando estrategias promocionales que incorporen nuevas tecnologías (marketing viral, uso de redes sociales, marketing en las redes sociales) a fin de capturar nuevos segmentos de mercado y de ocupar un nicho en el mercado de los viajes en línea, que obtiene ingresos cada vez mayores pero con menos clientes.

- (a) Resuma **un** método de investigación de mercado primaria que *Lominex* podría haber usado para sus estudios de mercado. [2 puntos]
- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *Lominex* de ser una sociedad. [4 puntos]
- (c) Explique de qué manera puede *Lominex* segmentar su mercado para Roadex. [4 puntos]
- (d) ¿En qué medida puede *Lominex* usar estrategias promocionales que incorporen nuevas tecnologías (marketing viral, uso de redes sociales, marketing en las redes sociales) para promover Roadex? [10 puntos]

5. Fabia

Fabia es una empresa de vestidos de moda con sede en Melbourne, Australia. Mediante un proceso de producción por lotes, *Fabia* fabrica vestidos para el mercado de Australia. El principal segmento objetivo es el de las mujeres de mediana edad e ingresos altos que prefieren vestidos de gran calidad y lujosos, por los que están dispuestas a pagar precios superiores. En algunos casos, *Fabia* también produce vestidos para diseñadores famosos y celebridades mediante un proceso de producción a pedido (personalizada). El punto de venta único de *Fabia* se basa en la alta calidad y en los diseños originales, así como en el comportamiento ético de la empresa.

La recesión económica global dio como resultado una marcada caída en la demanda de vestidos de *Fabia* y, en consecuencia, en las ganancias. Pese a cierto optimismo respecto de una recuperación económica, el gerente financiero de *Fabia* está considerando contratar servicios externos (*outsourcing*) en Vietnam para todos los vestidos que se fabrican mediante el proceso de producción por lotes. *Fabia* planea trabajar con la empresa vietnamita *Patella*, conocida por su confiabilidad y sus entregas rápidas. Aprovechando la falta de reglamentación del empleo y de la protección del medio ambiente en Vietnam, *Patella* puede fabricar los vestidos de *Fabia* a un costo muy bajo, dos tercios el costo que se paga en Australia. *Fabia* solo mantendría en Australia los departamentos de diseño y marketing, como también un equipo de producción muy pequeño para los vestidos personalizados. El gerente de marketing de *Fabia* cree que todos los vestidos deberían seguir vendiéndose con la marca *Fabia*.

Si *Fabia* contrata los servicios externos de *Patella* para fabricar los vestidos que se producen por lotes, el cierre de la principal planta de fabricación en Australia ahorrará millones en costos fijos, pero habrá una reducción de plantilla que afectará a dos tercios de la dotación de personal.

- (a) Defina el término *punto de venta único*. [2 puntos]
- (b) Explique las ventajas para *Fabia* de seguir vendiendo los vestidos con la marca *Fabia*. [4 puntos]
- (c) Con referencia a *Fabia* y a **una** organización más que haya estudiado, distinga entre producción por lotes y producción a pedido (personalizada). [4 puntos]
- (d) Discuta la propuesta de contratar los servicios externos de *Patella* para la producción de los vestidos que se fabrican por lotes. [10 puntos]

SECCIÓN C

Conteste **una** pregunta de esta sección. No debe usar como base para su respuesta las organizaciones mencionadas en las secciones A y B, ni en el estudio de caso de la prueba 1.

6. Con relación a **una o dos** organizaciones que haya estudiado, evalúe distintas **estrategias** que las empresas pueden adoptar en respuesta a las cuestiones que plantea la **globalización**. *[20 puntos]*

 7. Con relación a **una** organización que haya estudiado, examine qué **cambios** trae aparejados la **globalización** en la gestión de recursos humanos. *[20 puntos]*

 8. Con relación a **una** organización que haya estudiado, discuta la importancia de la **innovación** y la **ética** en el marketing. *[20 puntos]*
-



ESQUEMA DE CALIFICACIÓN

EXAMEN DE MUESTRA

GESTIÓN EMPRESARIAL

Nivel Medio

Prueba 2

Las bandas de calificación y los criterios de evaluación de las páginas 2–5 se deben utilizar donde se indique en 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 y/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 y/o de la organización. • Ciertos indicios de una respuesta equilibrada. • Algunos juicios son pertinentes pero no están fundamentados.
7–8	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión de las exigencias de la pregunta. • Se explican y aplican bien las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada. • Buena referencia al material de estímulo. • Indicios sólidos de una respuesta equilibrada. • Los juicios son pertinentes pero no siempre están bien fundamentados.
9–10	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda). • Se explican con claridad y se aplican con un fin determinado las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta. • Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta. • Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta. • Juicios pertinentes y bien fundamentados.

Criterios de evaluación para la sección C

Criterio A: Conocimiento y comprensión conceptual

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de los conceptos dados y del contenido de gestión empresarial pertinente (teorías, técnicas o herramientas, según los requisitos de la pregunta).

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1	Se demuestra un conocimiento superficial de los conceptos dados. No se ha seleccionado contenido de gestión empresarial, o el contenido seleccionado no es pertinente.
2	Se demuestra una comprensión satisfactoria de uno de los conceptos dados o de ambos. Parte del contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente. El contenido pertinente se ha explicado de manera satisfactoria.
3	Se demuestra una buena comprensión de uno de los conceptos dados o de ambos. El contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente, aunque puede que no sea suficiente. El contenido pertinente se ha explicado en general de manera satisfactoria, aunque la explicación pueda carecer de cierta profundidad o amplitud.
4	Se demuestra una buena comprensión de ambos conceptos dados. El contenido de gestión empresarial seleccionado es pertinente y suficiente, y está bien explicado.

Criterio B: Aplicación

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

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

Criterio C: Argumentos razonados

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

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

Criterio D: Estructura

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

- introducción
- cuerpo
- conclusión
- párrafos apropiados para el propósito que cumplen.

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

Criterio E: Individuos y sociedades

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

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

SECCIÓN A

1. (a) Defina el término *costos variables*. [2 puntos]

Los costos variables son costos que varían en proporción directa al cambio en la producción/el nivel de producción.

No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.

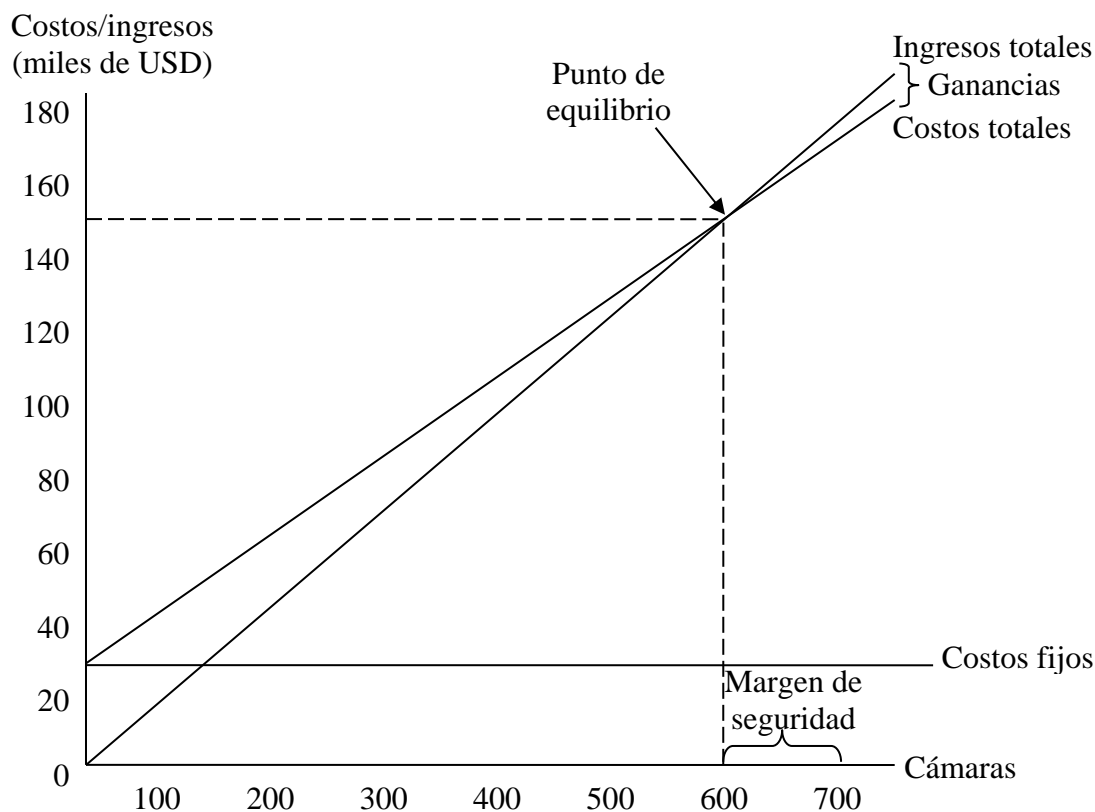
Otorgue [1 punto] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

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

- (b) (i) **Elabore un gráfico del punto de equilibrio, con todos los rótulos correspondientes, para *Dan Electro* para 2012. Calcule e indique el punto de equilibrio y el margen de seguridad; calcule las ganancias pronosticadas por la venta de 700 cámaras (*muestre la totalidad del mecanismo*). [6 puntos]**

El punto de equilibrio es:

$$\frac{\text{Costos fijos}}{\text{Contribución}} = \frac{\text{USD30 000}}{\text{USD250} - \text{USD200}} = 600 \text{ cámaras}$$



El margen de seguridad es:

$$700 - 600 = 100 \text{ unidades}$$

Las ganancias pronosticadas para 700 unidades son:

$$\text{Margen de seguridad} \times \text{contribución unitaria} = 100 \text{ unidades} \times \text{USD50} = \text{USD5000}$$

O:

$$\text{Ingresos totales} - \text{costos totales} = \text{USD175 000} - \text{USD30 000} + (200 \times 700) = \text{USD 5000}$$

Aplique la regla de la cifra propia. No penalice dos veces a los alumnos.

Otorgue puntos de la siguiente manera:

[1 punto] por rotular correctamente los ejes.

[1 punto] por dibujar con precisión y rotular correctamente la curva de ingresos totales y la curva de costos totales.

[1 punto] por identificar el punto de equilibrio y [1 punto] por mostrar el cálculo del valor correcto de 600.

[1 punto] por identificar el margen de seguridad.

[1 punto] por calcular correctamente la proyección de ganancias.

Si el alumno presenta un cuadro en lugar de un gráfico, otorgue [0 puntos].

Otorgue un máximo de [3 puntos] si el gráfico no tiene una presentación cuidada, si no fue dibujado con regla o si no está realizado a escala.

- (ii) **Calcule el número de cámaras que *Dan Electro* debe vender para duplicar las ganancias pronosticadas (muestre la totalidad del mecanismo).** [2 puntos]

El doble del nivel de ganancias es:

Objetivos: $USD5\,000 \times 2 = USD10\,000$

$$\frac{\text{Costos fijos} + \text{objetivos de ganancias}}{\text{Contribución}} = \frac{USD30\,000 + USD10\,000}{USD50} = 800 \text{ cámaras}$$

O:

Para duplicar sus ganancias, *Dan Electro* necesitaría ganar otros USD5000.

La contribución de cada unidad adicional que se vende es de USD50.

Por lo tanto, sería necesario vender 100 unidades más para obtener una ganancia adicional de USD5000: $USD5000 / USD50 = 100$ unidades

Para duplicar sus ganancias, *Dan Electro* debería vender las 700 unidades originales + 100 unidades = 800 cámaras.

Aplice la regla de la cifra propia. No penalice dos veces a los alumnos.

Otorgue [1 punto] por el mecanismo correcto y [1 punto] por el cálculo correcto. Otorgue un máximo de [2 puntos].

2. (a) **Identifique *dos* desventajas para *BBT* de operar como una sociedad de responsabilidad limitada.** *[2 puntos]*

Algunas posibles desventajas para *BBT*:

- Las sociedades de responsabilidad limitadas no tienen la capacidad de obtener tanta financiación como las sociedades anónimas. *BBT* no puede reunir capital accionario para financiar las actividades de investigación y desarrollo vendiendo acciones al público en general, pues las acciones solo se pueden vender a partes privadas, familiares y amigos, con la aprobación de la junta directiva (aunque en la actualidad Mark es el único accionista de la empresa).
- Pese a que Mark es el único accionista, no goza de la misma privacidad total que los titulares de empresas unipersonales o sociedades, porque tiene la obligación de publicar parte de la información financiera y otros datos.
- Mark debe hacer auditar las cuentas de su empresa por un contador externo, lo que aumenta los costos administrativos.
- Habitualmente es mucho más costoso crear una sociedad de responsabilidad limitada que una empresa unipersonal o una sociedad.
- *Acepte toda otra desventaja pertinente identificada.*

Otorgue *[1 punto]* por cada desventaja apropiada y pertinente identificada, con un máximo de *[2 puntos]*.

- (b) (i) **Calcule las cifras que faltan – X, Y y Z – y, con esas cifras y la información financiera suministrada, elabore un balance completo de BBT al 31 de octubre de 2012.** *[7 puntos]*

X = 10 500, Y = 48 000, Z = 10 500

Balance de BBT Ltda. al 31 de octubre de 2012

	USD	USD
Activo fijo		
Activo fijo	30 000	
Depreciación acumulada	1500	
Activo fijo neto		28 500
Activo corriente		
Caja	2000	
Deudores	28 000	
Existencias	0	
Total activo corriente	30 000	
Pasivo corriente		
Acreedores	48 000	
Deuda a corto plazo	0	
Total pasivo corriente	48 000	
Activo corriente neto (capital circulante)		(18 000)
Total activo menos pasivo corriente	10 500	
Pasivo a largo plazo (deuda)	0	
Activo neto		10 500
Financiado por:		
Capital accionario	2000	
Reservas acumuladas	8500	
Patrimonio neto		10 500

Otorgue *[1 punto]* en cada caso por el cálculo de patrimonio neto (X), acreedores (Y) y activo neto (Z). Otorgue un máximo de *[3 puntos]* por los cálculos.

En cuanto a la presentación, otorgue *[4 puntos]* por un balance totalmente correcto y con todos los rótulos correspondientes, que se ajuste a la presentación que se muestra en la Guía. Si el balance cuadra pero el orden de los activos o pasivos es incorrecto (según el método generalmente aceptado que ha elegido el alumno), otorgue hasta *[3 puntos]*. Si el balance cuadra pero el orden de los activos o pasivos es significativamente incorrecto (por ejemplo, el capital accionario y las reservas figuran como pasivo), otorgue *[1 punto]*.

No penalice una respuesta más de una vez por errores que provienen de etapas anteriores.

(ii) Calcule el índice de liquidez corriente de *BBT*.

[1 punto]

$$\text{Liquidez corriente} = \frac{\text{USD}30\,000}{\text{USD}48\,000} = 0,625$$

Otorgue [1 punto] por la respuesta correcta (no se requiere el mecanismo).
Aplique la regla de la cifra propia.

SECCIÓN B

3. (a) **Defina el término *reducción de plantilla*.** [2 puntos]

Es el despido de un empleado por la falta de trabajo para que realice, porque el empleador no puede afrontar el costo de seguir teniéndolo como empleado, o porque la empresa ya no necesita un empleado que realice un tipo de trabajo en particular.

No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.

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

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

- (b) **Utilizando dos ejemplos, explique cómo los incentivos económicos pueden utilizarse para motivar a los empleados.** [4 puntos]

Entre los incentivos económicos, se podría mencionar:

- salario
- jornales (remuneración por tiempo y a destajo)
- comisión
- remuneración basada en las ganancias
- remuneración basada en el desempeño
- planes de participación en el capital accionario
- pagos adicionales (beneficios extra).

Acepte todo otro incentivo económico acompañado por una explicación de cómo se los puede usar para motivar a los empleados.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por cada incentivo económico correctamente identificado, y otorgue [1 punto] adicional por una explicación pertinente del incentivo con relación a la motivación de los empleados, con un máximo de [2 puntos].

- (c) **Sugiera *dos* razones por las que a algunos empleadores no les gusta la idea de establecer patrones y prácticas de trabajo flexibles.** **[4 puntos]**

A algunos empleadores puede no gustarles la idea de establecer patrones y prácticas de trabajo flexibles por los siguientes motivos:

- puede que no sean capaces de controlar la calidad y/o la cantidad de trabajo realizado por los empleados (falta de supervisión, control de calidad, control de tiempos)
- puede que se dificulte la organización estructural (dado que quizá la empresa necesite contar con personal a ciertas horas en que funciona, al igual que, por ejemplo, una escuela necesita a sus maestros durante el día; a esto se llama “horarios centrales”)
- en algunos sectores, siempre debe haber empleados en servicio; por ejemplo, en los hospitales y en las fuerzas policiales (no solo en ciertos “horarios centrales”, sino las 24 horas de los 7 días de la semana)
- la coordinación de la flexibilidad puede no ser viable para algunas empresas pequeñas, donde no hay empleados suficientes para aplicar pautas y prácticas de trabajo flexibles.

Acepte todo otro motivo pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue **[1 punto]** por cada motivo correctamente identificado, y otorgue **[1 punto]** adicional por un desarrollo pertinente del motivo, con un máximo de **[2 puntos]**.

- (d) **Con relación a *dos* teorías de la motivación, discuta los efectos de la tendencia a ofrecer patrones y prácticas de trabajo flexibles sobre la motivación de los empleados.** *[10 puntos]*

Los alumnos pueden hacer referencia a las siguientes teorías de la motivación: los trabajos de Taylor, Maslow, Herzberg, Adams, Pink.

Se espera que los alumnos usen dos teorías para discutir la vinculación (si la hay) entre (a) la tendencia a ofrecer pautas y prácticas de trabajo flexibles, por una parte, y (b) el aumento en la motivación de los empleados. Se espera que los alumnos demuestren la forma en que la tendencia mejorará la motivación de los empleados, y que continúen su discusión a la vez que presentan puntos de vista opuestos de las teorías o de partes de una teoría en particular. Los alumnos deben poder demostrar que la vinculación no es obvia. (La mayoría de los teóricos antes mencionados escribió en un momento en que las pautas y las prácticas de trabajo flexibles no eran tan comunes, y en consecuencia no hicieron referencia a ellas de manera explícita). Se pone a prueba en los alumnos la capacidad de aplicar teorías haciendo uso y referencia constantes a la información del material de estímulo.

Por ejemplo, los factores de motivación de Herzberg se pueden ampliar de modo de incluir la satisfacción en el puesto de trabajo a través de la flexibilidad. Los niveles más altos de necesidades de Maslow se pueden alcanzar gracias a la ampliación de las facultades decisorias y a la confianza. Las prácticas de trabajo flexibles pueden ser percibidas como motivadoras o como desmotivadoras (debido a la incertidumbre, a los contratos de corta duración, *etc*).

Sin embargo, los alumnos deben demostrar que comprenden que algunas de las nuevas prácticas también dan a los empleadores la opción de ofrecer a los empleados solo contratos de corto plazo, sujetos a la demanda del mercado. Esto puede generar incertidumbre y una sensación de injusticia. En consecuencia, los empleados pueden sentirse desmotivados y hacer menos esfuerzos. Algunos empleados pueden no estar interesados en las prácticas de trabajo flexibles, y valorar la oportunidad de recibir más dinero. Los empleados también pueden sentirse aislados, tanto en lo profesional como en lo social, y algunos pueden temer al cambio.

Los anteriores no son más que ejemplos breves de un análisis de dos caras de los dos tipos de teorías. El análisis debe llevar a conclusiones. Por ejemplo, los efectos sobre la motivación no son predecibles, y pueden variar considerablemente. Los efectos pueden depender de la cultura de la organización, del tipo de empleados – en términos de competencias, experiencia o cargo – o de cualquier otro factor pertinente. Acepte toda teoría pertinente aplicada a la información dada en el material de estímulo. Los teóricos y las teorías deben aplicarse, no solo mencionarse.

Acepte toda otra discusión pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

4. (a) **Resuma *un* método de investigación de mercado primaria que *Lominex* podría haber usado para sus estudios de mercado.** [2 puntos]

Entre los métodos de investigación de mercado primaria que se podrían haber usado, se podría mencionar:

- cuestionarios
- encuestas
- entrevistas
- grupos de discusión (paneles)
- *acepte todo otro método de investigación primaria apropiado, o toda variación de lo anterior (por ejemplo, entrevistas telefónicas).*

Otorgue [1 punto] por cada tipo de método de investigación primaria apropiado y pertinente que se identifique, y otorgue [1 punto] por cada resumen pertinente y apropiado del método, con un máximo de [2 puntos].

(b) Explique una ventaja y una desventaja para Lominex de ser una sociedad. [4 puntos]

Entre las ventajas para *Lominex* de ser una sociedad, se podría mencionar:

- cada uno de los socios tiene un importante interés en la empresa, y es probable que todos se esfuercen mucho por lograr el éxito de la organización y sus proyectos (por ejemplo, el desarrollo de Roadex)
- como cada socio inyecta capital, hay más financiación disponible para inversiones (por ejemplo, en el desarrollo de Roadex) que en una empresa unipersonal
- al mismo tiempo, los socios tienen más control de la toma de decisiones que en una sociedad anónima (por ejemplo, pueden desarrollar Roadex en los términos que ellos mismos elijan)
- cada uno de los socios se puede especializar en diferentes áreas del negocio (por ejemplo, en el caso de Roadex, algunas personas se pueden centrar en el desarrollo de software y otras en el marketing)
- la operación de la empresa entraña menos formalidades legales.

Entre las desventajas para *Lominex* de ser una sociedad, se podría mencionar:

- si la empresa no tiene éxito, la responsabilidad de los socios es ilimitada (por ejemplo, deberían responder por las pérdidas financieras si Roadex no obtiene buenos resultados)
- a diferencia de lo que sucede en una empresa unipersonal, todos los socios deben compartir las ganancias
- las opciones de financiación son más limitadas que en una sociedad anónima, lo que puede impedir la realización de proyectos grandes que requieren una gran inversión inicial para concretarse
- puede ser difícil resolver los desacuerdos potenciales entre los socios (por ejemplo, si los socios tienen puntos de vista muy distintos sobre la forma en que se debería desarrollar Roadex).

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente acompañada por una explicación.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1 punto] por cada ventaja/desventaja correctamente identificada, y otorgue [1 punto] adicional por una explicación pertinente, con un máximo de [2 puntos].

(c) **Explique de qué manera puede *Lominex* segmentar su mercado para Roadex. [4 puntos]**

El propósito de la segmentación de mercado es permitir a las empresas generar mayor volumen de ventas o mayores ganancias dirigiéndose a determinados grupos de clientes. La segmentación de mercado, al dar a las empresas más conocimiento acerca de sus clientes, posibilita variar los productos o la mezcla de marketing para adaptarse mejor a las necesidades de los clientes. La segmentación también permite a las empresas apuntar a algunos subgrupos particularmente propicios para la mezcla de marketing y, de esa manera, no desperdiciar recursos dirigiendo la acción de marketing a subgrupos inapropiados. Asimismo, la segmentación de mercado puede permitir a las empresas ofrecer productos diferenciados a distintos grupos.

Lominex segmentará su mercado dirigiéndose a los clientes potenciales que reúnan las siguientes condiciones:

- aficionados a los viajes de placer (a diferencia de quienes planifican itinerarios para viajes de negocios)
- que viajan por carretera (y no por avión)
- que tienen prisa (y no quieren perder “dos o tres horas intentando encontrar la línea aérea, el hotel o el paquete de vacaciones que satisfaga sus necesidades”)
- que usan Internet (porque el software funciona por Internet)
- que en general tienen una buena posición económica (porque se alojan en “hoteles de categoría intermedia o costosos”).

Sin una segmentación de mercado, la mezcla de marketing de *Lominex* podría tener una composición inapropiada para el mercado potencial (puede que los medios de la promoción no sean los mejores, o que el software que programa los itinerarios reserve hoteles de una calidad no adecuada).

Acepte toda otra explicación pertinente.

Otorgue [1–2 puntos] por una respuesta básica que muestre cierta comprensión de la segmentación de mercado (puede ser una respuesta teórica).

Otorgue [3–4 puntos] por una respuesta que muestre una buena comprensión de la segmentación de mercado aplicada a *Lominex* y Roadex.

- (d) **¿En qué medida puede *Lominex* usar estrategias promocionales que incorporen nuevas tecnologías (marketing viral, uso de redes sociales, marketing en las redes sociales) para promover Roadex?** *[10 puntos]*

El uso de las nuevas tecnologías (marketing viral, uso de redes sociales, marketing en las redes sociales) presenta muchas ventajas:

- dado que Roadex es un programa que funciona en línea, es lógico usar los medios en línea para promoverlo, en especial porque muchos usuarios potenciales de Roadex probablemente usen las nuevas tecnologías (es probable, por ejemplo, que estén familiarizados con el marketing viral)
- las nuevas tecnologías dejan margen para una mayor creatividad (por ejemplo, en el diseño de campañas promocionales); una vez más, esto puede ser atractivo para los futuros usuarios de Roadex
- la publicidad en línea permitirá a *Lominex* modificar rápidamente su promoción, por ejemplo, respondiendo a hechos de la actualidad, incluso de manera anecdótica o humorística, en sus actividades de promoción (por ejemplo, “Si el Presidente hubiera usado Roadex, no habría llegado tarde a la cumbre internacional”)
- si utiliza tecnología multimedia en sus promociones, *Lominex* podría incluir enlaces directos a Roadex.

Sin embargo, las nuevas tecnologías también tienen desventajas que *Lominex* no debe pasar por alto:

- algunos usuarios potenciales (por ejemplo, los de más edad) podrían ser más receptivos frente a técnicas de promoción tradicionales (como las campañas de radio o televisión)
- los mensajes promocionales en línea pueden escapar a todo control (por ejemplo, podrían hacerse parodias negativas de Roadex que se multipliquen en forma viral en Internet)
- puede que *Lominex* no tenga los conocimientos de recursos humanos para gestionar el marketing en Internet, dado que esta es un área de gran especialización, donde los nuevos productos y técnicas se lanzan al mercado, se actualizan o resultan obsoletos con mucha rapidez.

Los alumnos pueden distinguir entre marketing viral, uso de redes sociales y marketing en las redes sociales.

Acepte toda otra respuesta fundamentada y pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

5. (a) **Defina el término *punto de venta único*.** [2 puntos]

El término punto de venta único hace referencia a las características de un producto o servicio que lo hacen diferente de (y presumiblemente mejor que) otros productos del mercado.

No se espera que la definición de los alumnos coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.

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

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

(b) **Explique las ventajas para *Fabia* de seguir vendiendo los vestidos con la marca *Fabia*.** [4 puntos]

Fabia ya tiene una fuerte identidad de marca. Es conocida en el mercado por su punto de venta único de gran calidad y diseño original, como también por su comportamiento ético. Algunos diseñadores famosos y celebridades suelen usar los vestidos que *Fabia* produce por pedidos especiales (producción personalizada). Si la empresa empezase a vender vestidos sin la marca *Fabia*, no aprovecharía la ventaja de marketing que representa la identidad de marca que ha construido desde hace mucho tiempo. Por el contrario, los vestidos que produciría *Patella* y se comercializarían bajo algún otro nombre no gozarían del beneficio de la conciencia de marca en el mercado. *Fabia* tendría que construir una nueva identidad de marca, lo que no es fácil en el mercado competitivo de la moda femenina.

Acepte toda otra explicación pertinente.

Otorgue [1–2 puntos] por una respuesta básica que muestre cierta comprensión de la importancia de la gestión de marcas (puede ser una respuesta teórica).

Otorgue [3–4 puntos] por una respuesta que muestre una buena comprensión de la importancia de la gestión de marcas aplicada a *Fabia*.

- (c) **Con referencia a *Fabia* y a una organización más que haya estudiado, distinga entre producción por lotes y producción a pedido (personalizada).** [4 puntos]

La producción por lotes tiene lugar cuando una empresa produce un conjunto de productos idénticos en un grupo (lote) antes de pasar a otro grupo idéntico de productos. Esto puede suceder con los vestidos, pues *Fabia* fabrica 100 vestidos de un modelo, material y talle en particular antes de reorganizar el salón de producción (por más modestos que sean los cambios) para fabricar una serie de otro vestido distinto (quizá con diferencias de talle, material o modelo, o de varios estos elementos). La producción por lotes también puede tener lugar porque así lo dictan las pautas de consumo. Por ejemplo, una panadería elabora un lote de pan temprano por la mañana para vender a los consumidores que hacen sus compras a primera hora. Después, la panadería puede elaborar otro lote a última hora de la mañana, para los clientes que buscan pan fresco (casi recién salido del horno) pero lo compran cuando regresan a su hogar a almorzar.

Se habla de producción personalizada cuando una empresa produce algo específicamente para satisfacer las necesidades de un cliente en particular. En la industria de la moda, las celebridades femeninas a menudo quieren llevar un vestido que saben que nadie más tendrá. Por eso, piden a una marca de ropa o a un diseñador, por ejemplo a *Fabia*, que fabrique un producto personalizado: un vestido único y exclusivo. Esto también puede suceder en la industria panadera. Por ejemplo, los pasteles de bodas suelen ser personalizados.

Acepte toda otra distinción pertinente.

Otorgue [2 puntos] si el alumno distingue claramente entre la producción por lotes y la producción a pedido (personalizada). Otorgue [1 punto] adicional por la aplicación a *Fabia*, y otorgue [1 punto] adicional más por la aplicación a otra organización, con un máximo de [4 puntos].

Nota: Acepte como aplicación una referencia, como se muestra más arriba, a “una panadería” (no es necesario que el alumno identifique una panadería específica).

- (d) **Discuta la propuesta de contratar los servicios externos de *Patella* para la producción de los vestidos que se fabrican por lotes.** [10 puntos]

La decisión de contratar los servicios externos de *Patella* tiene ventajas y desventajas.

Entre las ventajas o los beneficios, se podría mencionar:

- *Patella* es conocida por su confiabilidad y rapidez
- *Patella* permitirá a *Fabia* reducir significativamente el costo de producción de los vestidos
- el cierre de la fábrica australiana reducirá los costos fijos y permitirá a *Fabia* ser más flexible
- *acepte toda otra ventaja pertinente.*

Entre las desventajas o los costos, se podría mencionar:

- muchos empleados se verán afectados por una reducción de plantilla, lo que podría generar publicidad negativa
- las prácticas laborales y ambientales de Vietnam también podrían generar publicidad negativa y poner en peligro un aspecto del punto de venta único de *Fabia*
- *Fabia* perdería el control de los procesos de producción, lo que podría ser perjudicial si cambiasen las circunstancias en *Patella* (cambios de titularidad, deterioro de la calidad, etc)
- *acepte toda otra desventaja pertinente.*

Acepte toda otra discusión pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de calificación de la página 2.

SECCIÓN C

En las preguntas 6 a 8, se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 3–5. La finalidad de estas notas para la corrección es contribuir a cierta uniformidad en la interpretación de los criterios de evaluación, además de dar ejemplos de algunos posibles argumentos que los alumnos pueden plantear y que merecen puntuaciones más altas. Los ejemplos son solo indicativos, y los examinadores deben considerar la calidad de cada respuesta caso por caso; esto depende mucho del tipo de organización u organizaciones que los alumnos elijan y de los tipos de argumentos que presenten.

6. **Con relación a una o dos organizaciones que haya estudiado, evalúe distintas estrategias que las empresas pueden adoptar en respuesta a las cuestiones que plantea la globalización.** [20 puntos]

Criterio A

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- demostrar comprensión de los conceptos dados en la pregunta (por ejemplo, explicando que la estrategia es la actividad de planificación a largo plazo de una empresa, y que la globalización consiste en la competencia y la conectividad crecientes de los países, las personas y las economías)
- seleccionar contenidos de gestión empresarial pertinentes y suficientes tomados del programa de estudios, y explicar los contenidos de manera útil, conforme a los requerimientos de la pregunta (por ejemplo, eligiendo la matriz de Ansoff como herramienta para analizar las opciones estratégicas de una empresa, y explicando – muy probablemente también con un dibujo de la matriz de Ansoff – cómo las empresas pueden desarrollarse mediante la penetración de mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos y la diversificación).

Cabe destacar que el volumen de contenidos de gestión empresarial que es apropiado elegir, al igual que el grado de detalle con que es necesario explicar, dependen de la pregunta y de la organización o las organizaciones de la vida real que el alumno elija.

Dado que la pregunta menciona “distintas estrategias” y “cuestiones que plantea la globalización”, para otorgar la totalidad de los puntos, se espera que los alumnos hagan referencia a más de una estrategia (por ejemplo, el desarrollo de mercado y el desarrollo de productos) y a más de una cuestión que plantea la globalización (por ejemplo, la creación de una dotación de personal plurinacional y pluricultural).

Criterio B

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- aplicar los conceptos dados y los contenidos de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización de la vida real que han elegido (por ejemplo, explicando la estrategia de *Easyjet* de desarrollo de mercado y la estrategia de *British Airways* de penetración de mercado)
- dar ejemplos apropiados e ilustrativos de la organización o las organizaciones de la vida real (por ejemplo, haciendo referencia a la introducción por parte de *Easyjet* de vuelos en países de Europa oriental donde antes no operaba, con una población que ahora puede permitirse viajar más, y al uso por parte de *British Airways* del concepto

de lealtad del consumidor en campañas publicitarias destinadas a mercados existentes).

Cabe señalar que, en algunos casos, la investigación de los alumnos les permite dar ejemplos muy específicos, pero en otros solo pueden aplicar conocimientos más genéricos de la organización a la pregunta. No se debe esperar que los alumnos den ejemplos muy específicos para otorgar el total de la puntuación, siempre que los ejemplos sean apropiados e ilustren los puntos que el alumno quiere demostrar.

Si el alumno usa en su respuesta una organización de la sección A o B, o del estudio de caso dado a conocer con anticipación para la prueba 1, otorgue **[0 puntos]** en este criterio.

La pregunta pide a los alumnos hacer referencia a una o dos organizaciones; es posible obtener el total de los puntos haciendo referencia solo a una organización.

Criterio C

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- presentar argumentos pertinentes y equilibrados (por ejemplo, evaluando la eficacia de las estrategias de *British Airways* para categorías de servicios totalmente nuevas)
- presentar evidencia razonable u otros tipos de apoyo que justifiquen sus argumentos (por ejemplo, explicando que, aunque *British Airways* podría hacer estudios de mercado sobre nuevas categorías de servicios, esto va a plantear un desafío, porque los conocimientos de la empresa abarcan el mercado de la aviación).

Cabe destacar que no es necesario que la información de la organización o las organizaciones de la vida real sea muy detallada o absolutamente precisa para obtener el total de los puntos. Entre los otros tipos de apoyo, pueden incluirse los conocimientos generales de los alumnos sobre gestión empresarial, sobre otras organizaciones o sobre contextos específicos con los que están familiarizados.

Criterio D

Con relación a la estructura, consulte los criterios de evaluación.

Criterio E

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- considerar las perspectivas de diversos grupos de interés (por ejemplo, evaluando las consecuencias de las estrategias de globalización de *British Airways* e *Easyjet* para los clientes y las sociedades)
- para el nivel de logro más alto, considerar las perspectivas de los grupos de interés pertinentes de manera equilibrada (por ejemplo, considerando que, aunque los individuos y las sociedades se benefician de los viajes a todo el mundo, pues promueven el conocimiento de las diversas culturas, estos viajes también pueden perjudicar a las sociedades a largo plazo, debido a los altos costos ambientales del transporte aéreo).

Cabe destacar que el hecho de que sea apropiado poner el acento en individuos o grupos, o en grupos de interés internos o externos, depende de la pregunta y de la organización o las organizaciones que el alumno elija.

7. Con relación a una organización que haya estudiado, examine qué cambios trae aparejados la globalización en la gestión de recursos humanos. [20 puntos]

Criterio A

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- demostrar comprensión de los conceptos dados en la pregunta (por ejemplo, explicando que la globalización es una reducción de las barreras económicas, tecnológicas y culturales, que facilita el crecimiento de las empresas más allá de sus fronteras nacionales; y que el cambio es la evolución de las estrategias, los objetivos y los procesos empresariales)
- seleccionar contenidos de gestión empresarial pertinentes y suficientes tomados del programa de estudios, y explicar los contenidos de manera útil, conforme a los requerimientos de la pregunta (por ejemplo, eligiendo contenidos de gestión empresarial pertinentes, como la estructura organizacional, la comunicación y los incentivos, y explicando que la estructura organizacional se relaciona con la distribución de las responsabilidades en una empresa, que la comunicación se relaciona con la forma en que se envían y reciben los mensajes en una empresa, y que los incentivos comprenden los beneficios económicos y no económicos que reciben los empleados por el trabajo que hacen).

Cabe destacar que el volumen de contenidos de gestión empresarial que es apropiado elegir, al igual que el grado de detalle con que es necesario explicar, dependen de la pregunta y de la organización o las organizaciones de la vida real que el alumno elija.

Criterio B

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- aplicar los conceptos dados y los contenidos de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización de la vida real que han elegido (por ejemplo, explicando que *Unilever* debe abordar cuestiones como los niveles de salarios, las estructuras de pago y los incentivos no económicos que ofrece en las diversas ubicaciones en que opera)
- dar ejemplos apropiados e ilustrativos de la organización de la vida real (por ejemplo, haciendo referencia a la posibilidad de *Unilever* de tener relaciones contractuales distintas con sus empleados en diferentes ubicaciones, como lo demuestra la celebración de contratos temporales con la mayoría de los trabajadores de sus plantaciones de té en Pakistán, lo que implica que los salarios pueden ser más bajos y que quizá los trabajadores no tengan las mismas vacaciones anuales o la misma licencia médica que los empleados permanentes*).

Cabe señalar que, en algunos casos, la investigación de los alumnos les permite dar ejemplos muy específicos, pero en otros solo pueden aplicar conocimientos más genéricos de la organización a la pregunta. No se debe esperar que los alumnos den ejemplos muy específicos para otorgar el total de la puntuación, siempre que los ejemplos sean apropiados e ilustren los puntos que el alumno quiere demostrar.

Si el alumno usa en su respuesta una organización de la sección A o B, o del estudio de caso dado a conocer con anticipación para la prueba 1, otorgue **[0 puntos]** en este criterio.

* Fuente: Foro Internacional de los Derechos Laborales, <http://www.laborrights.org/>, consultado el 11 de abril de 2013.

Criterio C

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- presentar argumentos pertinentes y equilibrados (por ejemplo, examinando de qué manera se interrelacionan la estructura organizacional y la comunicación en el contexto de una gran empresa multinacional)
- presentar evidencia razonable u otros tipos de apoyo que justifiquen sus argumentos (por ejemplo, explicando que, aunque un área de control acotada y unos sistemas de delegación y ampliación de las facultades decisorias pueden ser propicios para una comunicación más personalizada, tal vez no sean posibles en una empresa mundial como *Unilever*, por el riesgo de que surjan distintas prácticas de operación en diversas partes de la empresa).

Cabe destacar que no es necesario que la información de la organización o las organizaciones de la vida real sea muy detallada o absolutamente precisa para obtener el total de los puntos. Entre los otros tipos de apoyo, pueden incluirse los conocimientos generales de los alumnos sobre gestión empresarial, sobre otras organizaciones o sobre contextos específicos con los que están familiarizados.

Criterio D

Con relación a la estructura, consulte los criterios de evaluación.

Criterio E

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- considerar las perspectivas de diversos grupos de interés (por ejemplo, examinando los diversos puntos de vista que podrían tener los propietarios institucionales y los empleados individuales con respecto a los tipos de cambios que el crecimiento global acarrea en materia de recursos humanos)
- para el nivel de logro más alto, considerar las perspectivas de los grupos de interés pertinentes de manera equilibrada (por ejemplo, considerando que lo que ven los propietarios institucionales de una empresa multinacional como *Unilever* de las prácticas de la organización son los números, por lo que su visión de los asuntos de recursos humanos puede no ser tan personalizada como la de los empleados individuales, para quienes el trabajo y las condiciones de trabajo son elementos importantes constitutivos del bienestar).

Cabe destacar que el hecho de que sea apropiado poner el acento en individuos o grupos, o en grupos de interés internos o externos, depende de la pregunta y de la organización o las organizaciones que el alumno elija.

8. Con relación a una organización que haya estudiado, discuta la importancia de la innovación y la ética en el marketing. [20 puntos]

Criterio A

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- demostrar comprensión de los conceptos dados en la pregunta (por ejemplo, explicando que la innovación es la capacidad de pensar de manera novedosa y de crear servicios nuevos, y que la ética es el conjunto de consideraciones acerca de las perspectivas y el bienestar de los distintos grupos de interés)
- seleccionar contenidos de gestión empresarial pertinentes y suficientes tomados del programa de estudios, y explicar los contenidos de manera útil, conforme a los requerimientos de la pregunta (por ejemplo, eligiendo aspectos del marketing como las consideraciones éticas, la gestión de marcas y la diferenciación de los competidores, y explicando que las consideraciones éticas en el marketing se relacionan con el modo en que una empresa se dirige a sus clientes, que la gestión de marcas es el tipo de imagen con que una empresa se representa a sí misma y a sus servicios, y que la diferenciación de los competidores puede lograrse, por ejemplo, desarrollando un servicio que posibilite al cliente un comportamiento totalmente novedoso).

Cabe destacar que el volumen de contenidos de gestión empresarial que es apropiado elegir, al igual que el grado de detalle con que es necesario explicar, dependen de la pregunta y de la organización o las organizaciones de la vida real que el alumno elija.

Aunque no se otorgan puntos por definiciones, es probable que resulte útil ofrecer, en una primera parte de la respuesta, explicaciones breves pero claras de los conceptos dados y de los contenidos de gestión empresarial seleccionados, así como formular estas explicaciones de manera tal que se ajusten a la pregunta.

Criterio B

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- aplicar los conceptos dados y los contenidos de gestión empresarial pertinentes para explicar la situación y las cuestiones de la organización de la vida real que han elegido (por ejemplo, explicando que *Safaricom*, un operador de redes móviles de Kenya, ha reinventado el concepto de las operaciones bancarias en ese país, y lo ha complementado con iniciativas de marketing innovadoras que plantean consideraciones éticas interesantes)
- dar ejemplos apropiados e ilustrativos de la organización de la vida real (por ejemplo, haciendo referencia al servicio M-PESA, de *Safaricom*, que permite a los clientes transferir dinero por teléfono móvil, lo que ha diferenciado a *Safaricom* de los competidores, ha permitido a la empresa desarrollar una marca estrechamente vinculada con el desarrollo, y en muchos casos ha cambiado la vida a los clientes).

Cabe señalar que, en algunos casos, la investigación de los alumnos les permite dar ejemplos muy específicos, pero en otros solo pueden aplicar conocimientos más genéricos de la organización a la pregunta. No se debe esperar que los alumnos den ejemplos muy específicos para otorgar el total de la puntuación, siempre que los ejemplos sean apropiados e ilustren los puntos que el alumno quiere demostrar.

Si el alumno usa en su respuesta una organización de la sección A o B, o del estudio de caso dado a conocer con anticipación para la prueba 1, otorgue **[0 puntos]** en este criterio.

Criterio C

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- presentar argumentos pertinentes y equilibrados (por ejemplo, discutiendo la forma en que un impacto positivo en la vida de las personas a través de una innovación radical como M-PESA aumenta las expectativas respecto del comportamiento ético de una empresa)
- presentar evidencia razonable u otros tipos de apoyo que justifiquen sus argumentos (por ejemplo, explicando que, aunque los proyectos de aprendizaje electrónico parecen apropiados para la marca *Safaricom*, la empresa debe planificar ese tipo de proyectos con prudencia).

Cabe destacar que no es necesario que la información de la organización o las organizaciones de la vida real sea muy detallada o absolutamente precisa para obtener el total de los puntos. Entre los otros tipos de apoyo, pueden incluirse los conocimientos generales de los alumnos sobre gestión empresarial, sobre otras organizaciones o sobre contextos específicos con los que están familiarizados.

Criterio D

Con relación a la estructura, consulte los criterios de evaluación.

Criterio E

Para demostrar que satisfacen este criterio de evaluación, los alumnos deben ser capaces de:

- considerar las perspectivas de diversos grupos de interés (por ejemplo, discutiendo que los clientes más jóvenes y los de más edad pueden tener puntos de vista distintos sobre el uso apropiado o inapropiado del lenguaje en las campañas publicitarias)
- para el nivel de logro más alto, considerar las perspectivas de los grupos de interés pertinentes de manera equilibrada (por ejemplo, considerando que los clientes de más edad pueden ver la penetración del inglés en el swahili como un debilitamiento de la identidad keniana, mientras que es posible que los jóvenes no se preocupen en la misma medida por este aspecto).

Cabe destacar que el hecho de que sea apropiado poner el acento en individuos o grupos, o en grupos de interés internos o externos, depende de la pregunta y de la organización o las organizaciones que el alumno elija.



GESTIÓN EMPRESARIAL
ESTUDIO DE CASO: B-PHARMA

Para uso con los exámenes de muestra

INSTRUCCIONES PARA LOS ALUMNOS

- Cuadernillo de estudio de caso para la Prueba 1 de Nivel Superior y para la Prueba 1 de Nivel Medio de los exámenes de Gestión Empresarial.

B-PHARMA

B-Pharma es una sociedad anónima y una de las empresas multinacionales más grandes de la industria farmacéutica. Tiene más de 30 000 empleados en todo el mundo. Las oficinas centrales se encuentran en Tsukuba Science City, Japón.

5 *B-Pharma* fue fundada en 1973 por Yukio Nakamura. La fuerte demanda a mediados de los años ochenta y un período de auge económico en Japón permitió a *B-Pharma* crecer y expandirse dentro de la cuenca del Pacífico. En 1986, se abrió una primera empresa filial, en Seattle, Estados Unidos (EE. UU.). *B-Pharma* también abrió empresas filiales más pequeñas en otros países, como Canadá, Chile, México, Nueva Zelandia, Corea del Sur y Vietnam. Las empresas filiales son responsables tanto de la producción como de la distribución de los medicamentos de *B-Pharma* en cada mercado nacional, así como del área de investigación y desarrollo.

Marketing

En la industria farmacéutica, el papel de los departamentos de investigación y desarrollo es crítico para el éxito en las innovaciones. El desarrollo de productos nuevos puede generar una ventaja competitiva, un crecimiento del negocio, mayores ganancias y, como consecuencia, satisfacción de los accionistas. Sin embargo, el proceso de investigación y desarrollo es largo y costoso, y representa un desafío estratégico: desde que se descubre un medicamento nuevo hasta que llega al mercado pueden pasar más de 17 años. El proceso de aprobación demanda una gran cantidad de ensayos para garantizar que los medicamentos sean seguros. Es por esto que todos los medicamentos nuevos tienden a ser costosos cuando se comercializan.

20 Cuando *B-Pharma* determina los precios de sus medicamentos, debe cubrir los costos no solo de la producción y la distribución, sino también de las actividades de investigación y desarrollo previas. Habitualmente, los precios se determinan sobre la base de los costos más margen, aunque pueden tomarse en consideración otros factores, tales como los precios de los medicamentos de los competidores. Las empresas farmacéuticas no suelen utilizar estrategias de determinación de precios basadas en la penetración o el “descremado” del mercado.

25 La cartera de *B-Pharma* incluye medicamentos en distintas etapas del ciclo de vida del producto, por ejemplo:

- 30 • Pharmax, el analgésico de mayor éxito de ventas de *B-Pharma*. Con alrededor de un tercio del mercado de los analgésicos de Japón y EE.UU., ha logrado mantener dicha cuota estable durante los últimos diez años. Aunque el mercado se encuentra saturado y su crecimiento es muy lento, este analgésico está sumamente afianzado. Cabe agregar que, al caducar la patente original, los competidores están comenzando a producir sustitutos más económicos.
- Pharmaflo, un medicamento que previene los ataques cardíacos. Lanzado en el año 2006, cuenta con 15% de la cuota de un mercado que continúa en rápido crecimiento.
- 35 • Pharmaslim, un medicamento para el control de peso. Este fármaco se vende muy poco, aún y cuando el mercado de los medicamentos para combatir la obesidad se encuentra en rápido crecimiento.
- Pharmatics, un nuevo medicamento antienviejecimiento, lanzado en 2014. Los primeros resultados de ventas fueron satisfactorios debido a los esfuerzos introductorios de marketing significativos. No está claro aún si las ventas continuarán creciendo.

- 40 Pese a que lanzar un medicamento nuevo es una operación de marketing compleja, *B-Pharma* tiene una fortaleza esencial: ha mantenido la solidez de su marca mediante la inserción de publicidad agresiva en revistas especializadas. El logotipo *B-Pharma* está presente en todos sus productos y cuenta con una considerable lealtad a la marca. Se han realizado estudios de mercado que revelan que la mayoría de los adultos del Asia oriental reconocen las etiquetas de *B-Pharma* y las consideran un indicador de calidad y seguridad. Los consumidores confían en los medicamentos de *B-Pharma*, pero estos son costosos. En épocas de dificultades económicas, muchas personas prefieren comprar medicamentos genéricos*, de costo más bajo.

Gestión de recursos humanos en una empresa multinacional

- 50 *B-Pharma* ha procurado introducir la misma estructura organizacional vertical en todas sus empresas filiales, pero esta uniformidad demostró no ser apropiada, pues pasa por alto las diferencias culturales entre algunos de los países donde la empresa opera.

- En Canadá, los empleados han manifestado una y otra vez su deseo de más delegación y de una mayor área de control. Recientemente, la empresa filial canadiense tuvo bajos niveles de productividad en comparación con otras empresas filiales de *B-Pharma*. En el ejercicio actual, ha llegado a operar a pérdida. Varios directivos han demostrado no poder mejorar la productividad; por ello, Yukio designó a Susan James como directora ejecutiva (CEO) en Canadá y le encomendó lograr que la empresa filial volviera a mostrar rentabilidad en el próximo ejercicio. Susan ha rechazado los pedidos de ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*).

- Aunque la moral ha sufrido un deterioro y se ha amenazado con ir a la huelga, Susan se niega a modificar su estilo de liderazgo, y cuenta con el apoyo del resto del equipo directivo. Los problemas se han visto exacerbados por la incapacidad de Susan para la comunicación y por la estructura jerárquica vertical. Ahora que se están llevando adelante negociaciones colectivas, Susan comprende que los empleados pueden quedar desmotivados, y que la productividad podría resentirse. Ella sabe que los empleados canadienses responden bien a la motivación económica, por lo que planea resolver los problemas redirigiendo parte de su presupuesto de investigación y desarrollo al departamento de recursos humanos, a fin de aplicar el sistema de remuneración basada en el desempeño.

* medicamentos genéricos: a diferencia de los medicamentos de marca, los genéricos se producen y venden sin estar protegidos por una patente

Temas actuales: *B-Pharma* en los medios

En los últimos tiempos, algunos sucesos y problemas han empañado la imagen pública de *B-Pharma*.

70 En 2012, uno de los laboratorios de la empresa fue el eje de una controversia que se difundió en los medios de comunicación internacionales. Los científicos de este laboratorio estaban investigando los efectos de un nuevo medicamento y, como parte de los ensayos preliminares, habían experimentado con animales. Muchos de estos animales habrían sufrido una muerte dolorosa. Un “informante”* alertó a las autoridades del incumplimiento de las normas y los parámetros de comparación de técnicas, tácticas y prácticas empresariales (benchmarking) que supuestamente garantizaban el cuidado de los animales. Sin aviso previo, inspectores veterinarios visitaron las instalaciones y elaboraron un informe perjudicial. El documento se filtró a los periodistas, con lo que nació un “furor” de los medios de comunicación, que publicaron títulos como “Animales torturados en laboratorio de *B-Pharma*” o “*B-Pharma*: el laboratorio de la vergüenza”. Varios laboratorios y las oficinas centrales de Tsukuba fueron objeto de ataques vandálicos por parte de activistas defensores de los derechos de los animales; el mismo Yukio Nakamura recibió cartas con amenazas hacia él y su familia. El peso de la opinión pública mundial se inclinaba en contra de *B-Pharma*, aun cuando un ejercicio de relaciones públicas costoso redujo en cierto grado los efectos de lo sucedido.

85 Luego de esta publicidad negativa, *B-Pharma* comenzó a aplicar procedimientos más estrictos, y creó un cargo nuevo, el “de director de responsabilidad social de la empresa”. Se designó para ocupar el cargo a Tadashi Agi, profesor de ética empresarial de la Universidad Nacional de Tsukuba. Actualmente, Tadashi está redactando un manual de responsabilidad social corporativa para la empresa. Él planea introducir objetivos de responsabilidad social empresarial, medidas y acciones a lo largo de todos los departamentos, haciendo uso exhaustivo de las nuevas tecnologías a fin de comunicar esta visión ética a todos los grupos de interés internos y externos.

Contabilidad y finanzas

90 Si bien *B-Pharma* cuenta con grandes reservas financieras y, en teoría, podría resistir cualquier inestabilidad financiera, incluso una recesión económica, la junta directiva no pierde de vista que los mercados financieros son volátiles.

95 La empresa filial de *B-Pharma* en los Estados Unidos experimentó hace poco un problema de liquidez y, a modo de gestión de crisis, las oficinas centrales de Tsukuba tuvieron que intervenir para proveer capital extra de corto plazo. La junta directiva de *B-Pharma* envió a Suzuko Tanaka – una de las auditoras financieras japonesas – a Seattle a indagar sobre el problema. Aunque Suzuko encontró que la información financiera no estaba actualizada, logró reunir algunos datos (Apéndice 1).

* “informante”: un empleado que da a conocer actos ilícitos que se cometen en el seno de una organización

El futuro: crecimiento externo y opciones estratégicas

100 En octubre de 2015, el valor de las acciones de *B-Pharma* cayó un 25%. Aunque el mercado se recuperó, *B-Pharma* sigue siendo vulnerable a una toma de control. La junta directiva de *B-Pharma* está considerando diversas opciones estratégicas para el crecimiento futuro de la empresa:

- Opción 1: Desarrollo de mercado
- Opción 2: Penetración de mercado
- Opción 3: Diversificación.

Términos adicionales no incluidos en la Guía

Diversificación

Patente

Apéndice 1: Datos reunidos por Suzuko Tanaka en la empresa filial de *B-Pharma* en EE. UU.

	2011	2012
Acreedores	\$200mdd	\$500mdd
Deudores	\$200mdd	\$330mdd
Caja	\$150mdd	\$60mdd
Existencias	\$175mdd	\$325mdd
Deuda a corto plazo	\$150mdd	\$150mdd
Índices:		
Liquidez corriente	1,50	1,10
Liquidez inmediata o razón ácida	1,00	0,60

Los nombres de los productos, empresas e individuos mencionados en este estudio de caso son ficticios. Cualquier parecido con la realidad es mera coincidencia.
