

Esquema de calificación

Mayo de 2023

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 1

© International Baccalaureate Organization 2023

All rights reserved. No part of this product may be reproduced in any form or by any electronic or mechanical means, including information storage and retrieval systems, without the prior written permission from the IB. Additionally, the license tied with this product prohibits use of any selected files or extracts from this product. Use by third parties, including but not limited to publishers, private teachers, tutoring or study services, preparatory schools, vendors operating curriculum mapping services or teacher resource digital platforms and app developers, whether fee-covered or not, is prohibited and is a criminal offense.

More information on how to request written permission in the form of a license can be obtained from <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organisation du Baccalauréat International 2023

Tous droits réservés. Aucune partie de ce produit ne peut être reproduite sous quelque forme ni par quelque moyen que ce soit, électronique ou mécanique, y compris des systèmes de stockage et de récupération d'informations, sans l'autorisation écrite préalable de l'IB. De plus, la licence associée à ce produit interdit toute utilisation de tout fichier ou extrait sélectionné dans ce produit. L'utilisation par des tiers, y compris, sans toutefois s'y limiter, des éditeurs, des professeurs particuliers, des services de tutorat ou d'aide aux études, des établissements de préparation à l'enseignement supérieur, des fournisseurs de services de planification des programmes d'études, des gestionnaires de plateformes pédagogiques en ligne, et des développeurs d'applications, moyennant paiement ou non, est interdite et constitue une infraction pénale.

Pour plus d'informations sur la procédure à suivre pour obtenir une autorisation écrite sous la forme d'une licence, rendez-vous à l'adresse <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

© Organización del Bachillerato Internacional, 2023

Todos los derechos reservados. No se podrá reproducir ninguna parte de este producto de ninguna forma ni por ningún medio electrónico o mecánico, incluidos los sistemas de almacenamiento y recuperación de información, sin la previa autorización por escrito del IB. Además, la licencia vinculada a este producto prohíbe el uso de todo archivo o fragmento seleccionado de este producto. El uso por parte de terceros —lo que incluye, a título enunciativo, editoriales, profesores particulares, servicios de apoyo académico o ayuda para el estudio, colegios preparatorios, desarrolladores de aplicaciones y entidades que presten servicios de planificación curricular u ofrezcan recursos para docentes mediante plataformas digitales—, ya sea incluido en tasas o no, está prohibido y constituye un delito.

En este enlace encontrará más información sobre cómo solicitar una autorización por escrito en forma de licencia: <https://ibo.org/become-an-ib-school/ib-publishing/licensing/applying-for-a-license/>.

Las bandas de puntuaciones y los criterios de evaluación de las págs. 3 a 7 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

Sección A			Descriptor de nivel
Q1 (b)	Q2 (b)	Q3 (b)	
Puntuación			
0			
1–2			<ul style="list-style-type: none"> Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. Escaso uso de la terminología de gestión empresarial. Escasa referencia al material de estímulo.
3–4			<ul style="list-style-type: none"> Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. Cierto uso de la terminología adecuada. Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización. En el extremo inferior de la banda de calificación, las respuestas son en su mayoría teóricas.
5–6			<ul style="list-style-type: none"> Análisis de los temas pertinentes con buen uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. Uso de terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta. Uso eficaz del material de estímulo.

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

Sección C, pregunta 5

Criterio A: Conocimiento y comprensión de herramientas, técnicas y teorías

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

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

Criterio B: Aplicación

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

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

Criterio C: Argumentos razonados

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

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

Criterio D: Estructura

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

- Introducción
- Cuerpo
- Conclusión
- Un párrafo por cada propósito que aborda.

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

Criterio E: Individuos y sociedades

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

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

Sección A

1. (a) Resuma posibles intereses distintos resultantes del programa de proyección de SVT para **dos** grupos de interés externos (líneas 106–128). [4]

Los grupos de interés externos pueden incluir: gobierno, proveedores, clientes y consumidores, comunidad local, financistas, grupos de presión, medios de comunicación, ONG, entidades benéficas.

En este caso:

- Las **personas** de los países menos desarrollados económicamente recibirían el beneficio de la **mano de obra capacitada gratuita**.
- Las **ONG** recibirían **apoyo y cooperación**.
- Los **clientes** podrían verse beneficiados gracias a los **nuevos productos** que pudieran surgir del programa, por ejemplo, el WF15.
- Posibles **proveedores** para futuros **canales de distribución**.
- Los **medios de comunicación** podrían **ver a SVT con mejores ojos**, lo que es importante debido a la publicidad adversa.
- Las **menores ganancias** podrían afectar a los posibles o potenciales **inversores**.
- Las personas y **comunidades** locales **recibirían capacitación**.
- **Educación** escolar: se repararía la **infraestructura**.

Nota: No se considera a los accionistas ni al ganador de la competencia como un grupo de interés externo.

Acepte otros grupos de interés e intereses en contexto.

Al puntuar, considere [2] + [2].

Otorgue [1] por cada grupo de interés externo correcto identificado y [1] por una descripción de la forma en que el programa de proyección afecta los intereses de ese grupo de interés. Otorgue un máximo de [2] por cada grupo de interés.

- (b) Explique los factores que SVT debería considerar a la hora de decidir una estrategia de marketing para el purificador de agua WF15 (líneas 129–157). [6]

Algunos factores:

- La investigación de mercado
- El presupuesto disponible de marketing
- Aspectos de las 4 P's de marketing

Producto

- **Diseño ganador.**
- Produce agua potable suficiente.
- Satisface las **normas de la OMS**.

Plaza (distribución)

- **Aún sin decidir.**
- Sería necesario poder hacer **entregas en lugares remotos**.
- ¿Uso de **agencias en el exterior**?
- **Ausencia actual de canales de distribución.**
- **Escasa experiencia** en la distribución de productos para el consumidor en los países menos desarrollados económicamente.

Precio

- **En discusión**, pero una propuesta es operar sin fines de lucro.
- No se ha acordado aún una estrategia de determinación de precios.
- ¿Impacto en **otros productos**?
- ¿SVT se puede permitir esto?
- ¿**Subsidiar el producto**? ¿Asequible para las familias versus insatisfacción de los grupos de interés?

Promoción

- La **elección de los medios de comunicación** es importante; la población lee pocos periódicos y posee pocos televisores.
- Sin embargo, el **uso de las redes sociales** es significativo y está en crecimiento.
- Se puede usar el aspecto de la **responsabilidad social de la empresa** para la promoción general de SVT.

Los candidatos no requieren seguir el formato de las 4 P's, pueden utilizar distintas partes del curso para contestar a la pregunta. Las finanzas, el personal, etc.. Pueden ser factores válidos a considerar.

Acepte todo otro factor y explicación pertinentes.

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

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

Otorgue un máximo de [4] si la explicación se limita a un solo factor.

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

2. (a) Resuma **dos** posibles economías de escala que probablemente se hayan logrado gracias a la toma de control de *H4* (líneas 54–91).

[4]

Las que siguen son algunas economías de escala posibles:

Técnicas: ¿La empresa tiene mejor tecnología? ¿Sería más barato instalar tecnología en una serie de empresas?

Gerenciales: Podría reducirse el número de gerentes necesario. Los gerentes se **especializan** en una tarea. Pueden trabajar con más **eficiencia**.

Financieras: Las empresas objeto de la toma de control eran pequeñas, por lo que quizá no tuviesen mucho poder en los mercados financieros, pero **el tamaño combinado podría ser considerable**. Las empresas más grandes son **menos riesgosas** que las pequeñas. Los bancos cobrarán tasas de interés menores en los préstamos y sobregiros.

De marketing: No sabemos mucho sobre cómo se promueven los productos. Sí sabemos que hay un **presupuesto de marketing sustancial**, que se debe distribuir entre una gama más amplia de productos. Así se podrán dirigir campañas de marketing más efectivas.

De adquisiciones: ¿Las diversas firmas comparten materia prima similar?
¿Compras a granel?

Toma de riesgos: ¿**Menos competidores**, menor riesgo? Se reparte el riesgo de que un producto fracase.

Al puntuar, considere [2] + [2].

Otorgue [1] por cada economía de escala identificada y [1] por un resumen de cómo esa economía de escala se relaciona con SVT PLC. Otorgue un máximo de [2] por cada economía de escala.

- (b) Explique las ventajas de organizar SVT en divisiones por producto (líneas 10–15).

[6]

Algunas **ventajas** posibles:

- Las **decisiones** se pueden tomar **más rápido**; por ejemplo, la rápida respuesta de Yannick a una crisis.
- Se puede elegir el estilo de **liderazgo** de modo que sea **apto para satisfacer las necesidades**; por ejemplo, Ariadne versus Yannick.
- Cada **división** tendrá **sus propias áreas de especialización** y será más fácil garantizar que estas habilidades se enfoquen donde se las necesite; por ejemplo, la División de Productos para el Consumidor probablemente necesite gente para realizar investigación del mercado de consumo, y expertos en marketing y ventas.
- Los **clientes** sabrán **en qué parte** de la organización **buscar ayuda y asesoramiento**; por ejemplo, los potenciales clientes que busquen equipo desalinizador quedarán conectados de inmediato con la División de Desalinización.
- Puede ser más fácil **centrar el financiamiento y otras formas de apoyo** en las áreas donde más se necesite; por ejemplo, si se emprende un nuevo proyecto de gran envergadura, el enfoque principal podría centrarse en la División de Ingeniería.

Acepte toda otra ventaja pertinente acompañada por una explicación.

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

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

Otorgue un máximo de [4] por una respuesta que se limita a la explicación de una sola ventaja.

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

3. (a) Resuma **dos** pasos del proceso de contratación de los 300 empleados nuevos que se necesitaron para las antiguas fábricas de *H4* (líneas 73–80). [4]

Los pasos incluyen:

Identificación del puesto de trabajo o rol:

- Haciendo una auditoría del puesto de trabajo
- Descripción del puesto de trabajo
- Especificación de la persona

Atracción de nuevos postulantes

Postulación:

- Anuncio del puesto de trabajo vacante
- Diseño de los formularios de solicitud, distribución, recepción.
- ¿Contratación por la empresa o una agencia?

Selección:

- Preselección,
- Pruebas,
- Entrevistas.

Se puede recompensar a los alumnos por identificar cualquiera de los encabezados o subencabezados principales. Estas ideas se pueden poner en contexto haciendo referencia a los siguientes datos:

- Hay **300 vacantes** para cubrir, y ese es un número grande.
- Las vacantes deben ser cubiertas por **personas altamente calificadas**.
- Hay **poca disponibilidad** de estas **personas altamente calificadas**.
- Se necesita una variedad de habilidades, por lo que es posible que para la **contratación** se deba usar una **variedad de métodos**.
- El departamento de recursos humanos debe **elegir con detenimiento dónde anunciar** las vacantes.
- Se necesita **trabajo en equipo**; es posible que se requieran pruebas.
- Es posible que **no** haya una **cantidad suficiente de postulantes apropiados solo en el Reino Unido**.
- Queda por decidir los **métodos de contratación** (entrevistas, tareas, pruebas, etc.): ¿cuál será el **costo**? ¿Cuál podría ser el mejor método para la selección?

NB no aceptar ningún tipo de capacitación o inducción que ocurren después de la contratación del empleado.

Al puntuar, considere [2] + [2].

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

- (b) Explique fuentes de financiamiento apropiadas que SVT puede haber utilizado al efectuar la toma de control de los pequeños fabricantes de filtros de agua de Europa y los Estados Unidos (líneas 102–103).

[6]

SVT es una sociedad anónima, por lo que las diversas fuentes podrían incluir:

- **Préstamos, hipotecas, bonos, obligaciones, etc.:** La empresa es rentable y funciona bien; es posible que los bancos y otros inversores quieran prestarle en condiciones favorables (tasas de interés, términos, condiciones favorables para la garantía, etc.)
- Emisión de **acciones:** Las condiciones son favorables para una emisión de acciones: la empresa es una sociedad anónima, es exitosa y tiene ganancias sólidas.
- **Ganancias:** ¿Hay reservas que aún no se hayan gastado? ¿Son suficientes para un desarrollo como el propuesto?
- Empresas conjuntas/capital de riesgo: No hay pruebas reales de que estas opciones sean necesarias. ¿Serían deseables?

Acepte toda otra fuente de financiamiento pertinente y explicación.

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

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

Otorgue un máximo de [4] por una respuesta que se limita a la explicación de solamente una fuente de financiamiento apropiada.

Otorgue un máximo de [5] si la explicación es principalmente descriptiva, pero en contexto. Por ejemplo, si se menciona la mayor parte del contexto pero no se lo desarrolla.

Sección B

4. (a) Defina el término *centro de ganancias*. [2]

Es una **sección** de una empresa donde se pueden **identificar** y **registrar costos e ingresos**.

Nota: No se requiere aplicación. No otorgue puntos por la presentación de ejemplos.

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

Para obtener los dos puntos, la respuesta tiene que hacer referencia a los costos y a los ingresos, así como algún aspecto o sección de la empresa. Es probable que la "sección" haga referencia a un departamento, un producto, un proceso o una división, etc.

Tenga cuidado de no recompensar "un lugar" o "un área" a menos que se aclare.

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.

(b) (i) Utilizando el método de saldo decreciente, calcule la depreciación total del equipo de seguimiento automatizado después de un período de dos años (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Costo de los equipos: \$100 millones

Valor al cierre del primer año = 0,8 x 100 millones = \$80 millones

Valor al cierre del segundo año = 0,8 x \$80 millones = \$64 millones otorgue [1]

Valor de la depreciación = \$100 millones – \$64 millones = **\$36 millones** otorgue [2]

Respuesta alternativa:

Año	Depreciación	Valor en libros neto
0	\$0	\$100 000 000
1	\$20 000 000 (\$100 000 000 x 20 %)	\$80 000 000
2	\$16 000 000 (\$80 000 000 x 20 %)	\$64 000 000
Depreciación total	\$36 000 000	

Otorgue [2] por la respuesta correcta, con el mecanismo y unidades correctas.

Otorgue [1] por un intento razonable o ausencia del mecanismo o unidades correctas.

Otorgue [1] por el cálculo de \$64m de valor en libros neto. Otorgue [1] por un intento, o por una respuesta correcta que no incluya el signo correcto (\$).

Cuando no haya un signo \$ en la respuesta final, otorgue BOD si se usa el signo \$ en el proceso.

No recompense al alumno si solo presentó la fórmula.

(ii) Con referencia al equipo de seguimiento automatizado de SVT, explique **una** ventaja de utilizar el método de saldo decreciente para calcular la depreciación. **[2]**

- Se trata de un **equipo técnico complejo** (equipo de seguimiento automatizado); es muy **improbable que se deteriore de igual forma a lo largo del tiempo**. Es aún más improbable que tenga una vida útil de 10 años a causa del **rápido cambio tecnológico; por tal razón, se acercará temprano a su valor residual**.
- **Se corresponde con los costos e ingresos** de la empresa, pues el mayor valor de la depreciación en los primeros años se corresponde con el mayor volumen de ingresos obtenidos gracias al aumento en la producción que genera el uso del nuevo activo.
- **Provee una medida más precisa de la depreciación que el método de depreciación constante**.
- **Reduce el gasto en impuestos sobre la renta en los primeros años**.

Acepte toda otra ventaja pertinente.

*Otorgue **[1]** por una ventaja apropiada y **[1]** adicional por una explicación de la forma en que esa ventaja se relaciona con SVT.*

*No se podrá otorgar **[2]** si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación. Tiene que haber algún tipo de referencia a SVT. Por ejemplo, una referencia a la maquinaria con una ventaja de utilizar el método de saldo decrecient.*

Por ejemplo:

*Por una identificación o una descripción de una ventaja **con o sin** aplicación, otorgue **[1]**.*

*Por la explicación de una ventaja **sin ninguna** aplicación, otorgue **[1]**.*

*Por la explicación de una ventaja **y** aplicación, otorgue **[2]**.*

- (c) Explique **dos** formas en que una planificación para contingencias eficaz de SVT podría haber evitado los problemas sufridos en Dalgera.

[4]

La planificación para contingencias implica:

- Identificar potenciales desastres
- Evaluar la probabilidad de que se produzcan
- Reducir el potencial impacto de las crisis
- Planificar para la operación ininterrumpida de la empresa
- Desarrollar un plan de recuperación post-desastre.

Soluciones:

- **Mejorar el proceso de consideración de posibles desastres**
- Elaborar un plan de acción para cada una de estas situaciones posibles
- Establecer **procedimientos** mejores y **automáticos de comunicación e investigación**
- Hacer un seguimiento, una revisión y una actualización de los niveles de **equipamiento y otros recursos**
- Introducir una **capacitación** para hacer frente a las crisis
- Elaborar planes para el regreso al trabajo normal

Para otorgar [4] debe haber una comprensión clara de planificación para contingencias.

*Otorgue [3] si la respuesta demuestra **dos** maneras de como SVT podría haber evitado los problemas sufridos en Dalgera sin explicar el plan de contingencias.*

Acepte toda otra forma pertinente.

Al puntuar, considere [2] + [2].

Otorgue [1] por una forma apropiada y [1] adicional por una explicación de la forma en que esa ventaja se relaciona con SVT. Otorgue un máximo de [2] por cada forma.

No se podrá otorgar [2] si la respuesta carece de explicación y/o de aplicación.

Por ejemplo:

*Por una identificación o una descripción de una forma **con o sin** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de una forma **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].*

*Por la explicación de una forma **y** aplicación, otorgue [2].*

- (d) Con referencia a SVT, evalúe las oportunidades y amenazas que plantea el ingreso a los mercados internacionales.

[10]

Las **oportunidades** pueden incluir:

- Potencial de una **mayor imagen de marca**, en especial en los países menos desarrollados económicamente.
- **Mercados mucho más grandes** para aprovechar, por ejemplo, Asia.
- **Economías de escala.**
- **Asia** tiene un mayor **potencial de crecimiento.**
- Posibilidad de **nuevas ubicaciones para la fabricación.**
- **Diversificación:** oportunidad de repartir los riesgos invirtiendo en otros países.
- **Mejora de la imagen de marca:** es posible que se perciba a SVT como más exitosa que las empresas que operan en el mercado nacional (prestigio de la marca y lealtad).
- Formación de **nuevas relaciones empresariales.**

Las **amenazas** pueden incluir:

- Cuando las cosas salen mal, hay **repercusiones en todo el mundo.**
- Problemas causados en parte por los **estándares más bajos en Dalgera.**
- Mayor **dificultad para la gestión.**
- **Cuestiones sociales:** los problemas no se hubieran ido de las manos, por ejemplo, en los Estados Unidos o Europa, donde la televisión y la sociedad ejercen un seguimiento mucho mayor.
- **Desafíos políticos.**
- **Desafíos legales:** al hablar de distintos países se habla de distinta legislación.
- Fluctuación y **diferencias en las tasas de cambio y las tasas de interés.**

La evaluación podría relacionarse con la importancia de las oportunidades y amenazas y un impacto específico en SVT. Esto podría estar relacionado con las amenazas específicas y si pudieran tener un impacto inmediato o a largo plazo. Acepte toda otra evaluación pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 4; a continuación se ofrece más orientación.

Por una respuesta teórica, o si el contexto se limita a nombrar a la empresa o no hay desarrollo, otorgue un otorgue un máximo de [4].

Por la explicación de solo oportunidades o amenazas, otorgue un máximo de [5].

Otorgue un máximo de [6] si la respuesta solamente explica 1 oportunidad y amenazas o una amenaza y oportunidades.

Otorgue un máximo de [8] si la respuesta tiene un análisis balanceado pero una evaluación sin profundidad y claridad.

Sección C

4. Utilizando el estudio de caso y la información adicional de las páginas 3 y 4, recomiende si SVT debería elegir la **Opción 1** o la **Opción 2**. [20]

Opción 1

Argumentos a favor:

- Se mantiene la independencia.
- ¿Inversión relativamente baja?
- Área de especialización existente.
- ¿Cuál es la relación entre la inversión de \$120 millones y el rendimiento de \$0,5 millones por turbina?

Argumentos en contra:

- Expansión más bien temprana y rápida.
- Después de proveer las 30 turbinas para la nueva planta desalinizadora, ¿SVT encontrará nuevos clientes para mantener la capacidad aumentada? ¿Podrá seguir vendiendo esa cantidad de turbinas al año?
- El nuevo punto de equilibrio parece muy alto (40 unidades). Equivale al 66,66 % de la capacidad total.

Opción 2

Argumentos a favor:

- Garantiza la disponibilidad de nuevas turbinas.
- Posibles oportunidades de volver a colaborar.
- ¿ZAZ tiene conocimientos especializados nuevos?
- Se compartirán los costos y riesgos de la construcción.

Argumentos en contra:

- Publicidad adversa.
- Pérdida de independencia.
- Se deben compartir las tarifas por operación.
- Puede depender del precio negociado para los últimos cinco años del proyecto.

Otros factores:

- ¿Qué sucede si no completan el proyecto a tiempo y sufren las sanciones por demora?
- Hay un 30 % de probabilidad de pagar \$40 millones y un 10 % de probabilidad de pagar \$80 millones.
- En ambos casos la inversión es enorme; ¿la empresa quiere hacer frente a cualquiera de estas dos opciones? (Evaluación de riesgos).
- ¿Hay otras consideraciones financieras?
- ¿Se necesita financiar algún aspecto de esta inversión?
- ¿En qué medida es apropiado el pronóstico de datos?
- Algunas de las predicciones se hacen a más de 15 años.
- ¿Hay factores externos (cambios en el mercado, la tecnología, etc.) que podrían modificarse durante el transcurso del proyecto?

Acepte toda otra recomendación pertinente.

Nota: Si un alumno contesta esta pregunta sin ninguna referencia al material de estímulo adicional (el material adicional que acompaña a la pregunta 5 de la prueba), se podrá otorgar un máximo de **[2]** por cada criterio en los criterios A, B, C y E (es decir, todos los criterios excepto el de estructura). Otorgue un máximo de **[12]** en total.

Se debe puntuar según los criterios de evaluación de las páginas 5-7; a continuación se ofrece más orientación.

Criterio A. Entre las posibles teorías, herramientas de gestión y técnicas, cabe citar: técnicas e índices contables, interpretación de datos, matriz de Ansoff, análisis de campos de fuerzas, importancia de los supuestos; también, posiblemente, diagrama de causa y efecto o espina de pescado, matriz de Boston Consulting Group (BCG), cuestiones de marketing (estudio de mercado, 4P's) cuestiones de gestión de recursos humanos/gestión (liderazgo, motivación), análisis FODA/campos de fuerzas/árboles de decisiones (si se usan con un propósito definido).

Para otorgar [4]: la respuesta deberá contener herramientas, técnicas y teoría comprendidas y bien desarrolladas, con cierta pertinencia para el material de estímulo adicional.

Para otorgar [2]: la respuesta deberá demostrar cierta comprensión de un mínimo de dos herramientas, técnicas o teorías, pero sin desarrollar.

Criterio B. Las herramientas, técnicas y teorías y el material de estímulo aplicados a la decisión. Se juzgará la aplicación conforme al uso del material de estímulo.

Recuerde que se ha recompensado por la comprensión en el criterio A. El criterio B se refiere al uso.

Para otorgar [4]: en la respuesta se deben aplicar bien las herramientas, técnicas y teorías pertinentes al contexto del estudio de caso y al material de estímulo adicional; la aplicación debe ser convincente y pertinente.

Para otorgar [2]: la respuesta deberá contener cierto contexto o cierta aplicación, limitados, sin desarrollar. El uso de herramientas limita la capacidad del alumno de plantear argumentos razonados.

Criterio C. Discusión equilibrada de las opciones, extracción de conclusiones y presentación/respaldo de una recomendación.

Para otorgar [4]: debe haber una clara recomendación respaldada por los datos.

Para otorgar [2]: algunos argumentos limitados pero no justificados. O bien, análisis limitado (por ej., un argumento presentado de forma parcial), pero el alumno extrae o llega a una conclusión razonada.

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:

- Una introducción.
- Un párrafo de conclusión. Tenga en cuenta que esto puede ser distinto del concepto de una conclusión o recomendación en el criterio C. Puede recompensarse según el criterio D sin que haya una recomendación.
- Párrafos apropiados para el propósito que persiguen. Esto significa: no demasiado largos, cada uno centrado en una cuestión definida.
- Una estructura lógica. Esto se refiere a si hay un flujo claro que oriente al lector a lo largo de la discusión, a la secuencia de los párrafos.

Para otorgar **[4]**: los cuatro elementos deben estar presentes y claramente organizados.

Para otorgar **[2]**: aunque en la respuesta no haya una estructura lógica los otros elementos deben estar presentes; o bien, habrá una estructura lógica y faltarán otros elementos.

Criterio E: Grupos de interés.

- Individuos: directores de SVT, director de producción
- Grupos: gobierno extranjero, junta directiva, competidores, ZAZ

Para otorgar **[4]**: el alumno debe haber considerado de manera equilibrada los individuos y los grupos; es decir, es necesario que haya desarrollado uno o más tanto en el caso de los individuos como en el de los grupos.

Para otorgar **[2]**: el alumno debe haber considerado apropiadamente un individuo o grupo, o haber considerado de manera superficial varios individuos o grupos.

Otorgue **[0]** si no se consideran los grupos de interés.
