

# **Esquema de calificación**

**Noviembre 2017**

**Gestión empresarial**

**Nivel medio**

**Prueba 2**

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

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

Puntuación	Descriptor de nivel
0	El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1-2	<ul style="list-style-type: none"> <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>
3-4	<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>
5-6	<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>
7-8	<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>
9-10	<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>

**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) 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] cuando la respuesta transmita la idea de que *PP* se enfrenta a una competencia considerable o de que cobra precios más altos que los de sus competidores. Si el candidato transmite en su respuesta entendimiento de ambos conceptos, otorgue [2] puntos.*

*Un candidato puede alcanzar uno o dos puntos al hacer cualquier otra(s) aseveraciones correctas acerca de la lealtad de la marca que sean relevantes y lógicamente razonables (por ejemplo, la lealtad de la marca asegura algo de la continuidad en los ingresos, o ingresos estables). Otorgue un máximo de [2].*

- (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)	32 000
Costo de los bienes vendidos (8000 × 1,75)	<u>14 000</u>
Ganancias brutas	18 000
 <b>Gastos</b>	
Electricidad (12 × 200)	2400
Alquiler (4 × 1000)	4000
Promocional	<u>1000</u>
	<u>7400</u>
Ganancias netas antes de intereses	10 600
 8 % de \$40 000	 <u>3200</u>
Ganancias netas antes de impuestos	7400
 Impuesto a un tipo del 25 % sobre las ganancias netas	  1850
Ganancias netas después de intereses e impuestos	5550 _____

Otorgue puntos de acuerdo a los siguientes criterios:

4 puntos	El estado de resultados está correcto en todos los sentidos, incluyendo rótulos y formato, y el candidato muestra los cálculos (mecanismos)
3 puntos	Un error. Un error se define como no mostrar el mecanismo o cálculos, u otros errores tradicionales (errores matemáticos, rótulos incorrectos o formato incorrecto)
2 puntos	Dos errores, tal y como se describen en el renglón anterior
1 punto	Tres o más errores, pero igual demuestra algo de entendimiento

El formato de la IBO no especifica los diferentes rubros, por lo que no se espera que los candidatos necesariamente muestren los cálculos de la electricidad y renta por año bajo el rubro de gastos. Sin embargo, sí se esperan los cálculos para ingresos/costos totales/intereses/impuestos que se proporcionan en las tablas.

- (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	680
8 % de \$50 000	4000 _____
Pérdidas netas antes de impuestos	3320

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

Otorgue puntos de acuerdo a los siguientes criterios:

4 puntos	<i>El estado de resultados está correcto en todos los sentidos, incluyendo rótulos y formato, y el candidato muestra los cálculos (mecanismos)</i>
3 puntos	<i>Un error. Un error se define como no mostrar el mecanismo o cálculos, u otros errores tradicionales (errores matemáticos, rótulos incorrectos o formato incorrecto)</i>
2 puntos	<i>Dos errores, tal y como se describen en el renglón anterior</i>
1 punto	<i>Tres o más errores, pero igual demuestra algo de entendimiento</i>

*Nota: Si el candidato ya fue penalizado anteriormente por estructura o formato inapropiado en la parte (b) y lo vuelve a hacer en la parte (c), otorgue todos los puntos siempre y cuando todos los cálculos sean correctos y se muestren, ya que debemos evitar penalizarlo doblemente por la misma omisión u error.*

*Por lo general no se penaliza nuevamente cualquier falla u omisión que ya fue penalizada en la parte (b) y se repite en la parte (c). La pregunta (c) es más acerca de la manipulación/cálculo de las cifras previas.*

*Sin embargo, preste atención a que a veces el candidato comete un error en la pregunta b (por ejemplo, calcula el impuesto sobre ingresos) y también calcula equivocadamente el impuesto sobre ingresos en la pregunta c pero comete un error de diferente tipo (en uno multiplica 25% por ganancia neta antes de impuestos pero comete un error matemático, y luego en otra instancia, multiplica 25% por ganancia neta antes de intereses), en dicho caso cada uno se cuenta como error.*

2. (a) Describa el método de pago de jornales por tiempo. [2]

Se remunera a los empleados sobre la base del tiempo que trabajan.

*Acepte toda otra descripción pertinente.*

*Otorgue [1] por una descripción vaga. Otorgue [2] por una descripción clara similar a la que se presenta más arriba.*

- (b) Calcule el punto de equilibrio de *Moverse* (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

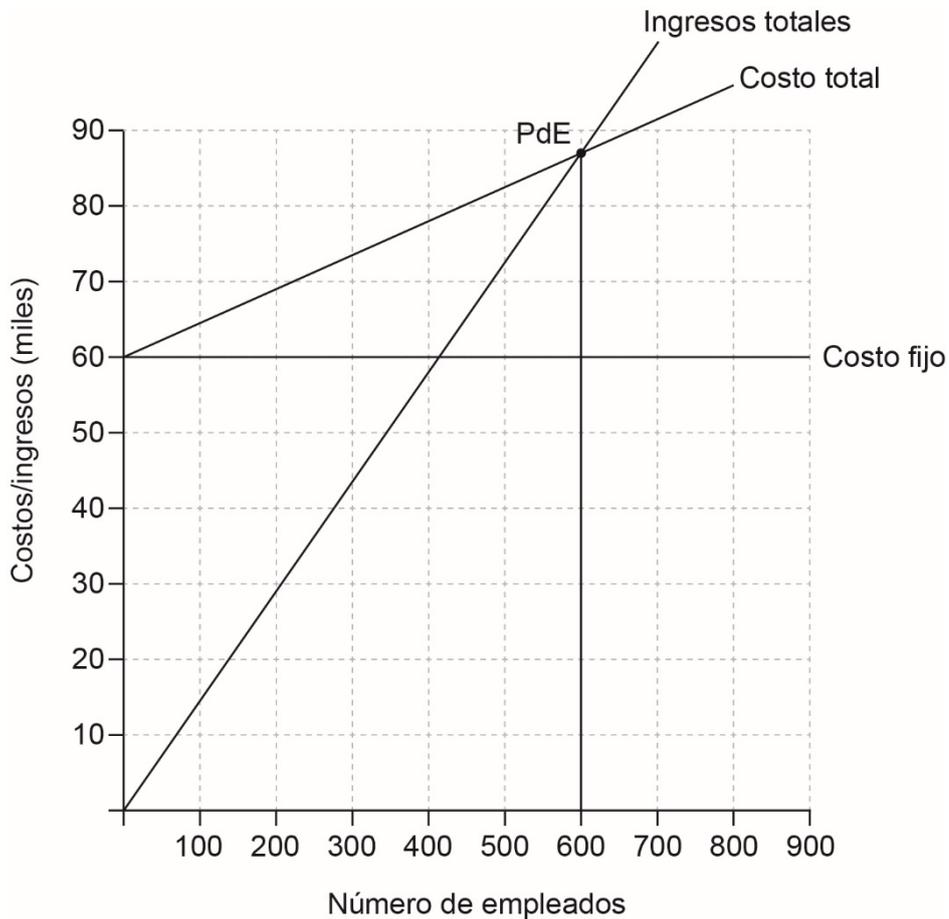
$$\text{Nivel de producción del punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio de venta} - \text{Costo variable unitario}}$$

$$\frac{60\,000}{145 - 45}$$

$$= 600 \text{ empleados / unidades / miembros.}$$

*Otorgue [1] por el mecanismo correcto y [1] por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de [2]. No penalice a los alumnos que omitan la palabra "unidad" en su respuesta.*

- (c) Elabore un gráfico de punto de equilibrio para *Moverse*, a escala y con todos los rótulos correspondientes, si 800 empleados se inscriben en el programa de entrenamiento de *Moverse*. [4]



Otorgue puntos de la siguiente manera:

- **[1]** si **ambos** ejes están correctamente rotulados; el eje y debe incluir tanto costos como ingresos. El eje x puede ser cualquier sugerencia de cantidad, incluyendo producción.
- **[1]** por una línea de costo total correctamente dibujada y con el rótulo correspondiente.
- **[1]** por una línea de ingresos totales correctamente dibujada y con el rótulo correspondiente.
- **[1]** por la indicación del punto de equilibrio. Se aplica la regla de la cifra propia del alumno de la parte (b) (i).

Otorgue un máximo de **[2]** si el gráfico no tiene una presentación cuidada, si no fue dibujado con regla o si no está realizado a escala. **Si el candidato dibuja a mano el gráfico de punto de equilibrio el puntaje máximo que puede recibir es [2]. Para dos puntos, el gráfico debe estar correcto en su mayoría y los ejes rotulados correctamente. Las líneas de IT y CT deben identificarse apropiadamente en su gran mayoría. Por ejemplo, la línea de IT debe empezar en el origen (0,0) y la línea de CT donde la línea de costos fijos interseca con el eje “y”.**

Si el alumno presenta una tabla en lugar de un gráfico, otorgue **[0]**.

- (d) Calcule las ganancias o pérdidas si 800 empleados se inscriben en el programa de entrenamiento de *Moverse* (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

$$\text{Número de participantes inscritos} \times \text{Contribución} - \text{Costos fijos} = \text{Ganancia}$$
$$800 \times 100 - 60\,000 = \$20\,000$$

O BIEN

Ingresos (800 × 145)	116 000
Costos variables (800 × 45)	36 000
Costos fijos	<u>60 000</u>
Ganancia	20 000

Otorgue [1] por el mecanismo correcto (*cualquier método es aceptable siempre que se muestre el mecanismo*) y [1] por la respuesta correcta. Otorgue un máximo de [2].

### Sección B

3. (a) Defina el término *deseconomías de escala*. [2]

Al hablar de *deseconomías de escala* se hace referencia a un aumento en el costo unitario medio a medida que una empresa aumenta de tamaño.

*Acepte toda otra definición pertinente.*

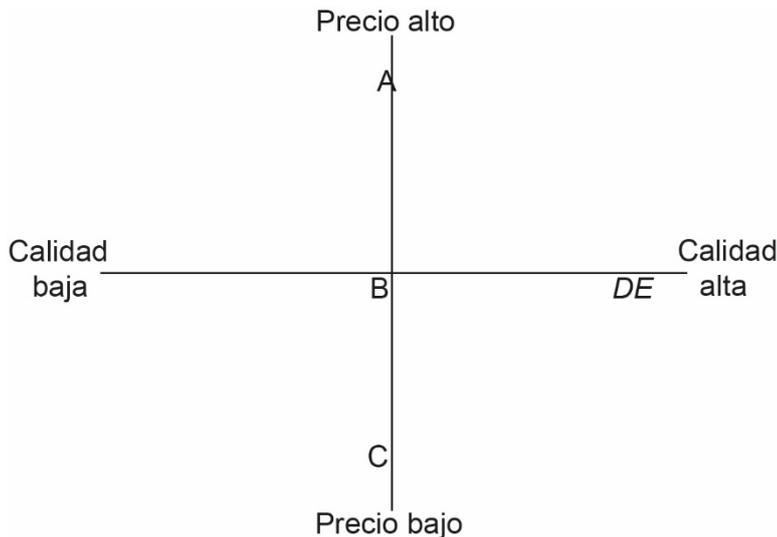
*No se espera que la definición de los alumnos coincida exactamente en su redacción con la mencionada más arriba.*

**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 de la idea de que una empresa puede desarrollar ineficiencias a medida que aumenta de tamaño.*

*Otorgue [2] por una descripción completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. Para recibir [2], los alumnos deben expresar la idea de un aumento en el costo unitario a medida que la empresa aumenta de tamaño. En algunas instancias, el candidato no necesariamente tiene que decir "costo unitario" o "costo por unidad". Por ejemplo, si el candidato dice "costo promedio" y la respuesta es lo suficientemente sólida como para que el lector infiera del contenido que el candidato se refiere a costo unitario otorgue [2].*

- (b) Utilizando la tabla, elabore un mapa de posición/mapa de percepción de productos de las cuatro empresas. [4]



*Otorgue [1] por la disposición general del mapa con ambos ejes correctamente rotulados (precio: alto o bajo; calidad: alta o baja).*

**Nota:** No importa cuál es horizontal o vertical.

Arriba se muestra el posicionamiento correcto. Ajuste según corresponda si el alumno identifica el eje horizontal como el de precio y el vertical, como de calidad.

Otorgue **[2]** por un mapa de posición correctamente rotulado con dos de las empresas ubicadas como corresponde.

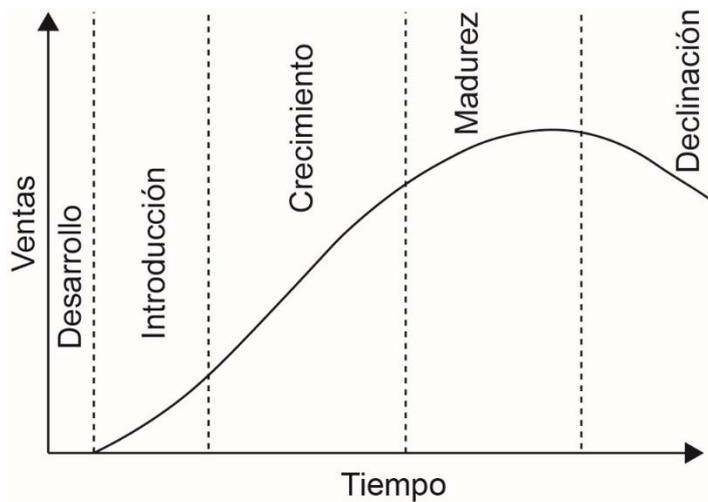
Otorgue **[3]** por un mapa de posición correctamente rotulado con tres de las empresas ubicadas como corresponde.

Otorgue **[4]** por un mapa de posición correctamente rotulado con las cuatro empresas ubicadas como corresponde.

Si un candidato produce un mapa de posición/percepción, rotula correctamente los ejes, ubica DE correctamente en el eje "x" (si es que el mapa tiene la orientación que arriba se muestra), y tiene las empresas A, B y C correctamente ubicadas en términos de precio pero están un poco descentralizados en términos de calidad, otorgue **[3]** ya que A, B y C se encuentran verticalmente alineadas (u horizontalmente alineadas si el mapa está orientado al revés).

En este caso, el candidato ha cometido un error conceptual – dónde ubicar la calidad media – y lo repitió dos veces más. No se debe penalizar doble ni triple. De hecho, el candidato ha dibujado un mapa de posición correcto y ha colocado correctamente a tres empresas, asumiendo la "regla de la cifra propia" pero contextual.

- (c) (i) Dibuje con precisión y rotule una curva de ciclo de vida de producto. **[2]**



Otorgue **[1]** si el alumno demuestra cierta comprensión de la curva de ciclo de vida de producto. Otorgue **[1]** adicional si el alumno ha dibujado correctamente la curva de ciclo de vida de producto, ha rotulado correctamente ambos ejes, y ha identificado como mínimo cuatro de la siguientes etapas: desarrollo, inducción, crecimiento, madurez y declinación (no es necesario que los alumnos usen precisamente esos términos, pero deben usar términos que tengan aproximadamente el mismo significado). Otorgue un máximo de **[2]**.

NOTA: Si un candidato ha dibujado por lo menos cuatro etapas correctamente y ha identificado y rotulado el eje "x" correctamente, pero rotula el eje "y" como "cuota de mercado" otorgue **[2]**

- (ii) Explique en qué sentido la innovación de *DE* es una estrategia de extensión. **[2]**

Las ventas de *DE* parecen haber estado en una etapa de madurez. Luego, tras el episodio de los piratas informáticos, las ventas empezaron a declinar en toda la industria. Mediante el desarrollo de una innovación que evitó que los piratas afectaran la seguridad de su producto, *DE* logró extender la vida del producto. Las ventas no solo regresaron a los niveles anteriores, sino que de hecho empezaron a aumentar.

*Otorgue [1] si el alumno demuestra cierta comprensión de una estrategia de extensión. Otorgue [2] por una explicación clara.*

*Si el alumno se limita a dibujar y rotular una curva de extensión sobre el ciclo de vida del producto, otorgue [1] por 3 (c) (ii).*

- (d) Con referencia a *DE*, discuta los méritos de las organizaciones pequeñas en comparación con las organizaciones grandes.

[10]

En términos generales, las siguientes son algunas de las ventajas de las organizaciones grandes:

- mayor capacidad de supervivencia
- economías de escala
- situación más prominente
- condición de líder de mercado
- mayor cuota de mercado.

En términos generales, las siguientes son algunas de las ventajas de las organizaciones pequeñas:

- más concentración en un enfoque definido
- mayor prestigio
- mayor motivación
- ventaja competitiva
- menos competencia.

En el caso de *DE*, en general se aplicarían las ventajas mencionadas. Sin embargo, es posible tomar en cuenta algunos matices particulares de las circunstancias sobre la base del material de estímulo. Tradicionalmente, la empresa era pequeña y se centraba en la calidad, que podría decirse que era su punto de venta único. A medida que la empresa crecía, a muchos de sus integrantes les preocupaba que *DE* perdiese su eje, que siempre había sido la calidad. Ahora, si desea tener prestigio, deberá cambiar de nombre (marca) y basar su punto de venta único más en la seguridad que su producto ofrece.

Aunque es probable que la empresa también haya tenido varias economías de escala, sufrió asimismo algunas deseconomías, las que invariablemente reflejan que algunas ineficiencias del crecimiento se han filtrado en la empresa. Al crecer, probablemente *DE* haya ampliado su dotación de personal. Un aumento en el número de empleados podría cambiar el carácter de la organización. La comunicación sería más difícil, tanto en el sentido literal (tener que comunicar a un mayor número de personas) como en el figurado (los empleados nuevos no conocen las reglas y normas “tácitas” de una organización, por lo que es preciso poner más cuidado en todas las comunicaciones).

Un aumento de tamaño acarrea tanto ventajas como desventajas. En general, cuanto más grande es la organización, más puede beneficiarse de su tamaño en términos económicos: tiene más líneas de productos y productos y, al contar con diversas fuentes de ingresos, una mayor capacidad de supervivencia. Sin embargo, en el caso de *DE*, sigue teniendo solo un producto. Si la empresa crece y aumenta sus costos fijos, estará asumiendo algunos riesgos. Si uno de sus competidores desarrolla la capacidad de ofrecer seguridad comparable a la del producto de *DE*, las ventas de *DE* podrían caer, pero con la empresa ya comprometida con costos fijos más elevados.

Se espera que los alumnos presenten conclusiones y juicios.

*Acepte toda otra respuesta pertinente.*

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

*Una respuesta equilibrada es una respuesta que provee al menos dos argumentos a favor y dos argumentos en contra de la opción.*

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

Puntaje máximo otorgado	Organización pequeña	Organización grande	Juicios/conclusión
3	Una o la otra de una forma sin balance		N/A
4	Sin balance	Sin balance	N/A
5	Una con balance y otra sin balance		N/A
6	Ambas con balance		<b>Sin</b> juicios/conclusiones <b>O</b> los juicios son simples y sin sustentar
7-8	Con balance		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación que se derivan del cuerpo de la respuesta
9-10	Con balance		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación que se derivan del cuerpo de la respuesta

4. (a) Indique **dos** etapas del ciclo del capital circulante. [2]

Habitualmente, las etapas del ciclo del capital circulante incluyen:

- adquisición de materiales a proveedores
- producción de bienes
- venta de bienes, habitualmente a crédito (excepto que se trate de una tienda minorista)
- recepción del pago de los deudores.

*No se espera que los alumnos den a las etapas exactamente el nombre aquí mencionado. Estas respuestas pueden ser breves y aún así obtener puntos. Los candidatos únicamente deben mencionar la etapa sin descripción o elaboración alguna.*

Otorgue [1] por cada etapa del ciclo del capital circulante, hasta un máximo de [2].

- (b) Calcule, para GT:

- (i) el período de recuperación de la inversión de €44 millones en equipos nuevos, basándose en el aumento pronosticado del flujo de caja neto (muestre la totalidad del mecanismo); [2]

$$\begin{aligned} \text{Período de recuperación} &= \frac{\text{Costo de inversión inicial}}{\text{Flujo de caja anual procedente de la inversión}} = \frac{€44\,000\,000}{€8\,000\,000} \\ &= 5,5 \text{ años} \end{aligned}$$

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

- (ii) la tasa de rendimiento promedio (TRP), basándose en un aumento de flujo de caja neto anual de €6000 y asumiendo una vida del activo de ocho años para el equipo nuevo (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

$$\text{Tasa de rendimiento promedio (TRP)} = \frac{(\text{Rendimiento total} - \text{Costo total})}{\text{Años de uso} \times \text{Costo de inversión}} \times 100$$

$$\frac{(48\,000\,000 - 44\,000\,000)}{8} \times 100 = 1,14 \% \quad \text{Acepte } 1,1 \%$$

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

- (c) Con referencia a *GT*, explique **una** ventaja y **una** desventaja del factoraje de deuda. [4]

Ventajas del factoraje de deuda. La empresa (*GT*):

- no debe conservar la factura (por cobrar) por el período que establezcan los términos del crédito (o más), sino que recibe el efectivo de inmediato al vender a la empresa de factoraje. Por tal motivo, el factoraje reduce los requerimientos de capital circulante.
- no necesita proveer garantías. A diferencia de lo que sucede cuando se toma un préstamo renovable o estacional, la empresa no necesita presentar garantías al prestamista. En consecuencia, la empresa puede usar los activos de que dispone como garantía para cubrir otras necesidades de préstamos.
- no tiene el riesgo crediticio del deudor, pues la empresa de factoraje de deuda asume el riesgo crediticio (aunque, con el tiempo, si *GT* vende sistemáticamente facturas incobrables, la empresa de factoraje ajustará su tasa de descuento a fin de cubrir las pérdidas crediticias, o no comprará facturas de ciertos clientes). Sin el riesgo crediticio, la empresa no necesita contar con un empleado/departamento de cobros y no tendrá pérdidas crediticias.

Las desventajas del factoraje de deuda incluyen:

- el costo elevado. Aunque la tasa de descuento puede variar, la tasa que aplican las empresas de factoraje casi siempre equivale a un tipo de interés más alto que el de un préstamo. Por lo tanto, el factoraje de deuda tiene un costo elevado.
- pérdida de control. El cobro de la factura está en manos de la empresa de factoraje, que puede o no utilizar métodos de cobro coherentes con el enfoque de la empresa que vende las facturas. Si la empresa de factoraje usa métodos de cobro agresivos o un tono negativo, podrían verse perjudicadas las relaciones con el cliente.
- daño a la reputación. En general hay un estigma asociado al uso de empresas de factoraje de deuda, pues esto envía una señal de alerta a los clientes en el sentido de que la empresa (*GT*) carece de capital circulante o de la capacidad de tomar préstamos. Una mala reputación socava la capacidad de la empresa de negociar y puede traducirse en una pérdida de clientes (las empresas quieren proveedores confiables).

*Acepte otras ventajas o desventajas pertinentes.*

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

*Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.*

*Acepte toda otra explicación pertinente.*

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

*Otorgue [1] por cada ventaja/desventaja correcta identificada o descrita y [1] por una explicación pertinente con aplicación a *GT*. 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].*

- (d) Examine las propuestas de Elaine de limitar el compromiso de *GT* con sus empleados y las prácticas de responsabilidad social de la empresa.

[10]

La idea central de esta pregunta es que los alumnos consideren la difícil situación financiera en la que se ha sumido *GT* y cómo puede la empresa tratar de resolver la cuestión. La idea de la directora financiera de limitar el compromiso de *GT* con sus empleados y con las prácticas de responsabilidad social de la empresa se basa en el concepto de que los compromisos con los empleados y con la responsabilidad social son costosos, y de que al ahorrar en esos gastos se podría ayudar a solventar el compromiso asumido y a generar ganancias que respaldarían el muy necesario capital circulante. Sin embargo, el material de estímulo deja muy en claro que los compromisos con los empleados y con las prácticas de responsabilidad social son valores centrales de la empresa y, posiblemente, la base misma de su éxito. Eliminarlos o debilitarlos podría dar lugar a otras cuestiones (costosas) para la empresa.

Los alumnos deben distinguir entre los compromisos con los empleados y los compromisos con las prácticas de responsabilidad social de la empresa. Si se limitan los compromisos con los empleados, la confianza y la lealtad se verán erosionadas, y eso ocasionará daños a la empresa a largo plazo; por otra parte, si se limitan las prácticas de responsabilidad social por un período breve, esto resulta más fácil de justificar y explicar. Los alumnos pueden desear proponer otras soluciones: venta de activos, otras fuentes de financiamiento, u otras.

En el contexto de esta pregunta, el equilibrio consiste en presentar una visión sutil de las ventajas y desventajas de limitar los compromisos de *GT* con los empleados y con las prácticas de responsabilidad social de la empresa. Si los alumnos no dan un tratamiento por separado a los compromisos con los empleados y los compromisos con las prácticas de responsabilidad social, otorgue un máximo de [7].

Se espera que los alumnos presenten conclusiones y juicios.

*Acepte toda otra respuesta pertinente.*

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

*Una respuesta equilibrada es una respuesta que provee al menos dos argumentos a favor y dos argumentos en contra de la propuesta.*

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

Puntaje máximo otorgado	Empleados	Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial	Juicios/Conclusión
3	Una o la otra sin balance, o las trata a ambas juntas sin balance		N/A
4	Sin balance	Sin balance	N/A
	Trata ambas opciones juntas y con balance		
5	Una con balance y otra sin balance		N/A
6	Both balanced		<b>Sin</b> juicios/conclusiones <b>O</b> los juicios son simples y sin sustentar
7-8	Con balance		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación que se derivan del cuerpo de la respuesta
9-10	Con balance		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación que se derivan del cuerpo de la respuesta

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. 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 por sí solos. Los candidatos deben proporcionar una definición.*

*Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales. (Los objetivos éticos son los objetivos de una empresa en función de un conjunto de valores o convicciones morales).*

*Otorgue [2] por una definición completa que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba, especialmente la idea de que los objetivos éticos son más expansivos que llevar a cabo un acto sobresaliente (un donativo a una organización caritativa, pagar por que los empleados asistan a escuela nocturna, etc.)*

- (b) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para GC de contratar a los jardineros en forma externa. [4]

Las ventajas podrían incluir lo siguiente:

- GC tendrá acceso a una mayor selección de solicitantes de ese puesto de trabajo. Esto aumentará sus posibilidades de contratar a jardineros profesionales y capacitados y así ofrecer una amplia gama de servicios de calidad.
- *Los nuevos empleados contarán con las certificaciones (cualificaciones) profesionales necesarias al ser contratados.*
- La contratación externa podría atraer a trabajadores jóvenes a la empresa, y esto podría ayudar a motivar a los empleados actuales y aportar una perspectiva renovada a GC.

Desventajas de contratar a los jardineros en forma externa:

- El contratar a los jardineros en forma externa puede causar desánimo y disminuir la motivación en GC. Los miembros del personal de limpieza pueden sentir que con esta opción disminuyen sus posibilidades de llegar a ser jardineros. La productividad de los servicios de limpieza puede declinar. Pueden surgir conflictos con el sindicato y producirse un desgaste del ambiente de trabajo en GC.
- La contratación externa podría llevar más tiempo, en especial si en el mercado de trabajo es difícil encontrar jardineros profesionales.
- Los jardineros contratados en forma externa podrían demorar más en acomodarse y adaptarse a la organización.

*Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.*

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

*Otorgue [1] por identificar o describir la ventaja/desventaja de contratar jardineros en forma externa y [1] más por un desarrollo con relación a GC. 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]**.

- (c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para GC de utilizar la capacitación fuera del puesto de trabajo para los miembros del personal de limpieza que desean llegar a ser jardineros. **[4]**

Las ventajas incluyen:

- Un proveedor externo probablemente tenga más experiencia y conocimientos prácticos de jardinería que GC.
- Podría ayudar a motivar al personal de limpieza, quienes tal vez vean la capacitación para llegar a ser jardineros como una forma de promoción, debido a que para esa función se pagan jornales más altos.

Las desventajas incluyen:

- Suponiendo que la capacitación tendrá lugar durante el horario de trabajo, habrá cierta alteración de la productividad, que se sumará al costo que implica la capacitación en sí.
- Para GC es difícil hacer un seguimiento de qué ha aprendido el personal que ha hecho la capacitación. ¿Habrá un examen al terminar el curso?

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

Otorgue **[1]** por identificar o describir la ventaja/desventaja de la capacitación fuera del puesto de trabajo y **[1]** más por un desarrollo con relación a GC. 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]**.

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

[10]

GC desea contratar jardineros profesionales y pagarles jornales más elevados. Esta decisión está generando resentimiento entre el personal de limpieza actual de GC.

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

Se espera que los alumnos usen dos teorías para examinar la motivación del personal de limpieza. Se evalúa la capacidad de los alumnos de aplicar teorías haciendo uso constante de la información del material de estímulo y haciendo también referencia a ella.

- Por ejemplo, los factores de motivación de Herzberg pueden ampliarse de modo tal de incluir la satisfacción en el puesto de trabajo por recibir un trato justo, en especial porque el personal de limpieza percibe que los jardineros tienen su mismo nivel de destreza.
- Los alumnos pueden usar la teoría de Adams en el sentido de que los incentivos de GC no se corresponden con los esfuerzos que está realizando el personal de limpieza. Sin embargo, los gerentes de recursos humanos están considerando ofrecer un plan de participación en el capital accionario que, si se concreta, podría causar resentimiento entre los accionistas, pues se compartiría su riqueza.
- Puede alcanzarse el nivel más alto de las necesidades de Maslow gracias a la ampliación de las facultades decisorias (*empowerment*) y a la confianza. Aunque el personal de limpieza suele estar poco cualificado, se deposita en ellos confianza para que trabajen en diversos ambientes.
- Taylor afirma que las personas se ven motivadas por factores económicos. Los miembros del personal de limpieza pueden sentirse desmotivados si se les paga menos que a los jardineros.

Los alumnos deben demostrar que comprenden que el pago a los jardineros de jornales más elevados está causando inseguridad y una sensación de injusticia en el personal de limpieza. Es probable que el personal de limpieza sienta temor frente al cambio. Algunos han trabajado para GC desde hace más de 20 años. En consecuencia, el personal de limpieza se está sintiendo desmotivado y quizá reduzca sus esfuerzos. Es posible que algunos empleados no tengan interés en recibir capacitación para llegar a ser jardineros pero quieran recibir un trato equitativo.

*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. Si un candidato no aplica las teorías, otorgue un máximo de [2].*

*Acepte todo otro examen pertinente.*

*Se espera una conclusión que contenga un juicio.*

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

*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.*

Puntaje máximo otorgado	Teoría 1	Teoría 2	Juicios/conclusión
3	Una teoría, una consideración		N/A
4	Una teoría, dos consideraciones O Dos teorías, una consideración para cada una		N/A
5	Una teoría, dos consideraciones y la segunda teoría, una consideración		N/A
6	Dos teorías, dos consideraciones cada una		<b>Sin</b> juicios/conclusiones <b>O</b> los juicios son simples y sin sustentar
7–8	Con balance		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación que se derivan del cuerpo de la respuesta
9–10	Con balance		Juicios/conclusiones basados en el análisis y la explicación que se derivan del cuerpo de 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 standarización.**

6. Con referencia a una organización de su elección, examine el impacto de la **innovación** en la **estrategia** de gestión de operaciones. [20]
7. Con referencia a una organización de su elección, discuta las formas en que la **globalización** puede influir sobre la **cultura** organizacional. [20]
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]

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”.
-