

Esquema de calificación

Noviembre de 2023

Gestión Empresarial

Nivel Medio

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 4 deberán usarse cuando así lo indique el esquema de calificación.

			Descriptor de nivel
Q1 (b)	Q2 (b)	Q3 (b)	
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"> • Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. • Escaso uso de la terminología de gestión empresarial. • Escasa referencia al material de estímulo.
3–4			<ul style="list-style-type: none"> • Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. • Cierta uso de la terminología adecuada. • Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas 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	<ul style="list-style-type: none"> • 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 A

1. (a) Resuma **dos** motivos por los que *BRD* puede haber elegido el crecimiento externo en lugar del crecimiento interno para su expansión (líneas 32–34). **[4]**

Los motivos para no elegir el crecimiento interno son igualmente válidos como motivos para elegir el crecimiento externo.

- Forma conveniente de tener **influencia sobre la cadena de suministros**. Por ejemplo, Enam Ltd. **BRD no tendría los conocimientos, la experiencia especializada** ni las instalaciones que se necesitarían para desarrollar con facilidad sus propias instalaciones de pintura.
- **Ampliar** su propia **gama de productos** de modo de incorporar productos similares. Por ejemplo, Matchfix Plc. Esto le ahorra a BRD los costos de su propia investigación y desarrollo, al adquirir instalaciones de producción ya listas para usar.
- Otros motivos podrían ser **costos, comodidad, rapidez de crecimiento y sinergia**, pero para cualquiera de estos hay poco contexto.
- La experiencia, el conocimiento de los mercados, empleados bien entrenados y especializados en Enam Ltd y Matchfix Plc. Las dos empresas tienen ventas internacionales.

Acepte todo otro motivo pertinente.

Accepte motivos relacionados con la competencia. Por ejemplo eliminar la competencia con la compra de Matchfix Plc como método de crecimiento externo Matchfix Plc y BRD están en la misma industria.

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

*Otorgue **[1]** por cada motivo apropiado identificado y **[1]** adicional por una descripción de la forma en que cada motivo se relaciona con BRD. Otorgue un máximo de **[2]** por cada motivo. Otorgue un máximo de **[4]** en total.*

NB: *NO acepte respuestas que resuman fuentes de financiamiento como crecimiento externo. “convertir en sociedad anónima”. Capital accionario. Estos argumentos no contestan a la pregunta.*

(b) Explique cómo puede haber afectado la productividad en *BRD* la relación de Arnold con los empleados y empleadas de la empresa (líneas 66–84).

[6]

Aquí hay una gran cantidad de contexto que permite vincular a Arnold con factores que afectan la moral y la motivación. La clave es cómo se podrían relacionar estos factores con la productividad.

Factores positivos:

- La **relación personal** que tiene con los **trabajadores y trabajadoras**, pues recuerda los cumpleaños, conoce la situación familiar en cada caso, entrega una tarjeta y un pequeño regalo en cada cumpleaños, etc. Si bien es posible que esto no tenga un efecto directo en la productividad, sí parece que —debido a un **sentimiento de pertenencia** y al empleador atento— condujo a un **elevado nivel de lealtad**, una **baja rotación** y un **bajo ausentismo**, todo lo cual puede **repercutir positivamente en la productividad**. Arnold tiene un estilo de liderazgo positivo, dada su buena disposición para escuchar a su personal. Esta relación positiva puede mejorar la productividad.

Factores combinados/negativos:

- **Desactualización de contratos de empleo**, condiciones de servicio. Esto podría desmotivar pero no hay pruebas. Además, este factor marca un contraste con el equipo de diseño, que tiene beneficios extra, cobertura de atención médica, etc. Es posible que esto motive a los equipos de diseño y desmotive a los trabajadores/as de la fábrica. ¿Aumentaría esto la motivación del equipo de diseño (probablemente no, porque para ellos podría ser apropiada la autorrealización), y sería más probable que la desactualización desmotivara a los trabajadores y trabajadoras de la fábrica (factores de higiene) y llevara a una posible falta de productividad? Pero, de nuevo, no hay pruebas.
- **Reuniones del equipo:** podrían **llevar mucho tiempo**; el tiempo perdido probablemente equivaldría a una pérdida de productividad.
- La **diferencia en el tratamiento** podría mejorar la productividad de los equipos de diseño pero reducir la productividad de los equipos de producción. Posibles conflictos entre departamentos.
- Su estilo claramente funciona: los empleados/as nunca hicieron **huelga**, lo que representa un **efecto positivo en la productividad**.

Acepte todo otro efecto/impacto/explicación pertinentes.

N.B: *Los candidatos pueden explicar solamente los factores positivos y/o negativos. No se espera una respuesta balanceada en preguntas con el término “explique”.*

Candidatos pueden asumir que el estilo de liderazgo de Arnold es paternalístico pero las respuestas se tienen que enfocar en “cómo puede haber afectado la productividad en BRD la relación de Arnold con los empleados y empleadas”

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

Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica o por una respuesta que se limite solo a un factor.

Otorgue un máximo de [3] si no hay referencia explícita a la productividad en la respuesta.

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

Otorgue un máximo de [6] por una respuesta desarrollada y en contexto.

2. (a) Resuma **dos** formas en las que *BRD* podría modificar su mezcla de marketing en 2024, al pasar a fabricar sus trenes de juguete de plástico en lugar de metal (líneas 126–128). **[4]**
- **Producto:** será necesario reasegurar a los/as clientes potenciales de que los **productos siguen siendo realistas**. Podrá ser necesario abordar cuestiones relacionadas con **la durabilidad y la calidad**. Podría señalarse que el producto es más liviano y que quizá tenga más eficiencia en términos de energía eléctrica. A la clientela le puede preocupar que los plásticos no son reciclables, mientras que los metales sí lo son.
 - **Precio:** el producto ahora se parece más a los de los competidores, por lo que es **improbable** que BRD pueda **cobrar precios superiores** como en el pasado.
 - **Promoción:** BRD ahora está en un **mercado mucho más competitivo**. Es posible que deba **aumentar la promoción**, y depender menos de la lealtad y el boca en boca.
 - **Personas/personal:** experiencia, training, especialización en cuanto al cambio de material.
 - **Proceso:** prácticas sustentables.
 - **Evidencia física:** sin contexto.

Acepte toda otra forma pertinente que podría incluir las 7 p's. No está dentro de lo esperado por ser contenido nivel superior.

***N.B.** La respuesta puede incluir la misma P para las dos formas. Las respuestas **DEBEN** de incluir referencia explícita a la P's del marketing mix.*

Al puntuar, considere 2+2.

*Otorgue **[1]** por cada marketing mix P apropiada y **[1]** por una descripción de cómo cada marketing mix P se relaciona con BRD. Otorgue un máximo de **[4]** en total.*

(b) Explique el probable impacto en *BRD* del cambio de la producción por lotes a las células de fabricación (líneas 46–64).

[6]

Cambiar un método de producción tendría consecuencias para todas las funciones en la empresa:

- Es posible que fuese necesario **redistribuir, volver a capacitar** o incluso **despedir** a algunos **empleados/as**.
- Requiere una **planificación cuidadosa** (con una definición más pulida de las funciones y responsabilidades).
- Puede generar **diferencias en los tiempos de respuesta**.
- Los **cambios en los costos** de producción **podrían dar lugar a cambios en los precios**.
- Podría **afectar el control de existencias** (afecta los costos).

Cuestiones relacionadas con los dos métodos:

Producción por lotes:

- El tener **distintos tipos de trenes** se presta a la producción **por lotes**.
- Sin embargo, **la coordinación es difícil**.
- El **ausentismo** sugiere **falta de motivación**. ¿La producción por lotes es aburrida?
- **Afecta la productividad**, que es importante. Se están **posponiendo los despachos**.

Células de fabricación:

- Se **pierde** la producción de dos semanas, **no contribuirá a la productividad** a corto plazo.
- ¿Las **reuniones ocuparán tiempo productivo**, con lo cual afectarán la productividad?
- Primer paso para la **automatización**: podría ser bueno para la productividad, pero ¿qué hay de los empleados/as?
- Las células independientes **ampliarán las facultades decisorias (*empowerment*) de los equipos**; esto es más fácil de organizar y quizá motive a los empleados/as.
- ¿Posible **resistencia al cambio**?
- Debería producir **menos desechos y menores tasas de rechazo**.

Acepte todo otro impacto/explicación razonables.

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

Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica o por una respuesta que se limite a la producción por lotes o a las células de producción.

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

Otorgue un máximo de [6] por una respuesta desarrollada y en contexto.

3. (a) Resuma **dos** tipos de investigación de mercado secundaria que *BRD* podría haber usado para identificar los motivos de la declinación de las ventas de sus trenes de juguete y sus vehículos de juguete de plástico (líneas 132–134). **[4]**

- **Análisis de mercado:** información de los **competidores**, pero ¿cuántos fabricantes de trenes hay? ¿Abarcarían los mismos mercados?
- **Análisis de mercado:** es un **mercado** bastante **especializado**, por lo que ¿habría disponibles informes de estudios de mercado?
- **Análisis de mercado:** los propios **datos de ventas** de BRD serían útiles. También, información sobre sus **clientes** (necesidades, deseos, edad, etc.).
- **Publicaciones gubernamentales: estadísticas**, pero es más probable que se ocupen de un **nivel macro**, como juguetes, edad de la población, datos de censos, etc.
- **Publicaciones gubernamentales:** es posible que sea necesario consultar **estadísticas independientes**, del Reino Unido, Australia, Canadá.

Entre otras fuentes, se podrían incluir artículos periodísticos/diarios o publicaciones académicas, pero no hay contexto para esto.

Acepte todo otro tipo pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por un tipo apropiado y [1] por una descripción de cómo cada tipo de investigación secundaria se relaciona con BRD. Otorgue un máximo de [4] en total.

(b) Explique el probable impacto en *BRD* de la venta de capital accionario adicional para resolver su problema de liquidez (líneas 146–166). **[6]**

Acciones adicionales a accionistas existentes. Es posible que les interesen más las acciones para expansión que para reducir una crisis de liquidez. Por eso fue baja la aceptación entre el grupo de accionistas existentes.

- **Dilución de la propiedad:** terminó en manos de 4Change.
- Mayor **posibilidad** de una **toma de control**. ¿Cuál es el objetivo general de 4Change?
- Debido a la falta de éxito inicial, es posible que termine siendo una **opción más cara** que otras fuentes de financiamiento.
- **¿Resolverá el problema de liquidez?** ¿Los fondos generados abarcarán las cuestiones de liquidez?
- **Acciones vendidas a un descuento** (25 %). Entonces, se reúnen \$15 millones en lugar de \$12 millones, pero con cierta **pérdida de control**. Podría haber sido mejor un préstamo.

Acepte todo otro impacto/explicación pertinente.

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

Otorgue un máximo de [3] por una respuesta teórica o por una respuesta que se limite solo a un impacto.

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

Otorgue un máximo de [6] por una respuesta desarrollada y en contexto.

Sección B

4. (a) Defina el término *segmento de mercado*.

[2]

Se trata de la división de los consumidores/as en grupos diferenciados que comparten características, gustos y requisitos.

Se debe estar atento a las definiciones circulares y no recompensarlas.

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

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

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) Explique **una** ventaja **y una** desventaja para BRD de usar una estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio) para sus vehículos de juguete de plástico Matchfix.

[4]

Al hablar de la **estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio)**, se hace referencia a agregar un margen de beneficio al costo promedio de producir un producto.

Las **ventajas** podrían incluir lo siguiente:

- Debería asegurar que se **cubran los costos** (y se obtengan ganancias) **incluso** con el **aumento** del **20 %** del **costo** del plástico y con otro aumento, del **25 %**, en 2022.
- **Sencilla, fácil y rápida de administrar.**
- Los precios son cada vez más importantes para los consumidores/as. El **costo más margen puede ser más barato** que los precios de mercado en un mercado en que costos y precios están en alza.

Desventajas:

- **Los costos están en aumento** y existe la probabilidad de un rezago con respecto a la tendencia, pues el costo del plástico tuvo un aumento del **20 %** y otro aumento, del **25 %**, en 2022.
- Mercado competitivo. **Es probable que los precios de mercado sean más apropiados**, pues las **ventas** de los juguetes Matchfix **cayeron** en 2021 y volvieron a caer en 2022. Esto posiblemente se deba al alza de los precios con el aumento de los costos.
- Necesita una **revisión periódica**, para responder más rápidamente al mercado.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por cada ventaja y [1] adicional por una explicación de la forma en que se relaciona con BRD.

Otorgue [1] por cada desventaja y [1] adicional por una explicación de la forma en que se relaciona con BRD.

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]**.

Puntuación máxima total: **[4]**.

(c) Calcule:

(i) la cifra de visitantes de pago del café necesaria para que el café obtenga ganancias por £200.000 (*muestre la totalidad del mecanismo*); **[2]**

x = cifra de usuarios/as de pago del café

La contribución por persona adulta es de £15 – £10 = £5. Entonces, la contribución total es de £5.

Ganancias = Contribución – costos fijos

Entonces, £200.000 = £5x – £25.000

£225.000 = £5x

X = £225.000/£5 = **45.000** usuarios/as de pago del café

Hay formas alternativas de hacer este cálculo:

£200.000 = (£15 – £10)x – £25.000

£225.000 = £5x

X = £225.000/£5 = 45.000 usuarios/as de pago del café

Otorgue **[2]** por la respuesta correcta que muestra el mecanismo e incluye la unidad

Otorgue **[1]** por un intento de aplicar la fórmula.

(ii) las ganancias que BRD obtendría en el año 3 gracias a la operación del café (*muestre la totalidad del mecanismo*). **[2]**

BRD ha pronosticado 55.000 visitantes para el año 3.

Simpson predice que el 80 % de las personas visitantes visitarán el café.

Entonces, 55.000 X 0,8 van al café = 44.000

Contribución = 44.000 X £5 = £220.000

Costos fijos de £25.000

Ganancias = Contribución total – costos fijos totales = £220.000 – £25.000 = **£195.000**

N.B. BOD el uso del signo l.e.: en dólares (\$) o Euros.

Otorgue **[2]** por la respuesta correcta, que muestra el mecanismo e incluye la unidad (£).

N.B. BOD el uso del signo l.e.: en dólares (\$) o Euros.

Otorgue **[1]** por un intento de aplicar la fórmula.

(d) Recomiende si *BRD* debería elegir la **Opción 1** (el centro de ciencias e imaginación) o la **Opción 2** (el museo del ferrocarril). **[10]**

Opción 1

Los **argumentos a favor** podrían incluir lo siguiente:

- **Costos iniciales de GBP 500.000** en lugar de GBP 800.000.
- Las empresas suelen tener **centros de visitas**.
- Es el tipo de **atracción** que a los padres y madres les gusta.
- **Mayores cifras de visitantes a largo plazo** (véase la Tabla 2).
- Experiencia inusual o, quizá, **experiencia única**.

Los **argumentos en contra** podrían incluir lo siguiente:

- **Mayores costos de operación**, en especial correspondientes a los empleados/as con capacitación. Mayores costos fijos totales anuales (GBP 360.000).
- ¿La **contratación** puede ser un problema?
- **Falta de experiencia**.
- **Menor** crecimiento estimado de las cifras de **visitantes al principio**. ¿Los datos son confiables?

Opción 2

Los **argumentos a favor** podrían incluir lo siguiente:

- **Mayores cifras de visitantes al principio**.
- **Menos empleados/as**, se requiere menor formación.
- La producción de trenes forma parte de la esencia de BRD. Entonces, ¿quizá haya sinergia?

Los **argumentos en contra** podrían incluir lo siguiente:

- **Menores cifras de visitantes a largo plazo**
- **Costos de inversión elevados**

En la evaluación de opciones, se podrá considerar el punto de vista de qué es importante para BRD: ganancias, cuestiones de corto o largo plazo, aspectos relacionados con el riesgo. Los alumnos/as podrán hacer referencia a herramientas empresariales como la matriz de Ansoff, el análisis de campos de fuerzas y otras.

Acepte todo otro argumento y evaluación pertinentes.

Nota: Los alumnos/as pueden recomendar cualquiera de las dos opciones. La puntuación dependerá de la solidez de los argumentos.

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 máximo de [4].

Por la discusión de solo una opción, la puntuación se limita a [5].

Por una discusión pero sin equilibrio claro, otorgue [6].

En el caso de las respuestas que consideren las opciones, con buen uso de las pruebas objetivas — en particular de la sección B— pero ninguna conclusión efectiva, otorgue un máximo de [8].

Para poder otorgar [10], la respuesta debe consistir en una conclusión/evaluación plenamente respaldada, ser claramente pertinente para BRD y hacer buen uso del contexto.