

# **Esquema de calificación**

**Noviembre de 2017**

**Gestión empresarial**

**Nivel superior**

**Prueba 2**

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

<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>1–2</b>	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.
<b>3–4</b>	Cierta comprensión de las exigencias de la pregunta. Se explican o aplican ciertas herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa cierta terminología adecuada. Se hace cierta referencia al material de estímulo, pero a menudo no va más allá de la mención del nombre de una o más personas o de la organización.
<b>5–6</b>	Comprensión de la mayoría de las exigencias de la pregunta. Se explican y aplican herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada la mayor parte del tiempo. Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización. Ciertos indicios de una respuesta equilibrada. Algunos juicios son pertinentes pero no están fundamentados.
<b>7–8</b>	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.
<b>9–10</b>	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).

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

**Criterio B: Aplicación**

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

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

**Criterio C: Argumentos razonados**

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

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

**Criterio D: Estructura**

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

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

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

**Criterio E: Individuos y sociedades**

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

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

**Sección A**

1. (a) Describa **un** motivo por el que la lealtad de marca sería importante para *PP* [2]

La lealtad de marca sería importante para *PP* dado que la empresa opera en un mercado local con varios competidores y que los precios que cobra son más altos. En vista de esto, sería esencial para *PP* contar con lealtad a la marca; de lo contrario, las ventas podrían caer (aunque no está en el material de estímulo, los alumnos más agudos quizá reparen en que los pasteles de *PP* son inelásticos con respecto al precio, dada la información adicional para 2018).

*Acepte toda otra descripción pertinente.*

*Otorgue [1] por un motivo teórico de la importancia de la lealtad de marca por la aplicación a *PP*.*

- (b) Elabore un estado de resultados de *PP* **para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2017** basándose en las cifras de la **Tabla 1** (*muestre la totalidad del mecanismo*). [4]

Estado de resultados de *PP* para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2017:

	\$
Ventas (8000 × \$4)	32000
Costo de los bienes vendidos (8000 × 1,75)	<u>14000</u>
Ganancias brutas	18000
 <b>Gastos</b>	
Electricidad (12 × 200)	2400
Alquiler (4 × 1 000)	4000
Promocional	<u>1000</u>
	<u>7400</u>
Ganancias netas antes de intereses	10600
 8% de \$40000	 <u>3200</u>
Ganancias netas antes de impuestos e intereses	7400
 Impuesto a un tipo del 25% sobre las ganancias netas	 1850
Ganancias netas después de intereses e impuestos	5550 _____

*Otorgue [1] si se observa cierta comprensión de cómo elaborar un estado de resultados. Las cifras pueden ser incorrectas, con varios errores en la presentación.*

*Otorgue [2] si hay dos o más errores que incluyan omisiones de cálculos, errores de formato o errores matemáticos.*

*Otorgue un máximo de [3] si la cuenta de pérdidas y ganancias es correcta y bien presentado, pero no hay cálculos completos de apoyo.*

*Otorgue [3] si hay un error de cálculo u omisión. No penalice dos veces al alumno si ha cometido solo un error antes en el estado de resultados.*

Otorgue **[4]** por un estado de resultados totalmente correcto, que se ajuste al formato sugerido por el IB. Los títulos deben ser claros, la presentación debe ser buena y se pone título. No se espera que los candidatos nombren cada artículo bajo la categoría gastos.

El formato del IBO no especifica los diferentes ítems. No se esperan los cálculos de la electricidad y del alquiler por año.

Se espera que el candidato presente los cálculos de los ingresos totales / costos / intereses/ impuestos.

- (c) Elabore un pronóstico de estado de resultados de **PP para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2018** basándose en las cifras de la **Tabla 2** (muestre la totalidad del mecanismo).

**[4]**

Estado de resultados de *PP* para el ejercicio con cierre al 30 de abril de 2018:

	\$
Nueva cantidad de ventas = $8000 \times 1,2$	9600
Nuevo precio ( $\$4 - 30\%$ ) = $\$4 - 1,2 = \$2,8$	
Ventas ( $8000 \times 1,20 \times \$2,8$ )	26 880
Costo de los bienes vendidos ( $9600 \times 1,75$ )	<u>16 800</u>
Ganancias brutas	10 080
<b>Gastos</b>	
Electricidad ( $12 \times 200$ )	2400
Alquiler ( $4 \times 1000$ )	4000
Promocionales	<u>3000</u>
	<u>9400</u>
Ganancias netas antes de intereses e impuestos	680
8% de \$50 000	4000 _____
Pérdidas netas antes de impuestos	3320
Aceptar ganancias netas antes de impuestos	(3320)

**Nota:** No penalice dos veces a los alumnos si usan el mismo formato incorrecto de la parte (b).

Otorgue **[1]** si se observa cierta comprensión de cómo elaborar un estado de resultados. Las cifras pueden ser incorrectas, con varios errores en la presentación.

Otorgue **[2]** si hay al menos tres nuevos errores de cálculo o nuevas omisiones, que pueden incluir la no presentación de cálculos, errores de formato como por ejemplo, no están claramente rotuladas las ganancias netas antes de intereses y las pérdidas netas antes de impuestos.



Otorgue un máximo de **[3]** si el estado de resultados es correcto y bien presentado, pero no hay cálculos de apoyo completos.

Otorgue **[3]** si hay un error de cálculo, omisión o no se presentan los cálculos. No penalice dos veces al alumno si ha cometido solo un error antes en el estado de resultados.

Otorgue un máximo de **[3]** si el estado de resultados es correcto y está bien, pero hay un error.

Otorgue **[4]** si el estado de resultados es completamente correcto y se ajuste al formato sugerido por IB. Los encabezados son claros, están bien presentados y se respalda el trabajo mostrando los cálculos de los ingresos totales / costos / intereses.

Tenga en cuenta que:

Si el candidato fue penalizado por estructura inapropiada, títulos o formato en la parte (b) y repite lo mismo en la parte (c), siempre que el funcionamiento sea correcto y se muestre, no penalice doblemente y otorgue calificaciones completas.

En general, no penalice doblemente los encabezados / omisiones incorrectas presentados en la parte (b) que se repiten en la parte (c) ya que la pregunta (c) es más sobre la manipulación / cálculo de las cifras anteriores.

Se esperan cálculos de apoyo tanto en la parte (b) como en la (c), y si no los hay en (c), así como en (b), es una omisión.

2. (a) Indique **dos** características de una sociedad.

**[2]**

Algunas características posibles:

- Más de un socio
- Ganancias compartidas
- Responsabilidad ilimitada.

*Acepte toda otra característica.*

*No acepte que las acciones no se puedan vender en el mercado bursátil ya que no hay acciones.*

*Acepte que no se pueden emitir acciones.*

*Otorgue [1] por cada característica correcta indicada. Otorgue un máximo de [2].*

*No se espera aplicación.*

(b) Prepare un pronóstico de flujo de caja mensual de TC para los primeros seis meses de operaciones.

[6]

	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Saldo de apertura	3000	(3350)	(850)	2250	(1150)	1950
Ingresos de caja						
Ventas en efectivo	4550	5950	5950	5950	5950	5950
Ventas a crédito		1950	2550	2550	2550	2550
Ingresos totales	4550	<b>7900</b>	<b>8500</b>	<b>8500</b>	<b>8500</b>	<b>8500</b>
Egresos						
Alquiler	6500			6500		
Mano de obra	750	750	750	750	750	750
Materia prima	3250	4250	4250	4250	4250	4 250
Costos de estructura	400	400	400	400	400	400
Egresos totales	<b>10900</b>	<b>5400</b>	<b>5400</b>	<b>11900</b>	<b>5400</b>	<b>5400</b>
Flujo de caja neto	(6350)	2500	3100	(3400)	3100	3100
Saldo de cierre	(3350)	(850)	2250	(1150)	1950	5050

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

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

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

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

Otorgue [6] si el pronóstico de flujo de caja se ha elaborado de forma correcta y pulcra, en un formato generalmente aceptado, y no tiene errores.

*Si el candidato proporcionó un encabezado de ingresos / egresos totales sin utilizar otro encabezado anterior de ingresos o egresos, no lo penalice como una omisión.*

*Si el candidato omitió ambos encabezados de ingresos / egresos = un error*

*Es incorrecto reemplazar, en el pronóstico de flujo de caja, el término “ganancias netas” por “flujo de caja neto”, y debe restarse **[1]**.*

*Si el alumno tiene solo una línea para todos los egresos de caja, reste **[1]** a la puntuación total otorgada.*

- (c) Calcule las ganancias netas pronosticadas de TC a fines de junio (*muestre la totalidad del mecanismo*).

[2]

Balance de cierre en junio – Balance de apertura en enero =  
5050 – 3050 + 2550 = \$4600

Se agregaron 2550 ya que hubo una cantidad adicional de efectivo adeudado que anteriormente era crédito, pero que debe agregarse a los ingresos totales.

*Acepte cualquier mecanismo que sea claro y se presente de manera lógica.*

*Otorgue [1] por el mecanismo y [1] por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de [2]. Si el alumno no ha agregado las ventas a crédito, esto cuenta como un error y se debe otorgar [1].*

*Otorgue [1] por cálculos de ingresos totales o los costos totales correctos.*

Ingresos por ventas (\$)		49 000
Costo de los bienes vendidos		24 500
Ganancias brutas		24 500
Menos el alquiler	13 000	
La mano de obra	4500	
Los costos de estructura	2400	19 900
Ganancias netas		4600

**Ingresos por ventas = 1300 × \$5 + 1700 × \$5 × 5 meses = \$49 000**

Otorgue puntos (no penalice) al alumno que incluya mano de obra como costo indirecto.

## Sección B

3. (a) Defina el término *tasa de productividad*. [2]

La tasa de productividad es una medida relativa de la eficiencia con la que los insumos se convierten en producción/la relación de producción a insumos durante la producción en porcentaje. Una tasa de productividad ofrece una indicación de cuán bien se utilizan los recursos en el proceso de producción.

Por ejemplo: 
$$\frac{\text{Egreso total en un período determinado}}{\text{Total de trabajadores empleados}} \times 100 = \frac{\text{Producción}}{\text{Capital invertido}}$$

*No dé crédito a los alumnos que definan el término como nivel de producción o utilización de la capacidad.*

*No se espera la presentación de la fórmula ni se otorgan puntos por la misma*

*Acepte toda otra definición pertinente.*

**Nota:** *No se requiere aplicación. No dé crédito por la presentación de ejemplos.*

*Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales. Posiblemente sin mencionar la medida en porcentaje. Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. Para poder otorgar [2], debe haber algún indicio de que la organización convierte los insumos en producción con eficacia o eficiencia.*

- (b) Explique de qué manera habría impactado en los ingresos de los agricultores del mundo en desarrollo cada una de las dos amenazas externas detectadas mediante el análisis STEEPLE. [4]

*La pregunta es sobre el proceso de los factores externos.*

*Si los productores de naranjas de las comunidades desarrolladas emplean nueva tecnología que logra tasas de productividad más elevadas, es probable que baje el precio de las naranjas que paga el consumidor. Probablemente las comunidades en desarrollo experimenten una disminución en la demanda de sus naranjas y, por lo tanto, aun si el precio de las naranjas no cambia, es posible que sufran una reducción de sus ingresos.*

*Una sequía grave y sostenida que afecte el nivel de producción de naranjas en los países en desarrollo probablemente conduzca a una escasez de naranjas y, por lo tanto, a que se eleve el precio de las existencias que posee Pedro. Sumado esto a la caída de los precios de los productores del mundo desarrollado, con los que compiten, es probable que los ingresos del mundo en desarrollo caigan todavía más.*

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

- Por una identificación o descripción de un impacto / amenaza externa con o sin aplicación [1].
- Por la explicación del impacto de una amenaza externa sin aplicación [1].
- Por la **explicación** del impacto de una amenaza externa y aplicación [2].

- (c) Explique **un costo y un beneficio** para Pedro de realizar actividades extensas de investigación y desarrollo.

[4]

La pregunta es esencialmente sobre la investigación de nuevas tecnologías en lugar de la investigación de mercado sobre la opinión de los clientes, etc.

### **Costos**

En las comunidades en desarrollo, la cosecha hace uso intensivo de la mano de obra, los niños necesitan supervisión y el servicio de Internet no es fiable. Pedro puede no tener el tiempo y los recursos para llevar a cabo I + D en nuevas tecnologías.

El tiempo destinado a realizar investigación y desarrollo representará gastos significativos para Pedro. Asimismo, los costos de oportunidad para Pedro podrían ser considerables.

La tecnología no ha sido ensayada, y la comunidad más pobre mal puede darse el lujo de que la tecnología no funcione, porque cuenta con fondos limitados. Existen riesgos/costos significativos de un fracaso para las comunidades en desarrollo, en un momento en que los ingresos están en caída. Aceptar cualquier otro costo relevante / aplicable.

### **Beneficios**

Los beneficios potenciales para la comunidad de las actividades de investigación y desarrollo son los beneficios en términos de productividad, que proveen a las comunidades en desarrollo un terreno de juego más parejo para la competencia con los agricultores desarrollados. Los costos unitarios podrían caer, y con ellos, los precios al consumidor, lo que aumentaría la demanda de naranjas.

Al realizar investigación y desarrollo, Pedro podría ser capaz de atraer un ángel inversor/innovador quien, por razones de marketing o ética, quizá estuviera dispuesto a permitir a Pedro intentar una tecnología nueva y no ensayada aplicando un descuento muy grande o incluso en forma gratuita, a modo de ejercicio de relaciones públicas. Esto podría beneficiar a Pedro y a otros miembros de la comunidad, en especial si se forma la cooperativa. Quizás es un riesgo que vale la pena tomar en términos de tiempo y recursos.

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

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

- (d) Examine la propuesta de Pedro de crear una cooperativa agrícola en su comunidad, en lugar de seguir operando como una empresa unipersonal.

[10]

Hay unas pocas cuestiones que los alumnos pueden cubrir y evaluar. Estas cuestiones podrían incluir las ventajas de ser una empresa unipersonal en términos del control sobre la toma de decisiones, por ejemplo, a diferencia de lo que sucede cuando se opera como cooperativa. Se espera que los candidatos demuestren comprensión de la explicación, si no explícita, de lo que es una cooperativa o hagan referencia relevante a la cooperativa, no solamente

haciendo referencia al nombre. Crear una cooperativa es mucho más que la mancomunación de recursos, etc. Si bien una cooperativa es una organización con fines de lucro, tendrá el objetivo social tan necesario para resolver el problema del trabajo infantil, la falta de educación y la pobreza general. Algo que claramente no pueden hacer los comerciantes individualmente dada la información del estudio de caso. Uno puede juzgar lo anterior como un argumento muy fuerte a favor de la creación de cooperativas ya que el tema de la pobreza y los niños que trabajan en los campos son agudos.

Debe señalarse que la creación de una cooperativa podría permitir a Pedro y a los otros agricultores diversificarse y dedicarse a actividades del sector secundario.

Por tratarse de una empresa unipersonal, Pedro (al igual que los otros agricultores) experimentó una falta absoluta de poder financiero y se enfrentó a un elevado riesgo de operación, debido a la naturaleza del negocio y a la dureza del entorno de vida. En el material de estímulo se indica que estos agricultores están sufriendo un elevado grado de incertidumbre, ingresos bajos e incluso pobreza, y no tienen ninguna capacidad de mejorar, o si la tienen es muy escasa. Si no reciben ningún apoyo, es posible que todo se pierda, pues cada agricultor se enfrenta a una responsabilidad ilimitada.

Al crear una cooperativa agrícola/de productores, los agricultores pondrán en común sus recursos con vistas a obtener los fondos tan necesarios para invertir en nueva tecnología, comercializar sus productos de modo de competir con los competidores internacionales, y quizá incluso diversificarse y producir bebidas derivadas del jugo de naranja. Pedro, al igual que los demás agricultores de la cooperativa, gracias a una división del trabajo y la responsabilidad y al apoyo mutuo, quizá pudiera negociar mejores préstamos y mejores precios para la cosecha, como también reducir la dependencia del producto primario básico – que está atado al clima – si se elige la opción de la diversificación. Es probable que la diversificación garantice ingresos más elevados y constantes, ya no estacionales. Uno puede juzgar este problema como altamente significativo dado el estado severo actual y las amenazas externas.

Además, quizá los agricultores se sientan más motivados gracias a su capacidad de colaborar y tomar decisiones de manera democrática. La calidad de la toma de decisiones podría ser mejor.

La ganancia financiera también se traducirá en una ganancia social, que la comunidad necesita. Se podrá dar prioridad a la educación de los niños, en lugar de que los niños apoyen a cada empresa unipersonal con su trabajo en los campos. Se puede juzgar que esta cuestión o este beneficio son sumamente significativos.

Si bien la operación como cooperativa tiene algunas desventajas teóricas y prácticas – tales como algunos desincentivos para trabajar a causa de los salarios bajos; los procesos de toma de decisiones más lentos y dependientes en comparación con la toma de decisiones totalmente independiente y rápida de Pedro y los otros agricultores; y otras – la desventaja principal radica en las diferencias culturales y lingüísticas entre los agricultores, que podrían dar lugar a malentendidos y posiblemente choques a corto plazo. Además, el movimiento hacia el sector secundario podría ser demasiado difícil para el agricultor. Se necesitará mucha capacitación en términos de producción, comercialización e inversión en diferentes tecnologías. Este cambio operacional puede ser un obstáculo, pero los agricultores pueden decidir que, a corto plazo, la inversión en



métodos agrícolas es de máxima prioridad y quizás a la larga, cuando sean más eficientes, puedan pasar al sector secundario.

**Algunos juicios:**

Sin embargo, en este caso, se podría juzgar que los argumentos a favor son más significativos o tienen más peso que los argumentos en contra. En cuanto a las diferencias lingüísticas y culturales, con capacitación y mayor apoyo comunitario/público, pueden superarse a mediano o largo plazo, en especial si se obtienen ganancias y estas pueden reinvertirse en proyectos sociales. Los únicos comerciantes restantes dejarán a los agricultores con poco o ningún poder en absoluto de todos modos. El poder de toma de decisiones es altamente teórico aquí dado el nivel de pobreza.

Pedro debe considerar seriamente la creación de la cooperativa.

*Acepte toda otra cuestión pertinente.*

*Acepte todo otro examen pertinente.*

*Se espera una conclusión que contenga un juicio.*

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

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

*Por un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de **[3]**. Por más de un tema pertinente pero presentados en forma parcial, otorgue un máximo de **[4]**.*

*Otorgue un máximo de **[6]** si la repuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.*

*Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de **[7–8]** si ofrecen juicios/conclusiones que no se basan en el análisis/la explicación ya dados en la respuesta.*

*Los candidatos no pueden alcanzar la banda superior de calificaciones si no hay una referencia / aplicación relevante sobre la naturaleza de una cooperativa y su contexto social / relevancia para la vida actual de la comunidad agrícola.*

4. (a) Defina el término *investigación de mercado secundaria*. [2]

Al hablar de investigación de mercado secundaria, se hace referencia a los datos que una empresa utiliza para la toma de decisiones y que se obtienen de fuentes publicadas por un tercero. La empresa misma no ha compilado estos datos. El término también puede hacer referencia a una investigación documental, que ahora se realiza a través de Internet, publicaciones periódicas o bibliotecas.

Otorgue [1] por una definición básica que transmite conocimientos y comprensión parciales.

Otorgue [2] por una definición completa que transmita conocimiento y comprensión similar a la respuesta anterior. Para [2] debería haber alguna indicación de que la organización lleva a cabo una investigación.

Es probable que algunos estudiantes definan fuentes secundarias mientras que la definición se trata de investigación secundaria.

No se necesitan ejemplos

*No se requiere aplicación.*

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para *MM* de utilizar pronósticos de ventas. [4]

Una ventaja de utilizar pronósticos de ventas es que esto permitirá a una empresa como *MM* examinar los pronósticos de ventas futuras de su cartera de productos e introducir cambios según sea necesario. Esto ahorrará a la empresa considerables gastos y costos de almacenamiento de existencias, e influirá sobre las necesidades futuras de flujo de caja. Los pronósticos permiten a *MM* planificar con antelación y pueden repercutir también sobre la planificación de recursos humanos y las necesidades de financiamiento, si los pronósticos de flujo de caja indican que puede haber una escasez. El estudio de caso contiene información que indica que las fuentes de ingresos de la cartera de productos de *MM* están cambiando. *MM* está experimentando cambios en las ventas de todas sus existencias; al utilizar pronósticos para la planificación, André puede evitar la acumulación de existencias en exceso y, por lo tanto, evitar inmovilizar un valioso capital de trabajo en DVD no vendidos, por ejemplo DVDs o CDs, para transferir más recursos hacia los juegos de computadora veloces. Esto permite a *MM* tomar decisiones más certeras, dado que hombre prevenido vale por dos (quien está advertido también está preparado).

Las desventajas para *MM* se vinculan con el hecho inevitable de que los pronósticos de venta no son más que eso: predicciones del futuro basadas en datos pasados que, dada la existencia de factores externos, algunos de los cuales se mencionan en el material de estímulo, y hechos inesperados, no pueden ser del todo precisas. En el material de estímulo hay indicios de que André prevé que las ventas serán variables (posibles variaciones cíclicas o estacionales); e incluso con todos los datos a futuro pertinentes – tanto del ámbito económico como del social – a su disposición, los pronósticos pueden estar sumamente alejados de la realidad. Por ejemplo, se espera que las ventas de discos de vinilo aumenten, pero ¿qué sucedería si se creara un nuevo formato musical en los próximos cinco años? André también tiene considerable experiencia en esta industria y es consciente de que las ventas están cambiando rápidamente. Es posible que los pronósticos de venta resulten obsoletos para el momento en que se hayan reunido los datos, si son mensuales o trimestrales.

En este contexto, quizá los pronósticos de venta sean de poco valor para *MM* en una industria que cambia tan rápidamente.

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

Otorgue **[1]** por identificar o describir la ventaja/desventaja de usar pronósticos de ventas y **[1]** más por un desarrollo con relación a *MM*. Otorgue un máximo de **[2]**.

No se podrá otorgar **[2]** por cada ventaja/desventaja si la respuesta carece de explicación **y/o** de aplicación.

Por ejemplo:

- Por una identificación o una descripción de una ventaja/desventaja **con o sin** aplicación, otorgue **[1]**.
- Por la explicación de una ventaja/desventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue **[1]**.
- Por la explicación de una ventaja/desventaja **y** aplicación, otorgue **[2]**.
- Se espera que los candidatos demuestren cierta comprensión del método de pronóstico de venta

- (c) Explique **un** costo **y un** beneficio para *MM* de crear un sitio web de comercio electrónico. **[4]**

Los beneficios para *MM* de crear un sitio web de comercio electrónico se vincularán con una mayor toma de conciencia por parte del cliente y con un aumento en las ventas.

- Las ventas de CD y discos de vinilo deberían aumentar, pues el sitio de comercio electrónico puede dar cabida a descripciones más detalladas de los productos, como también a comentarios y sugerencias de parte de los clientes.
- Las ventas de CD y vinilo deberían aumentar, ya que el sitio de comercio electrónico podría permitir orientar a más clientes potenciales en diferentes regiones que estén interesados en los discos de vinilo y, posiblemente, CDs. Hay una mayor posibilidad de éxito ya que confiar en los clientes para que un segmento retro visite la tienda física es bastante limitado.
- El sitio de comercio electrónico profundizará las relaciones con los clientes, en especial si *MM* puede llevar adelante simultáneamente una campaña en los medios sociales tendiente a afianzar la marca y la lealtad del cliente al sitio web.
- La plataforma de comercio electrónico también permitirá a *MM* generar ingresos por publicidad gracias a una mayor lealtad en el futuro.

Los costos se vinculan con la inevitable reestructuración de la empresa que el comercio electrónico exigirá. Podría considerarse que habrá costos a corto plazo y a largo plazo. Un costo de crear el sitio web de comercio electrónico implicará que *MM* tendrá que destinar recursos a identificar canales de distribución apropiados para enviar los discos de vinilo y los nuevos lanzamientos en CD, pues las ventas de estos dos productos están en crecimiento. *MM* también necesitará emplear a un experto en tecnología para mantener el sitio actualizado periódicamente, y además para prestar apoyo con los medios sociales, pues los sitios web de películas en línea tienen un tráfico considerable de reseñas y recomendaciones que hacen los clientes. En líneas generales, el sitio web de comercio electrónico añadirá una nueva dimensión de complejidad a las operaciones y la logística de *MM*.

- Un nuevo miembro del personal deberá crear, gestionar y supervisar el sitio web. Esto hará mermar las reservas de efectivo de *MM* en un momento en que los ingresos totales están en caída.
- El personal existente requerirá capacitación, o será preciso emplear personal nuevo para operar el sitio web de comercio electrónico. Nuevamente, es probable que los costos aumenten a corto plazo.
- Para que el sitio de comercio electrónico funcione plenamente, será necesario establecer nuevos canales de distribución para la entrega al cliente. Esto también llevará tiempo, y André deberá procurar recursos adicionales. El material de estímulo indica que los fondos son limitados.
- El sitio web de comercio electrónico agregará una nueva capa de complejidad a las operaciones y la logística de *MM* y *MM* no tiene la experiencia adecuada, por lo tanto, habrá que aumentar el financiamiento para la capacitación, la contratación de personas, etc.
- Tenga en cuenta:
  - Cualquier costo relevante que un candidato explique o describa debe aplicarse específicamente a la falta de financiamiento / falta de experiencia de *MM*.

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

*Otorgue [1] por identificar o describir el costo/beneficio para MM de poner en funcionamiento el comercio electrónico, y [1] más por un desarrollo con relación a MM. Otorgue un máximo de [2].*

*No se podrá otorgar [2] por cada costo/beneficio si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.*

*Por ejemplo:*

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

- (d) Usando la matriz de Boston Consulting Group (BCG), discuta las **dos** nuevas tácticas que André está considerando para asegurar el éxito futuro de *MM*.

[10]

Los ingresos están cayendo, las ventas de juegos de computadora están aumentando, y ahora André está considerando la posibilidad de crear un sitio web de comercio electrónico. Aunque *MM* y André están en el negocio desde hace 25 años, hay factores externos que están modificando la naturaleza del modelo de negocios de André. Las dos tácticas consisten en dejar de vender DVD y empezar a aumentar el gasto en promoción no convencional de los discos de vinilo.

Aplicando la matriz de BCG, podríamos argumentar lo siguiente:

- Los DVD son un perro (cuota de mercado reducida y bajo crecimiento).
- Los discos de vinilo son un “hijo problemático” (cuota de mercado reducida, pero crecimiento potencial).

Mantener DVDs, aunque es un perro, puede bloquear nuevos rivales minoristas potenciales. También se indica en el estímulo que los juegos de computadora no son el negocio principal de *MM*.

Entonces quizás valga la pena mantener el producto central por un poco más de tiempo hasta que *MM* tenga un clima despejado en el que el nuevo producto esté funcionando bien. Si se va a utilizar el comercio electrónico, *MM* puede utilizar una estrategia de desarrollo de mercado y encontrar algún segmento de mercado en economías menos avanzadas tecnológicamente que todavía estén interesados en DVDS.

Aumentar el gasto en promociones no convencionales parece una táctica adecuada. Aunque *MM* no tiene suficientes fuentes internas de financiamiento, el producto está en una posición de signo de interrogación con potencial para crecer y ser rentable. Uno, por lo tanto, puede juzgar esta táctica como altamente apropiada. Además, se pueden usar fuentes de financiación externas. André necesita utilizar métodos de promoción no convencional para mover el vinilo a una estrella y, con suerte, a una posición de vaca de efectivo, por lo que a mediano plazo, podrá “ordeñar” a la vaca potencial. El gasto a corto plazo frente a los beneficios / ganancias a medio y largo plazo parece una buena táctica.

Además, los métodos de promoción no convencionales pueden ser considerablemente más baratos que los métodos de promoción sobre la línea o convencionales que actualmente son muy apropiado para *MM*.

*MM* puede utilizar la promoción de ventas a corto plazo para fomentar la compra del producto. La promoción no convencional puede complementar/ complementar la decisión de usar el comercio electrónico. *MM* puede generar marketing viral y / o usar redes sociales para la promoción.

Los candidatos deben ser acreditados por una clasificación del disco de vinilo como un perro dado el bajo crecimiento de la cuota de mercado y por sugerir el uso de la promoción no convencional para extender el ciclo de vida o no gastar dinero en la promoción convencional.

### Juicio

La matriz de BCG ofrece ciertas claves para dilucidar qué debería considerar André, pero es preciso hacer algunas elecciones difíciles. Si se eliminan los

DVD, se posibilitará tener mayores existencias de discos de vinilo, pero quitar una línea de productos y reemplazarla por un hijo problemático es riesgoso. Gastar más en promoción no convencional parece sensato, dado que André cuenta con una base de clientes leales, pero es posible que se generen problemas o confusión con la creación de una nueva plataforma de comercio electrónico. Quizá sea sensato, a corto plazo, conservar los DVD, pues pese a todo harán una contribución. Luego, André podría esperar y ver si el sitio de comercio electrónico tiene éxito, antes de tomar una decisión final sobre qué táctica elegir.

*Acepte toda otra cuestión pertinente.*

*Acepte toda otra discusión pertinente.*

*Se espera una conclusión que contenga un juicio.*

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

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

*Por un tema pertinente pero presentado en forma parcial, otorgue un máximo de **[3]**. Por más de un tema pertinente pero presentados en forma parcial, otorgue un máximo de **[4]**.*

*Por falta de balance para ambas opciones de adjudicación hasta un máximo de **[4]**.*

*Otorgue un máximo de **[6]** si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.*

*Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de **[7–8]** si ofrecen juicios/conclusiones que no se basan en el análisis/la explicación ya dados en la respuesta.*

*En caso de que el alumno considere solo una táctica, otorgue **[5]** si la respuesta está equilibrada con un juicio.*

*En caso de que el alumno no use la matriz de BCG, otorgue un máximo de **[4]** incluso si la respuesta está plenamente equilibrada.*

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

Los objetivos éticos son los objetivos de una empresa en función de un conjunto de valores o convicciones morales del entorno en el que opera. Deben abarcar todas las acciones de una organización y orientar su proceso de toma de decisiones y sus estrategias.

*Acepte toda otra definición pertinente.*

**Nota:** No se requiere aplicación. No dé crédito por la presentación de ejemplos.

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

Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. Alguna referencia al hecho de que los objetivos éticos son la base o guía con respecto al comportamiento organizacional / toma de decisiones / estrategia.

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para GC de tener una baja rotación de personal. [4]

Hay suficiente información en el estímulo para que los candidatos apliquen la respuesta al caso. Vea abajo. El uso de GC o una referencia a “limpiadores” no constituye una aplicación.

La baja rotación de personal ha llevado a la formación en GC de un plantel leal. Se ahorran costos de contratación y la capacitación de inducción es mínima. Dado que algunos trabajadores han estado en GC desde hace casi dos décadas, cabría imaginar que hay pocos conflictos entre los empleados y los directivos. Este tipo de entorno laboral podría generar una cultura de confianza y, por lo tanto, de productividad y motivación. La evidencia del estímulo muestra claramente que el USP de GC se basa en la confiabilidad y calidad de sus empleados.

Sin embargo, la baja rotación del personal puede no permitir nuevas ideas o nuevos pensamientos para ser introducidos en la empresa.

Eta misma ventaja tal vez haga de GC una organización donde algunos empleados y sus representantes pueden haberse tornado demasiado complacientes y claramente, hay evidencia de inercia ya que GC también reaccionó lentamente ante las fuerzas competitivas. Existe la percepción de resistencia al cambio tal vez dada la cultura actual de los empleados que han trabajado juntos durante dos décadas. Dada la nueva competencia y la lentitud de los tiempos de reacción, GC está en peligro de estancarse

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

- Por una identificación o una descripción de una ventaja / desventaja con o sin aplicación [1].
- Por la explicación de una ventaja / desventaja sin aplicación [1].
- Por la explicación de una ventaja / desventaja y aplicación [2].

- (c) Explique **dos** posibles pasos en el proceso de contratación de jardineros para GC.

[4]

Como es la primera vez que en GC se crean puestos de jardineros, es muy importante que GC realice un análisis o descripción detallada del trabajo o tarea, así como una especificación del perfil de la persona requerida para el puesto. Para atraer a los jardineros más idóneos, este análisis es imprescindible. Además, esto hace que el proceso de contratación sea más rápido y eficiente, y en general atrae solamente a los candidatos más adecuados.

Preparar un anuncio de trabajo:

Dado que GC contratará jardineros de varias zonas geográficas, tendrá que anunciar los nuevos puestos de trabajo en medios pertenecientes a diversas zonas. No será útil manejarse con los centros de trabajo locales, cercanos a GC. GC tendrá que poner anuncios de alcance nacional o incluso internacional, a través de Internet o asociaciones de jardinería, pues busca jardineros con formación profesional.

En vista de que GC tiene experiencia limitada en esta área, es posible que tenga que buscar una agencia de contratación, externa a la empresa, para que guíe y gestione el proceso de contratación. Dado que GC paga muy por encima de los salarios del personal de limpieza – un 20 % más – y otros costos de la contratación, la empresa querrá asegurarse de contratar a los que cuenten con una formación más profesional. La agencia podrá preseleccionar a algunos posibles candidatos y elegir a los mejores para someterlos a la consideración de los directivos de GC. Esto reducirá al mínimo los posibles errores en la contratación. Acepte este punto, aunque parezca más un método que un paso. Esto es más como subcontratar el proceso:

- Lista de solicitantes o postulantes.
- Entrevistas de conducta.
- Realizar pruebas.
- Emitir un contrato.

Acepte cualquier otro paso posible en la contratación, siempre que sea aplicable.

*Los candidatos deben explicar completamente y encontrar alguna aplicación relevante para la naturaleza del trabajo / los tipos de empleados / experiencia de la organización en el reclutamiento de nuevos tipos de empleados, etc.*

*Los ejemplos anteriores son más genéricos, por lo que de crédito a los candidatos que se refieren a los jardineros o la naturaleza del trabajo.*

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

- Por una identificación o una descripción de un paso en el proceso de contratación con o sin aplicación [1].
- Por la explicación de un paso en el proceso sin aplicación [1].
- Por la explicación de un paso en el proceso de reclutamiento y aplicación [2].

*Acepte todo otro posible paso en el proceso de contratación.*

*Otorgue [1] por un posible paso en el proceso de contratación, y [1] adicional por una aplicación directa a GC.*



- (d) Con referencia a **dos** teorías de la motivación, examine la motivación del personal de limpieza de GC.

[10]

La pregunta es pedir que se examine la motivación de los limpiadores NO cómo se podría cambiar. Por lo tanto, el enfoque de la respuesta podría:

(a) ¿Por qué los limpiadores estaban motivados o qué proporciona su motivación y qué teorías respaldan esto?

(b) ¿Por qué los limpiadores se están desmotivando y qué teorías respaldan esto?

Hay mucho para apoyar el punto a) por ejemplo: salarios justos, productos y prácticas éticas, sensación de seguridad laboral, ya que muchos han trabajado durante más de 20 años en buenas condiciones laborales. La teoría de necesidades de Maslow puede apoyar el cumplimiento del nivel más bajo de necesidades. Haber trabajado para la organización durante tanto tiempo claramente le permite al personal de limpieza alcanzar el tercer nivel de necesidad, es decir el de amor y pertenencia. También se puede argumentar que como los limpiadores son profesionales, pueden alcanzar el nivel de necesidades de autoestima al sentirse realizados y orgullosos de su alta calidad de trabajo y rendimiento laboral confiable.

La teoría de Herzberg puede usarse para explicar cómo algunos de los puntos anteriormente mencionados pueden considerarse como factores de higiene y algunos como motivadores.

Quizás también se pueda aplicar el sentido de propósito de Pink por el comportamiento ético de los trabajadores y su contribución a la comunidad; el sentido de dominio, ya que, aunque se brinde servicio de limpieza, los limpiadores son profesionales y están orgullosos de su desempeño. Sin embargo, no hay referencia ni aplicación directa a la autonomía. Por lo tanto, la teoría Pink es solo parcialmente aplicable aquí para explicar la motivación de los limpiadores.

La teoría de Adams se puede usar para explicar que hasta ahora, los limpiadores percibían sus salarios como justos en relación a su contribución y que no había otro tipo de empleados para usarse como punto de comparación. La equidad de igual trabajo / esfuerzo / habilidades = pagos iguales existió.

Sin embargo, GC quiere reclutar jardineros profesionales y pagarles salarios un 20 % más altos. Esta decisión está causando resentimiento, inseguridad, injusticia y, por lo tanto, desmotivación entre los limpiadores actuales en GC.

Los cambios anunciados por la gerencia han creado cierta incertidumbre y conflicto con los jardineros. Los limpiadores sienten que los jardineros no merecen un salario más alto y que el esquema de propiedad de acciones para empleados puede ser tratado como un soborno (Taylor). Esta incertidumbre puede socavar las necesidades de seguridad de los limpiadores (Maslow) y la nueva estructura salarial que se considera injusta (Adams). En consecuencia, los limpiadores se desmotivan y podrían reducir sus esfuerzos para abordar el sentido de inequidad y crear un nuevo equilibrio (Adams).

El plan de participación accionario (PPA) podría funcionar siempre que los jardineros no exijan lo mismo, porque la percepción de inequidad volvería a aparecer. Se puede ver al PPA, usando las teorías de Maslow / Herzberg, como recompensas financieras = menor nivel de necesidades o factores de higiene o, si es significativo, como autoestima / motivador. Además, los accionistas ahora

se oponen a la propuesta. Tienen una sensación de inequidad. Podría haber consecuencias para GC.

Sin embargo algunos limpiadores podrían considerar que la propuesta del PPA es justa a largo plazo cuando GC genere ganancia. Ahora el dinero debe destinarse a la contratación para diversificarse en un entorno cada vez más competitivo.

Si el PPA no tiene éxito, GC tendrá que buscar otras formas de motivar a los limpiadores, de lo contrario el conflicto se profundizará.

Un juicio podría indicar que es probable que la desmotivación sea de corta duración hasta que los limpiadores se acostumbren a la presencia de los jardineros. Muchas empresas operan con amplios rangos de personal en diferentes estructuras salariales. Si la preocupación fuera la inseguridad laboral, la administración podría palear fácilmente este miedo con conversaciones cara a cara. Al final, simplemente se podría señalar que GC simplemente está pagando la tarifa actual para los jardineros y que los flujos de ingresos adicionales probablemente hagan que los trabajos de los limpiadores sean más seguros en un mercado competitivo en lugar de menos

*Acepte cualquier otra conclusión y juicio relevante.*

*Acepte toda teoría pertinente que se aplique a la información dada en el material de estímulo.*

*Los teóricos y las teorías deben ser aplicados, no solo mencionados.*

*Acepte todo otro análisis pertinente.*

*Se espera una conclusión que contenga un juicio.*

*Una respuesta equilibrada es una respuesta que abarque dos teorías de la motivación.*

*Respuesta equilibrada es aquella que cubre algunos argumentos opuestos. Los candidatos pueden usar diferentes teorías para presentar puntos de una vista contrastantes.*

*Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 3; a continuación se ofrece más orientación.*

*Por una cuestión pertinente pero presentada en forma parcial, otorgue un máximo de [3]. Por más de un tema pertinente pero presentados en forma parcial, otorgue un máximo de [4].*

*Otorgue un máximo de [6] si la respuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.*

*Los alumnos no pueden alcanzar la banda de puntuación de [7–8] si ofrecen juicios/conclusiones que no se basan en el análisis/la explicación ya dados en la respuesta.*

## Sección C

Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 6 a 8; a continuación se ofrece más orientación.

**Nota: Los examinadores deben incluir un desglose de cada puntuación otorgada por cada criterio, como también una breve nota que explique la puntuación otorgada al terminar cada respuesta del alumno.**

El objetivo principal de la sección C de la prueba 2 (NS o NM) es evaluar la comprensión del alumno de los seis grandes conceptos (cambio, cultura, ética, globalización, innovación, estrategia) en un contexto empresarial. Los alumnos deben demostrar su comprensión a través de una organización de su elección. La expectativa en cuanto al uso de una organización es que permitirá evaluar la profundidad de la comprensión que ha alcanzado el alumno a través de su capacidad de aplicar los conceptos y conocimientos.

Evaluar el conocimiento que el alumno tiene sobre la organización en sí misma no constituye un objetivo general de la evaluación. Si un alumno comete errores menores relacionados con datos o hechos, y estos errores menores no afectan verdaderamente la comprensión que el alumno tiene de los conceptos, los examinadores no deben penalizar al alumno. Por ejemplo, un error menor relacionado con un dato histórico (el año de fundación de una empresa, por ejemplo, o el año en que se implementó un cambio) que no afecta verdaderamente la comprensión que el alumno tiene de los conceptos no justifica una penalidad.

**Podrá agregarse información adicional para los examinadores durante la estandarización.**

6. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **innovación** en la **estrategia** de gestión de operaciones. [20]  
  
Se espera que los candidatos expliquen la naturaleza de la innovación a la que se refieren, por ejemplo, procesos adaptativos, radicales, creativos, etc.
7. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **globalización** puede influir sobre la **cultura** organizacional. [20]  
  
No acredite la aplicación al / uso de la cultura nacional
8. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **ética** y el **cambio** pueden influir sobre la gestión de recursos humanos. [20]  
  
No acredite la aplicación al marketing / gestión de operaciones, etc.  
  
Se espera que el alumno explique la orientación teórica elegida/el contenido de su respuesta.

### Orientación adicional con relación a los criterios de evaluación

Para cada criterio, el propósito es encontrar el descriptor que exprese de la forma más adecuada el nivel de logro alcanzado por el alumno. No es necesario cumplir todos los aspectos de un descriptor de nivel para obtener dicha puntuación.

- Los descriptores de nivel más altos no implican un trabajo perfecto y los alumnos deben poder alcanzarlos.
- Un alumno que alcance un nivel de logro alto en un criterio no alcanzará necesariamente niveles altos en otros criterios, y viceversa.

Si se aborda solo **un** concepto:

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

Criterio D: Puede otorgarse el total de los puntos.

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

En la sección C, las instrucciones de la pregunta establecen explícitamente que el alumno no puede usar como base para su respuesta a las preguntas 6, 7 y 8 las organizaciones mencionadas en las secciones A y B y en el estudio de caso de la prueba 1. Cuando esto suceda, otorgue los puntos de la siguiente forma:

Criterio A: Otorgue un máximo de **[1]**. El contenido de gestión empresarial no puede ser pertinente si la organización es ficticia.

Criterio B: 0 puntos. No hay conexión con una “organización de la vida real”.

Criterio C: Otorgue un máximo de **[1]**. Los argumentos no pueden ser pertinentes si la organización es ficticia.

Criterio D: Puntúe en forma normal.

Criterio E: Otorgue un máximo de **[1]**. La perspectiva del individuo y/o el grupo no puede ser pertinente si la organización es ficticia.

#### **Criterio B**

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

#### **Criterio C**

- Las preguntas 6 y 7 requieren una consideración del impacto de un concepto en un segundo concepto; por lo tanto, acepte 2 + 2 argumentos para una respuesta equilibrada.
- La justificación se realiza mediante lógica o datos.
- Se otorgarán **[2]** puntos cuando no haya equilibrio porque no se presenta ningún contraargumento, o cuando los argumentos son parciales, pues entonces no habría justificación.
- Se otorgarán **[3]** puntos cuando haya algunos argumentos equilibrados y algunos de ellos estén justificados.

**Criterio D**

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

•

**Criterio E**

- Un ejemplo de un “individuo” podría ser un consumidor individual, o un gerente individual. En cambio, esto no se podría considerar con un “grupo” de consumidores o un equipo gerencial.
  - Para otorgar [4] puntos, el alumno deberá haber presentado una respuesta equilibrada, que contemple la perspectiva tanto del individuo como del grupo o los grupos. El individuo o el grupo elegidos deben ser aplicables y pertinentes para la pregunta, con explicación específica.
  - No es necesario que los alumnos vayan más allá de indicar el grupo de interés.
  - No es necesario que los alumnos digan explícitamente “grupo de interés”.
-