

# **Esquema de calificación**

**Noviembre de 2017**

**Gestión empresarial**

**Nivel superior**

**Prueba 1**

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

Las bandas de puntuaciones y los criterios de evaluación de las págs. 5 a 9 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

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

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

**Sección C, pregunta 5**

**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.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Se demuestra conocimiento superficial de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
<b>2</b>	Se demuestra conocimiento y comprensión satisfactorios de las herramientas, técnicas y teorías pertinentes.
<b>3</b>	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.
<b>4</b>	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.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	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.
<b>2</b>	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.
<b>3</b>	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.
<b>4</b>	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.

<b>Puntuación</b>	<b>Descriptor de nivel</b>
<b>0</b>	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
<b>1</b>	Se hacen afirmaciones pero son superficiales.
<b>2</b>	Se plantean argumentos pertinentes pero en su mayoría no están justificados.
<b>3</b>	Se plantean argumentos pertinentes y en su mayoría están justificados.
<b>4</b>	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
- Un párrafo por cada propósito que aborda.

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

**Criterio E: Individuos y sociedades**

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

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

## Sección A

1. (a) Describa **dos** ventajas para el MSS de ser una entidad benéfica (línea 16). **[4]**

Las ventajas incluyen:

- La donación de terreno: improbable de no haber sido una entidad benéfica
- Las subvenciones: habitualmente solo al alcance de las entidades benéficas
- Las donaciones de libros
- El hecho de que los directivos pueden centrarse en su misión antes que en las ganancias, lo que tal vez haga que la misión y la visión sean más atractivas para las potenciales alumnas o sus padres
- Reputación.

*Acepte toda otra descripción razonable.*

*Otorgue [1] por cada ventaja, hasta un total de [2].*

*Otorgue [1] por poner la ventaja en contexto, hasta un total de [2].*

- (b) Explique cómo podría resolver el colegio la elevada rotación de personal. **[6]**

Los siguientes son los aspectos clave que conducen a una elevada rotación de la mano de obra:

- Malas instalaciones de alojamiento
- Tener que enseñar solo en inglés
- Ausencia de posibilidades de desarrollo laboral
- Ausencia de posibilidades de desarrollo profesional
- Escalas salariales estándar
- Proveer acceso tecnológico como mejor internet
- Escalas salariales estándar del gobierno.

La evaluación o el análisis podrían ser el resultado de una discusión de estos aspectos en relación con las teorías de la motivación, como las de Maslow, Herzberg, Taylor, Adams o Pink.

*Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica o por analizar solo una ventaja.*

*Otorgue un máximo de [5] si el análisis de dos ventajas es principalmente descriptivo, pero en contexto.*

*Otorgue un máximo de [6] solamente si la respuesta refleja las restricciones financieras que tiene MSS.*

Mejorar las instalaciones de alojamiento es caro y el MSS, al ser una entidad benéfica, no tiene los recursos financieros.

2. (a) Describa **dos** características de la mezcla de marketing del colegio (línea 62). **[4]**

Contexto: La mezcla de marketing se puede aplicar a: la sala de computación, el producto de una educación para las niñas, el internado, un mejor entorno educativo que la mayoría de los colegios y un premio humanitario.

Las ventajas incluyen:

- Comunicación efectiva con los clientes
- Medio de promoción del colegio (en este caso, de boca en boca)
- Capacidad de coordinar elementos del marketing
- Parte de la gestión de marca
- El colegio se diferencia de organizaciones similares
- Actividades extra curriculares
- La ubicación de MSS no es parte de la plaza.

*Acepte toda otra descripción razonable.*

*Por cada ventaja: Otorgue [1] por identificar los beneficios y [1] por una aplicación pertinente al MSS.*

- (b) Explique, con referencia al MSS, los propósitos de las declaraciones de la misión y de la visión (línea 41). **[6]**

Una declaración de la misión es una declaración del propósito de una organización, en este caso, proveer enseñanza para niñas. Debe hacer referencia al mercado clave (los padres de las niñas), a la contribución que la organización hace a ese mercado, y a qué determina que el servicio sea único, de modo tal que el cliente elija el colegio.

Una declaración de la visión es una declaración de los objetivos generales de una organización, concebida para ayudar en la toma de decisiones. En este caso, hará referencia a los planes futuros de crecimiento e instalaciones.

Las declaraciones de la misión y de la visión cumplen propósitos diferentes. Una declaración de la misión describe cuál es el propósito de una organización y contesta estas preguntas: “¿A qué actividad empresarial nos dedicamos?” y “¿Qué propósito cumple nuestra empresa?”. Una declaración de la visión provee orientación estratégica y describe qué quiere el propietario o el fundador que la empresa logre en el futuro.

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

*Otorgue un máximo de [5] si el análisis es principalmente descriptivo, pero en contexto.*

*Otorgue un máximo de [4] si la respuesta trata solo o de la declaración de la misión o de la declaración de la visión.*

*Otorgue un máximo de [4] si la respuesta confunde la declaración de misión y visión.*

3. (a) Describa **un** gasto de capital **y un** gasto operativo del MSS (línea 19). [4]

Los gastos de capital podrían incluir: edificios, computadoras, libros, equipos.  
Los gastos operativos podrían incluir: salarios, materiales, electricidad, marketing, etc.

*Acepte todo otro gasto razonable.*

*Para cada gasto de capital: Otorgue [1] por identificar el gasto y [1] por una aplicación pertinente al MSS.*

*Para cada gasto operativo: Otorgue [1] por identificar el gasto y [1] por una aplicación pertinente al MSS.*

- (b) Explique una mezcla promocional adecuada que el MSS pueda utilizar para atraer nuevas alumnas. [6]

Contexto pertinente:

- El MSS es una entidad benéfica, por lo que tiene un presupuesto de promoción limitado.
- El colegio está ubicado en un área remota, lo que repercute sobre la elección.
- Consideraciones éticas.
- Consideraciones relativas al punto de venta único (véase la parte (a)).
- Métodos apropiados.
- ¿La promoción es para el área local o en las ciudades? El resultado podría ser distinto en cada caso.

Métodos convencionales:

- Publicidad, pero ¿dónde?

Métodos no convencionales:

- Promoción de ventas. ¿Cómo? Dos por el precio de una, en el caso de parejas de hermanas.
- Relaciones públicas. ¿Para un colegio pequeño? ¿Dónde?
- Exhibiciones, etc. Pero el colegio está ubicado en una zona remota.
- De boca en boca. Probablemente lo más factible en una ubicación remota.

*El análisis debe provenir de una explicación de cómo los métodos pueden lograr el objetivo. La pregunta es sobre el mix promocional por ende, la respuesta tiene que tener más de **un (1)** ejemplo.*

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

*Otorgue un máximo de [4] si la explicación se limita o bien a los métodos convencionales o a los no convencionales.*

*Otorgue un máximo de [5] si la respuesta es puramente descriptiva pero en contexto. La respuesta no requiere una conclusión.*

## Sección B

4. (a) Defina el término *plan para contingencias*. [2]

Un plan para contingencia es una manera sistemática en la cuál empresas se preparan para eventos inesperados. Se puede aceptar que es un “plan” para [2].

Su objetivo general es reducir el posible impacto de hechos inesperados e indeseados. Si la definición se centra solamente en desastres naturales, emergencias, crisis *etc.* sin especificar que son eventos indeseados o inesperados max [1] al menos que sean claros ejemplos y de que es un plan.

Otorgue [1] por cierta comprensión.

Otorgue [2] por una definición clara que tiene que incluir referencias específicas a eventos inesperados, indeseados, crisis o palabras similares.

- (b) Explique la utilidad para el MSS del análisis de varianzas de la **Tabla 1**. [4]

Las varianzas sugieren la búsqueda de respuestas a preguntas, con lo que ayudan a la presupuestación futura y a identificar problemas.

Los cálculos arrojan cuotas más bajas de lo esperado. Esto ayuda a planificar en lo relativo a los maestros y otros recursos.

Salarios más altos de lo esperado. Esto ayuda a contestar preguntas como “¿Hemos contratado demasiados maestros?” y “¿Podríamos hacer frente a un aumento en la remuneración?”.

Un mayor nivel de adquisiciones en efectivo sugiere examinar el valor para MSS de las adquisiciones en efectivo realizadas.

La cifra general de las ganancias no es tan distinta, por lo que no es necesario preocuparse.

Los candidatos van a tender a explicar el significado general o definición de varianza y dar un ejemplo específico de la **Tabla 1**. No se le acreditará una interpretación descriptiva de los datos de la tabla sin explicar la utilidad ya que esto no contesta la pregunta.

Una definición clara del análisis de varianzas con un muy buen ejemplo de los datos de la **Tabla 1** se puede otorgar 4 puntos. De otra manera:

Otorgue [1] por cada utilidad identificada y [1] por su pertinencia para el MSS, con referencia a los datos/números de la **Tabla 1**.

- (c) Explique **dos** fuerzas limitantes con relación al cambio en el MSS. **[4]**

Las fuerzas que limitan incluyen:

- Mal suministro eléctrico
- ¿El colegio tiene los conocimientos especializados necesarios?
- Disponibilidad limitada de fondos
- Falta de conexión a Internet
- Quizá haya otras prioridades
- Construcción/implementación de problemas
- Aceptar alternativas razonables.

*Otorgue [1] por cada fuerza que limita identificada y [1] por conectar esa fuerza al MSS.*

- (d) Discuta las estrategias de recursos humanos que podrían reducir el impacto en los empleados de los cambios sugerido por la Sra. K. **[10]**

Cambios propuestos:

- Aumentar el tiempo de contacto con los alumnos
- Que los maestros se observen unos a otros
- Supervisar el tiempo libre y el tiempo de estudio de los alumnos con special importancia los fines de semana.

Las posibles estrategias incluyen:

- Involucrar a los maestros en las decisiones y su puesta en práctica
- Permitir a los maestros tener representantes de los empleados
- Hacer todo lo necesario para que el personal comprenda los motivos del cambio
- Introducir los cambios gradualmente
- Asegurarse de que haya capacitación disponible: esto puede resolver problemas diversos
- Trabajar para lograr que todos compartan la visión de Jacob.

La respuesta es más sobre el tema del liderazgo de cambio que RH y las mejores respuestas deberían reflejar este punto.

*Acepte respuestas alternativas razonables.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 6.*

*Otorgue un máximo de [4] por una respuesta puramente teórica sin ningún uso efectivo de material adicional del caso.*

*Otorgue un máximo de [4] por una respuesta que solamente analiza/evalúa los cambios propuestos por la Sra. K.*

*Otorgue un máximo de [5] si solo se considera en contexto una estrategia.*

*Otorgue un máximo de [5] si no hay referencia a los cambios propuestos por la Sra. K.*

*Otorgue un máximo de [6] si se considera más de una estrategia pero hay un uso limitado de los datos.*

*Otorgue un máximo de **[8]** si se consideran estrategias/impactos y hay un buen uso de los datos, pero las estrategias se presentan en forma descriptiva pero carece de juicio(s).*

*Para otorgar el total de los puntos, el alumno debe considerar más de una estrategia, hacer un uso eficaz de los datos, presentar un claro desarrollo del impacto en los empleados y concluir o dar juicios.*

## Sección C

5. Usando la información dada arriba y en la **Figura 1**, recomiende, para el *MSS*, o la Opción 1 o la Opción 2. Le resultará útil calcular el período de recuperación de las dos opciones. **[20]**

### Opción 1: Sala de computación

La discusión puede incluir:

- Esta opción es la de largo plazo
- Mayor riesgo
- Ya se ha conseguido algo de financiamiento.
- Es coherente con la visión y la misión de Jacob.
- Ayuda con un punto de venta único muy valioso.
- Podría atraer alumnas de la ciudad.
- Tiene un riesgo de fracaso más elevado aunque la pérdida es más pequeña; hay posibles problemas de construcción.
- Los rendimientos en caso de éxito son más elevados.
- Pero el desembolso de capital es grande.
- Resultado previsto: \$1300.
- Al personal no le gusta esta opción pero beneficiará a los estudiantes.
- TRP 26,7 %, VAN \$1153, período de recuperación poco más de dos años (2.14).
- Ya hay un posible donador.

### Opción 2: Minibús

- Resuelve un problema urgente.
- Opción de menor riesgo.
- ¿Hay menos probabilidades de que atraiga nuevas alumnas?
- El riesgo de fracaso es reducido y la probabilidad de éxito, más elevada.
- Resultado previsto: \$1.165, menos que la sala de computación.
- Al personal le gusta la idea.
- Tiene una variedad de usos.
- Recuperación más rápida (menos de un año y medio) 1.45 y TRP más elevada (35,4 %) pero menor vida útil, por lo que el VAN es más bajo (\$567).
- Mejora la situación de los docentes y alumnos.

### Otras cuestiones

- ¿Confiabilidad de los datos?
- ¿Cuán realistas son las probabilidades?
- ¿Hay otras alternativas?

*Solo algunos de los puntos requieren discusión para poder obtener la puntuación máxima.*

*Acepte toda otra discusión pertinente.*

*Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 7–9.*

**Criterio A:** *Las áreas de conocimiento incluyen: riesgo, árboles de decisiones y/o resultados previstos, evaluación de inversiones, uso y/o limitaciones de los datos, toma de decisiones estratégicas. Si no se observa comprensión de los árboles de decisiones/los resultados previstos/la evaluación de inversiones, se podrá otorgar un máximo de **[3]** puntos.*

**Criterio B:** Se juzgará la aplicación conforme al uso del material de estímulo, en particular el material extra. Si solo se considera una opción, otorgue un máximo de **[2]**. Si se consideran ambas opciones pero no hay uso de material adicional, otorgue un máximo de **[3]**. Si no se usa el periodo de recuperación max **[3]**.

**Criterio C:** Argumento razonado. Para otorgar la puntuación máxima, deberá haber una comparación entre las dos opciones y una recomendación respaldada. Si se analiza solo una, otorgue un máximo de **[3]**. Si no hay comparación pero sí un análisis de ambas opciones, otorgue un máximo de **[2]**. Si el análisis es descriptivo max **[1]**.

**Criterio D:** Estructura: consulte el criterio.

**Criterio E:** Algunas de las cuestiones probables: Grupos: impacto en las comunidades, docentes, estudiantes (presentes y futuros) aldeanos, proveedores, contratistas, accionistas/directivos, otros grupos de interés. Individuos: Jacob, Sra. K.

*Nota:* Si en la respuesta se afirma que no es posible tomar una decisión por falta de información (por ejemplo, estudios de mercado), esto se puede considerar una decisión siempre que los argumentos estén respaldados.

No se penaliza a los candidatos que usen poco/nada del material de estímulo del caso de estudio original.

---