

Esquema de calificación

Noviembre de 2023

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 2

© 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 puntuación y los criterios de evaluación de la página 3 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	• 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	• 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	• 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	• 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	• Buena comprensión de las exigencias de la pregunta, incluidas las implicaciones (cuando corresponda). • Se explican con claridad y se aplican con un fin determinado las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial pertinentes, y se usa terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta. • Uso eficaz del material de estímulo de un modo que refuerza significativamente la respuesta. • Indicios de equilibrio en toda la extensión de la respuesta. • Juicios pertinentes y bien fundamentados.

Criterios de evaluación para la sección C

Criterio A: Conocimiento y comprensión conceptual

Este criterio evalúa la medida en que el alumno demuestra conocimiento y comprensión de los conceptos dados y del contenido de gestión empresarial pertinente (teorías, técnicas o herramientas, según los requisitos de la pregunta).

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) Defina el término *economías de escala*.

[2]

Se define **economías de escala** como un **ahorro de costos** que una empresa experimenta **cuando** los **costos unitarios** a largo plazo o los costos unitarios promedio de la producción **bajan a medida que las empresas aumentan sus operaciones**.

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

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

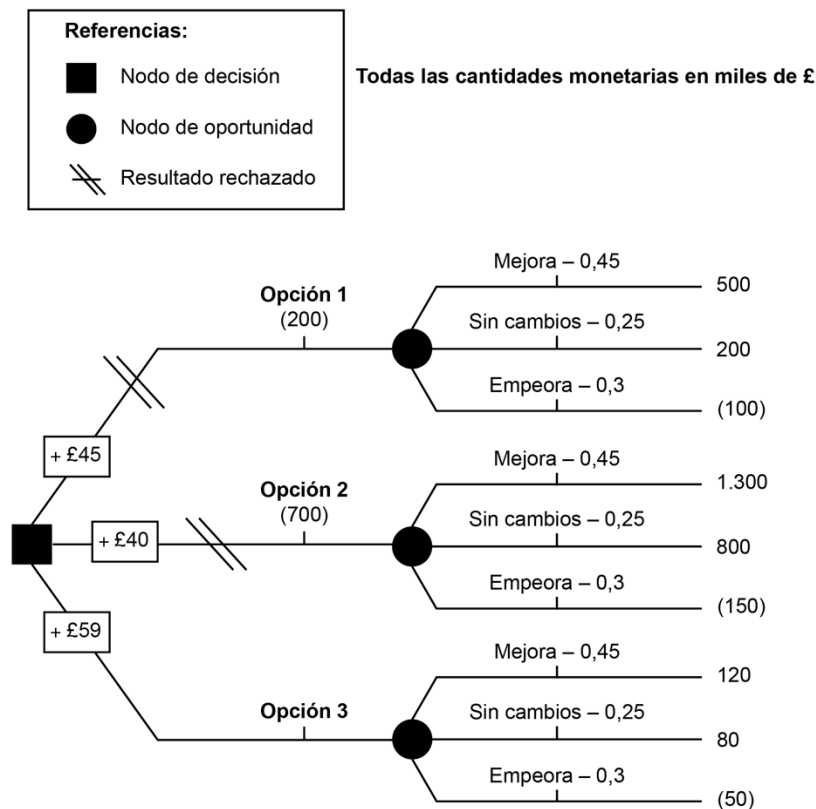
Otorgue [1] por una definición básica que demuestre conocimiento y comprensión parciales.

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre comprensión similar a la respuesta mencionada más arriba.

Para otorgar [2], la respuesta deberá hacer referencia a la disminución del costo promedio o el costo unitario y que la producción o cantidad producida se incrementa y/o que la cantidad producida es muy grande .

(b) Utilizando la **Tabla 1**, elabore un árbol de decisiones con todos los rótulos correspondientes e identifique la mejor opción para BCS (muestre la totalidad del mecanismo).

[6]



Cálculos:

Opción 1 Tienda nueva = $(£500.000 \cdot 0,45) + (£200.000 \cdot 0,25) + ((£100.000) \cdot 0,3) = £245.000 - £200.000 = + £45.000$

Opción 2 Adquirir tiendas = $(£1.300.000 \cdot 0,45) + (£800.000 \cdot 0,25) + ((£150.000) \cdot 0,3) = £740.000 - £700.000 = + £40.000$

Opción 3 Seguir investigando = $(£120.000 \cdot 0,45) + (£80.000 \cdot 0,25) + ((£50.000) \cdot 0,3) = + £59.000$

Según el árbol de decisiones, la mejor opción, que es la opción 3, es que BCS continúe la investigación durante un año.

Al puntuar considere 2+3+1

Otorgue hasta [2] por un árbol de decisiones construido con precisión. Otorgue un máximo de [1] por nodos faltantes, inexactos, mal etiquetados o no identificados.

Otorgue hasta [3] por tres cálculos correctos de los valores esperados más la mejor opción indicada. Otorgue [1] si los cálculos incorrectos dan como resultado la mejor opción con la cifra propia del alumno. Otorgue un máximo de [2] si la mejor opción no se identifica en la respuesta escrita.

Otorgue [1] por el mecanismo correcto, opción rechazada y leyenda.

Otorgue un máximo de [6] por un árbol de decisión que esté construido con precisión. Los cálculos de cada opción son correctos y están bien presentados. Se proporciona la leyenda, así como las opciones rechazadas y se muestra el mecanismo completo. Se pueden otorgar puntos máximos incluso si los encabezados de rendimiento esperado/ingresos previstos y probabilidades no están escritos explícitamente.

Otorgue un máximo de [5] si falta el signo £. Aceptar si está presente en el árbol, el mecanismo o la respuesta final. Permitir BOD si se utiliza el signo \$ o € por error.

No penalizar la omisión de \$000.

Aplique la regla de la cifra propia del alumno (OFR) a lo largo de esta respuesta.

(c) Explique **una** posible desventaja para BCS de tomar un préstamo bancario a largo plazo para financiar o la **Opción 1** o la **Opción 2**. [2]

- Tendrá que **pagar los intereses** del préstamo. Obviamente tiene **otros préstamos** aún **para pagar**, por el relativamente **alto índice de endeudamiento/apalancamiento**. Si aumentan las tasas de interés, esto podría implicar **dificultades** de BCS **para pagar los préstamos**. Existe el **peligro** de que la empresa **cierre** si **no puede pagar los préstamos**.
- Por ser una **empresa pequeña** con un **alto índice de endeudamiento/apalancamiento**, a BCS se le podría aplicar una **tasa de interés alta**.
- Si la **economía empeora** (30 % de probabilidades) y los **ingresos disminuyen**, la empresa **aún tendrá que pagar los préstamos**.

Acepte toda otra desventaja pertinente acompañada por una explicación.

Otorgue [1] por una desventaja pertinente y correcta identificada y [1] adicional por una explicación pertinente y correcta con aplicación a BCS. Otorgue un máximo de [2].

*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 desventaja **con o sin** aplicación, otorgue [1].*

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

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

2. (a) Indique **dos** ventajas del arrendamiento.

[2]

Las ventajas son:

- La persona u **organización que arrienda** maquinaria o vehículos **no tiene que hacer frente a los costos totales del activo.**
- La persona u organización **no necesita hacer un elevado desembolso inicial de capital** para adquirir el activo.
- Las **organizaciones que arriendan** activos probablemente provean apoyo técnico y mantenimiento. El arrendador **asume la responsabilidad de la reparación y el mantenimiento y seguro del activo.**
- Los arrendadores **pueden cambiar los activos más a menudo**; esto puede ser útil para el arrendatario si la tecnología mejora con frecuencia.
- Es **útil** cuando se **requieren** algunos **activos** en particular solo por **períodos breves** u ocasionalmente.
- Algunos tipos de arrendamientos pueden tener ventajas impositivas par el arrendatario.
- *Elimina las preocupaciones sobre la pérdida de valor (depreciación) y la disposición del activo.*

Aceptar toda otra ventaja pertinente.

Nota: No se requiere descripción.

Otorgue [1] por cada ventaja pertinente indicada. Otorgue un máximo de [2].

(b) Utilizando el método de depreciación constante, calcule el valor en libros de la nueva camioneta eléctrica al 31 de diciembre de 2025 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

Todas las cifras en \$

$$\frac{\text{Costos de la camioneta} - \text{valor residual}}{\text{Vida útil}} = \frac{\$50.000 - \$3.900}{5} = \frac{\$46.100}{5} = \$9.220 \text{ por año}$$

Al cierre de 2025 (31 de diciembre de 2025), la camioneta eléctrica tendrá un **valor en libros** de:
 $\$50.000 - (\$9.220 \times 2 \text{ años}) = \$50.000 - \$18.440 = \mathbf{\$31.560}$

Nota: No es necesario que los alumnos/as indiquen la fórmula en palabras, siempre que las cifras sean correctas.

Otorgue [2] si el alumno/a presenta la respuesta correcta con el mecanismo.

El valor en libros al cierre de 2025 es correcto.

Otorgue un máximo de [1] si un alumno/a que ha presentado el mecanismo ha seguido el procedimiento correcto (con lo que demuestra que entiende los conceptos subyacentes) pero ha cometido un error de cálculo.

Otorgue un máximo de [1] por la cifra final correcta del valor en libros neto, pero sin el mecanismo.

Otorgue un máximo de [1] si el alumno/a calculó en valor en libros para el cierre de 2024.

Otorgue un máximo de [1] si falta el signo. Acepte si está presente en la respuesta de trabajo o final. No penalice doblemente por el mismo error en otra parte de la pregunta.

Nota no otorgue puntos por el calculo de un año de depreciación.

(c) Utilizando el método de saldo decreciente, calcule, para la nueva camioneta eléctrica:

- (i) la reserva para depreciación para 2024 y su valor en libros al 31 de diciembre de 2024 (muestre la totalidad del mecanismo); [2]

Costos originales – depreciación acumulada

Año	Reserva para depreciación	Valor en libros neto
Al inicio de 2024	0	0
Al cierre de 2024	$\frac{\$50.000 \times 40}{100} = \20.000	$\$50.000 - \$20.000 = \$30.000$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y la cifra correcta de la **reserva para depreciación**, y [1] por el mecanismo correcto y la cifra correcta del **valor en libros**.

Se puede otorgar los puntos aun si el alumno/a no ha escrito explícitamente los términos “valor en libros” o “reserva para depreciación”, siempre que los cálculos estén claros.

Si se presentan las cifras correctas del valor en libros Y de la depreciación pero sin el mecanismo, otorgue un máximo de [1]. Otorgue un máximo de [1] si falta el signo. Acepte si está presente en la respuesta de trabajo o final. No penalice doblemente por el mismo error en otra parte de la pregunta.

- (ii) la reserva para depreciación para 2025 y su valor en libros al 31 de diciembre de 2025 (muestre la totalidad del mecanismo). [2]

Costos originales – depreciación acumulada

Año	Reserva para depreciación	Valor en libros neto
Al inicio de 2024	0	0
Al cierre de 2025	$\frac{\$30.000 \times 40}{100} = \12.000	$\$30.000 - \$12.000 = \$18.000$

Otorgue [1] por el mecanismo correcto y la cifra correcta de la **reserva para depreciación** y [1] por el mecanismo correcto y la cifra correcta del **valor en libros**. **Se puede otorgar los puntos aun si el alumno/a no ha escrito explícitamente los términos “valor en libros” o “reserva para depreciación”, siempre que los cálculos estén claros.**

Si se presentan las cifras correctas para la depreciación Y para el valor en libros pero sin el mecanismo, otorgue un máximo de [1].

Si el valor en libros está correcto pero no hay mecanismo/demostración del cálculo de la reserva para depreciación, otorgue [1].

Otorgue un máximo de [1] si falta el signo. Acepte si está presente en la respuesta de trabajo o final. No penalice doblemente por el mismo error en otra parte de la pregunta.

Acepte la regla de la cifra propia. Sin embargo, si el mecanismo no está presente ni en (i) o (ii), la cifra propia del alumno (OFR) no se aplica.

(d) Explique el impacto en las ganancias de *DJD*, para el ejercicio con cierre al 31 de diciembre de 2024, si se utiliza el método de saldo decreciente en lugar del método de depreciación constante. **[2]**

Se espera que el alumnado demuestre una clara comprensión de que la reserva para depreciación se trata como un gasto para llegar a la cifra de ganancias netas antes de intereses e impuestos. Dado que se dan/calculan las cifras de la reserva para depreciación con ambos métodos, se espera que los alumnos/as usen esas cifras.

Como se ve en los cálculos de (b) y (c) para 2024, la **reserva para depreciación, utilizando el método de saldo decreciente, dio como resultado la cifra más alta: \$20.000 frente a \$9.220. Por lo tanto, DJD tendrá ganancias inferiores en \$10.780 si Dan usa el método de saldo decreciente.**

Nota Permitir la referencia a pagar menos impuestos con el método de saldo decreciente, siempre que haya referencia a las ganancias netas o retenidas.

Acepte todo otro impacto y explicación pertinentes.

Otorgue **[1]** por un impacto genérico pertinente identificado o descrito, y **[1]** adicional por cualquier explicación adicional en contexto; por ejemplo, el uso de las cifras exactas.

No se podrá otorgar **[2]** por el impacto utilizado si la respuesta carece de explicación **y/o** de aplicación.

Por ejemplo:

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

Por la explicación de un impacto **sin ninguna** aplicación, otorgue **[1]**.

Por la explicación del impacto **y** aplicación, otorgue **[2]**; aplique la regla de la cifra propia.

Sección B

3. (a) Defina el término *costos variables*.

[2]

Los **costos variables** son costos recurrentes que **cambian con la producción o la actividad**. Cuando aumentan las ventas o la producción, aumentan también los costos variables.

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

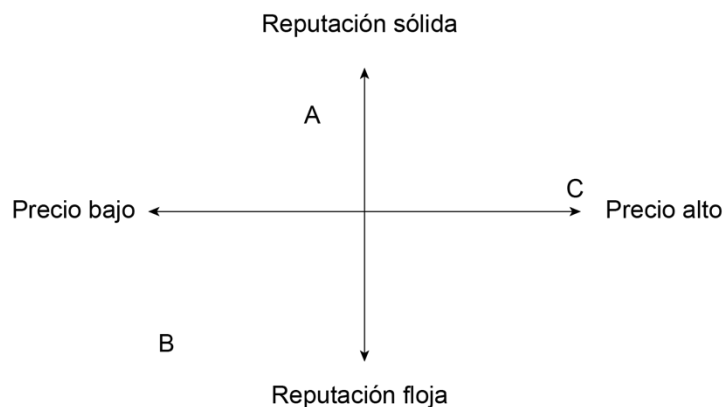
No se espera que la definición de los alumnos/as coincida **exactamente** en su redacción con la mencionada más arriba.

Si un alumno/a dice “los costos variables son costos que varían”, otorgue [0].

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

Otorgue [2] por una definición que demuestre plena comprensión. Para recibir [2], el alumno/a deberá especificar que los costos variables cambian con la producción o la actividad.

(b) Utilizando la **Tabla 3**, elabore un mapa de posición y mapa de percepción de producto para los tres salones de belleza para mascotas existentes. [4]



Nota: Acepte si un candidato utiliza la palabra “calidad” en vez de “reputación”.

Otorgue [1] por cierta comprensión de un mapa de posición/mapa de percepción de producto.

Otorgue [2] por un mapa de posición/mapa de percepción de producto correctamente dibujado, con los ejes apropiadamente rotulados.

Otorgue [3] por un mapa de posición/mapa de percepción de producto correctamente dibujado, con los ejes apropiadamente rotulados, si además el alumno/a ha ubicado dos de las tres empresas en su lugar correcto en el mapa.

Otorgue [4] por un mapa de posición/mapa de percepción de producto correctamente dibujado, con los ejes apropiadamente rotulados, si además el alumno/a ha ubicado las tres empresas en su lugar correcto en el mapa.

Nota: Se pueden invertir los ejes (el eje Y podría ser el precio y el eje X, la reputación).

Acepte el salón A si está ubicado en el eje de reputación o cerca de él, ya que representa el punto medio entre el máximo y el mínimo en el eje de precios.

Acepte abreviaciones para los rótulos de los salones siempre y cuando sean claros.

(c) Explique **dos** problemas que Anna puede encontrar al abrir una empresa nueva. **[4]**

Entre los problemas comunes que encuentran las empresas nuevas están los siguientes:

- **Dificultad para contratar** empleados/as aptos ya que no hay historial.
- **Falta de financiamiento** ya que es nueva sin historial.
- **Falta** de identidad o **reputación** en el mercado. Anna tiene recursos limitados para hacer promoción.
- **Base de clientes** inicial **limitada** (el mercado es muy competitivo)
- Muchas **exigencias** sobre el **tiempo** del **propietario/a**. Anna probablemente sea una sole trader
- **Falta de experiencia** de quienes crean la empresa. Anna no tiene experiencia en gestión.
- **Estudios de mercado deficientes. La falta de recursos financieros de Anna podría sugerir que es cierto.**

Nota: Si Anna abre el salón como una empresa independiente, **tendrá que establecer una identidad en el mercado** (esta sería una cuestión menor si lo abriera como franquicia de PB).

Acepte todo otro problema pertinente que una empresa nueva pueda encontrar.

Otorgue puntos de la siguiente manera:

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

*Otorgue **[1]** por la identificación de un problema común que una empresa puede encontrar y **[1]** adicional por una explicación y aplicación al material de estímulo. Otorgue un máximo de **[2]**. No se podrá otorgar **[2]** por cada problema si la respuesta carece de explicación **y/o** de aplicación.*

Por ejemplo:

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

*Por la explicación de un problema **sin ninguna** aplicación, otorgue **[1]**.*

*Por la explicación de un problema **y** aplicación, otorgue **[2]**.*

*Puntuación máxima total: **[4]**.*

(d) Recomiende si Anna debería abrir su salón de belleza para mascotas como una empresa independiente (**Opción 1**) o como franquicia de *PB* (**Opción 2**).

[10]

Ambas opciones tienen ventajas y desventajas.

Ventajas de la Opción 1

- **Anna** es absolutamente **su propia jefa**, y esto a ella le resulta atractivo.
- Anna tiene **total control** de decisión sobre lo que hace.
- Anna **conserva todos los ingresos**.
- Los **pronósticos** son **favorables**. Anna no *necesita* ser una franquicia.

Desventajas de la Opción 1

- Muchas **empresas nuevas** enfrentan una variedad de **problemas**. No tendrá el apoyo de un franquiciante. Todo correrá totalmente por su cuenta.
- Está ingresando en un **mercado competitivo**.
- Anna no tiene ninguna experiencia gerencial.

Ventajas de la Opción 2

- Anna podrá **obtener más baratos los equipos y suministros**, presumiblemente porque el **franquiciante** consigue **economías de escala** en la adquisición.
- Como **cadena nacional**, la marca *PB* es **muy conocida**.
- **PB** pagará la **promoción nacional y regional**.
- El **franquiciante** ofrece **apoyo** y orientación.

Desventajas de la Opción 2

- Anna **quiere ser su propia jefa**. Al operar una franquicia de *PB*, **perderá cierto control** sobre su negocio.
- Para **adquirir la franquicia** tiene que pagar una tasa por única vez y, en adelante, el **5 % de sus ingresos**.
- El **salón de belleza para mascotas existente** en el mercado tiene **mejor reputación que PB**, pese a que sus precios son comparables.
- Anna va a tener que pagar por hacer promoción , aunque no tanto como para la opción 1.

Acepte cualquier evaluación/juicio/recomendación que se fundamente.

Se espera que los alumnos/as presenten una conclusión con un juicio fundamentado.

Máximo de puntos	¿Anna debería elegir la Opción 1 o la Opción 2?	Juicios/conclusiones
1-2	Intento mínimo. No comprende de verdad lo que pide la pregunta. Sin aplicación, respuesta teórica.	
3	Un argumento a favor o un argumento en contra de una opción. Uso limitado del estímulo	n/c
4	Un argumento a favor y un argumento en contra de una opción. O bien, dos o más argumentos a favor de un lado de la discusión y ninguno a favor del otro. Algo de uso del estímulo	n/c

5	Un argumento equilibrado a favor de una opción (al menos un argumento a favor y uno en contra) y un argumento no equilibrado a favor de la otra opción (al menos un argumento a favor o en contra). Algo de uso del estímulo	n/c
6	Argumentos equilibrados (como mínimo un argumento a favor y un argumento en contra) para ambas opciones. Buen uso del estímulo	Sin juicios/conclusiones
7-8	Argumentos equilibrados (como mínimo un argumento a favor y un argumento en contra) para ambas opciones <i>más</i> una conclusión que es más que nominal: se desprende naturalmente del análisis. Uso en gran medida eficaz de vocabulario de negocios y del estímulo.	Juicios/conclusiones basados en un análisis y explicación en el cuerpo principal de la respuesta
9-10	Argumentos equilibrados (como mínimo un argumento a favor y un argumento en contra) para ambas opciones <i>más</i> una conclusión que es más que nominal: se desprende naturalmente del análisis. Rico uso de vocabulario de negocios, teoría empresarial y el estímulo.	Dos argumentos a favor, dos argumentos en contra y una conclusión que es más que nominal: se desprende naturalmente del análisis

Utilice la tabla anterior y puntúe según las bandas de puntuación de la página 3.

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

Los **objetivos** son **metas de largo, mediano y corto plazo** que pueden dar a gerentes, departamentos o la organización en su totalidad un sentido de dirección. Las decisiones sobre estrategia que se tomen se basarán en los objetivos.

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 similares a los de la respuesta dada más arriba.

Otorgue [2] por una definición completa y clara que demuestre conocimiento y comprensión similares a los de la respuesta mencionada más arriba. Por ejemplo, aunque no exclusivamente, para el segundo punto, considerar que los objetivos son específicos en el tiempo o qué sirven para la toma de decisiones o que son la base de la misión y visión – No otorgue puntos si el candidato solamente especifica un período de tiempo, por ejemplo corto plazo.

(b) Con referencia a VS, explique **dos** elementos de la cultura organizativa. [4]

La **cultura organizativa** está conformada por los **valores, actitudes y creencias que comparten las personas** que trabajan en una **organización**, y que **controlan el modo** en que **interactúan** entre sí y con los grupos de interés externos.

Pueden conocerse aspectos de la cultura por los siguientes medios:

- **Declaración de la misión y declaración de la visión:** ayudan a posicionar a la empresa en cuanto a los objetivos generales. Para VS, la **filosofía vegana** es clave, por lo tanto, como la mayoría del personal es vegano, esto impacta la cultura organizacional de manera importante.
- **Los antecedentes del personal directivo:** Michael es central para la forma en que VS opera. Crear VS y promover el veganismo a través de la empresa fue su visión.
- **El código de conducta ética de VS:** no hay nada en el texto, pero la noción implícita de estilos de vida veganos sugeriría una **postura ética positiva**.
- **Estrategias respecto de cuestiones sociales y ambientales:** estas marcarán el tono en cuanto a cómo se percibirá y juzgará el impacto de la empresa en las cuestiones sociales y ambientales.
- **El ejemplo dado por el equipo de altos directivos:** esto incluye **cómo tratan al personal, cómo toman decisiones**, etc.
- **La industria en la que opera la empresa:** VS es **proveedora de alimentos veganos**, y esto influye en la cultura que opera dentro de VS.
- **El uso del método de control de calidad por parte de VS** podría sugerir una estructura organizativa más tradicional, es decir, una jerarquía de arriba hacia abajo, aunque no hay evidencia que respalde esto.

Acepte todo otro elemento/explicación pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por cada elemento identificado y [1] adicional por un desarrollo con aplicación a VS. Otorgue un máximo de [2] por cada elemento.

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

Por ejemplo:

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

Por la explicación de un elemento **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].

Por la explicación de un elemento **y** aplicación, otorgue [2].

Puntuación máxima total: [4].

(c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para VS de utilizar la promoción no convencional. **[4]**

La **promoción no convencional** es promoción que **no consiste en un medio de comunicación pago directamente**, sino que **se basa en incentivos a corto plazo para adquirir**; por ejemplo, las técnicas de promoción de ventas.

Las **ventajas** podrían incluir lo siguiente:

- VS puede **trabajar directamente con** sus **clientes/as y proveedores/as** para asegurar que los productos se requieran y vendan de la mejor manera.
- La **comunicación es directa y dirigida muy específicamente**. Lo más probable a través del boca a boca como lo demuestra el uso de las exhibiciones comerciales.
- La empresa puede **generar** más fácilmente la **lealtad** de la clientela: VS ha logrado tener una base de clientes fuerte gracias a la comunicación específicamente dirigida.
- Es **más fácil** hacer un **seguimiento de los gastos** y evaluar la **eficacia de la promoción**.
- Es probable que el mercado de los suministros veganos sea un mercado pequeño, en el que Michael conoce a todos los actores relevantes y puede negociar mejor directamente.

Las **desventajas** podrían incluir lo siguiente:

- Es posible que sea más **difícil llegar a clientes/as nuevos**: puede que la promoción dirigida muy específicamente no acreciente el deseo general que llevaría a aumentar las ventas.
- Michael debe **asegurarse** de que **comprende a su clientela** realmente bien.
- El enfoque **puede no ser eficaz** si está tratando de expandir su mercado.
- A la clientela **puede no gustarle** la necesidad de una **comunicación individual**.
- Si bien es posible que a los **clientes y clientas** les gusten los productos que vende VS, **puede que no les guste tratar con Michael** o su equipo.
- Puede llevar mucho tiempo idear un enfoque más personalizado y específico.

Acepte toda otra ventaja o desventaja pertinente.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue **[1]** por **una** ventaja apropiada y **[1]** adicional por un desarrollo con respecto a VS. Otorgue un máximo de **[2]**.

Otorgue **[1]** por **una** desventaja apropiada identificada y **[1]** adicional por un desarrollo con respecto a VS. 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]**.

Puntuación máxima total: **[4]**.

(d) Recomiende si Michael debe pasar de un sistema de control de calidad a un sistema de garantía de la calidad. [10]

La pregunta propone dos opciones para Michael:

Seguir usando un sistema de control de calidad (Opción 1)

El **control de calidad** es un **sistema** en que **se hace un muestreo de los productos a medida que se los termina**, para **asegurar** que se hayan alcanzado los **estándares** acordados. Da por sentado que los trabajadores/as no son capaces de supervisar la calidad por sí mismos/as y **necesitan que el personal de la etapa final** de la línea de producción **controle los productos**.

Ventajas:

- La **calidad** está en manos de **personal experto**: VS emplea personal que tiene por función exclusiva o casi exclusiva controlar la producción.
- Se pueden detectar **patrones de irregularidad** en la producción; se pueden detectar **“errores” comunes** en la producción.
- **Se detectan productos defectuosos**: el control asegura poder quitar de la venta la producción defectuosa. El personal de producción de VS no siempre tiene el control de su propia producción, lo que incluye la calidad del producto terminado.

Desventajas:

- La imagen del “Hermano Grande”: **controlar si hay productos defectuosos puede ser una forma negativa de hacer un seguimiento del desempeño**. Se recompensa al equipo de inspección por “pescar” deficiencias en el desempeño de otras personas.
- La **dotación de personal** puede empezar a **descuidarse**: los trabajadores y trabajadoras de VS podrían empezar a **depender de que el equipo de inspección** descubriera la producción defectuosa.
- **No se controlan todos los productos**: en el proceso de **muestreo**, no se controla cada producto.

Cambio por un sistema de garantía de la calidad (Opción 2)

La **garantía de la calidad** implica **inculcar la calidad** en toda la organización **como parte del proceso de producción**. La garantía de la calidad hace **hincapié en los requisitos de la clientela**. Se requiere a los **trabajadores/as autoevaluar** todos los aspectos de lo que aportan al proceso de producción. En VS, se incorporarían al **proceso de producción** aspectos de la **producción ajustada (mejoras continuas o Kaizen, gestión de la calidad total, etc.)**.

Ventajas

- **Los trabajadores/as se manejan con más cuidado**: al dar a la dotación de personal mayor responsabilidad, **se les alentaría a mejorar**.
- **Mayor motivación de los trabajadores/as**: este es un proceso de **revalorización del trabajo** que puede mejorar la motivación general. Los trabajadores y trabajadoras de VS pueden responder de forma positiva a la responsabilidad extra.
- **Reducción de costos**: no es necesario emplear personal de inspección, con lo que se reducen los costos generales. Esto le ahorra a VS dinero que se puede reasignar a otras áreas de operación de la empresa.
- Los trabajadores y trabajadoras de VS **están en la mejor posición para mejorar la calidad**: la dotación de personal que participa directamente en la producción está en la mejor situación para mejorar la calidad.

Desventajas

- La **dotación de personal puede rechazar el cambio**: es posible que no tenga buena acogida el dar al personal responsabilidades adicionales. Puede que no quieran tener más para hacer.
- **Mayores exigencias a la dotación de personal**: esta función puede aumentar la **presión sobre los trabajadores/as**, lo que conduciría a una **desmotivación**. Es posible que el personal de VS no quiera hacer nada más que su trabajo “habitual”.

- **Mayor costo inicial:** el paso a un sistema de garantía de la calidad puede ser **costoso y disruptivo** debido a las necesidades de capacitación e implementación.
- **Es posible que algunos productos no lo necesiten:** en algunos mercados y para algunos productos, quizá no haya necesidad de un sistema complicado.

Evaluación:

Michael deberá evaluar si el paso a un sistema de garantía de la calidad vale la pena el gasto y la disrupción. Hay **consecuencias en cuanto a costos** y el **personal** tendrá que mostrar **disposición a aceptar el cambio**.

Es clave el tema más amplio de la gestión del cambio. Es probable que **el personal que comparte la visión de Michael** se **adapte** y responda a los cambios que él propone.

Michael tendrá que **equilibrar la disrupción** con cualquier beneficio posible de la capacidad de **mejorar la calidad**. VS se presenta como un **productor de alta calidad**; esto podría significar que ya están haciendo lo que tienen que hacer. Es posible que Michael sea de la opinión de que la calidad se puede mejorar todavía más.

El impacto adicional de **mejorar la motivación del personal**, y fomentar aún más los valores y la cultura del veganismo puede ser muy atractivo para Michael.

Es posible que el cambio no funcione para ambos aspectos del negocio de VS: es decir, quizá funcione para el aspecto mayorista pero no para el aspecto de producción.

Se espera que los alumnos/as presenten una conclusión con un juicio fundamentado.

Acepte cualquier evaluación/juicio/recomendación que se fundamente.

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

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

Por más de una cuestión pertinente pero presentadas de forma parcial, otorgue un máximo de [4].

Si un alumno/a evalúa solo una opción, otorgue un máximo de [5].

Una respuesta equilibrada es una respuesta que provee al menos un argumento a favor y un argumento en contra de cada opción.

Los alumnos/as pueden contrastar las dos opciones para llegar a un equilibrio, siempre que se den como mínimo dos argumentos a favor de cada opción.

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/as 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 su respuesta. Los alumnos/as no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo.

5. (a) Defina el término *intraemprendedor/a*. [2]

Ser **intraemprendedor/a** se define como **ser emprendedor/a mientras se trabaja para una gran empresa**. La persona intraemprendedora es **innovadora, independiente y proactiva**, y **genera nuevas ideas** para la organización.

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 y clara que demuestre comprensión similar a la respuesta mencionada más arriba.

Nota: el uso de la palabra *intraemprendedor* no es obligatorio, pero incorporar cualquiera de las características enumeradas mientras se trabaja para un empleador es obligatorio para obtener 2 puntos. No acepte correr riesgos ya que no es su riesgo, es la organización la que asume el riesgo.

(b) Con referencia a UWG, explique **dos** motivos por los que la respuesta de gestión de crisis de Ali puede haber sido eficaz. [4]

Al hablar de **gestión de crisis**, se hace referencia a la **respuesta de una empresa a una situación de crisis**. Se trata de cómo una organización o un individuo (Ali), **reacciona a una crisis que ya se ha producido** y que podría perjudicar a la empresa. Planificar una situación de crisis es casi imposible y, por lo tanto, la gestión de la situación es **reactiva**.

Motivos clave por los que la respuesta puede haber sido eficaz:

Transparencia / responsabilidad: Ali **comunicó el incidente** de inmediato y no intentó ocultarlo.

Admitió que había sucedido y esto puede ser **mejor para la reputación a largo plazo** de UWG.

Comunicación: Ali **usó las redes sociales** para procurar contener la crisis e intentar llevar a todos los grupos de interés principales la seguridad de que él estaba adoptando medidas. Luego, se pudo comunicar esto ampliamente y así llevar el mensaje de UWG al público en general.

Velocidad: La velocidad de la **respuesta de UWG pudo ayudar a contener la situación**. Esto pudo ayudar a UWG a controlar el mensaje y detener la divulgación de información falsa.

Control: Ali **asumió el control de la situación** y no la dejó en manos de un/a gerente de menor rango. Él sería capaz de liberar fondos para ayudar con la indemnización. El hecho de que Ali se haya situado **a la cabeza de la gestión de crisis** demuestra la importancia que UWG estaba dando a las inquietudes.

Nota: No es necesario que las respuestas utilicen exactamente los títulos resaltados como se indica arriba, pero pueden transmitir el significado general.

Acepte todo otro motivo pertinente que indique el resultado de alguna acción tomada por Ali o UWG.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por **un** motivo apropiado y [1] adicional por un desarrollo con respecto a UWG. Otorgue un máximo de [2].

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

Por ejemplo:

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

Por la explicación de un motivo **sin ninguna** aplicación, otorgue [1].

Por la explicación de un motivo **y** aplicación, otorgue [2].

Puntuación máxima total: [4].

(c) Explique **una** ventaja y **una** desventaja para UWG de utilizar el marketing en las redes sociales.
[4]

Al hablar de **marketing en las redes sociales** se hace referencia a **despertar interés en la empresa** mediante el **uso de plataformas de redes sociales**.

Ventajas:

- Permite **comunicarse rápidamente** con los clientes/as, por ejemplo, cuando **Ali** dio a conocer el **video**.
- **Los clientes/as se sienten parte de la empresa** cuando tienen la posibilidad de formar **amistades con los entrenadores/as personales** y otros clientes/as.
- Es **más barato que la promoción convencional**. Esto podría ayudar a UWG a mantener precios competitivos.

Desventajas:

- La empresa puede **perder control del mensaje**. UWG tiene escaso control sobre **lo que las personas publican** en las redes sociales acerca de la empresa. Esto sucedió con la reacción al accidente.
- Las respuestas publicadas en las redes sociales **podrían dañar la reputación** de la empresa y afectar el número de socios y socias.

Al puntuar, considere 2+2.

Otorgue [1] por **una** ventaja apropiada y [1] adicional por un desarrollo con respecto a UWG.

Otorgue un máximo de [2].

Otorgue [1] por **una** desventaja apropiada identificada y [1] adicional por un desarrollo con respecto a UWG. 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].

Puntuación máxima total: [4].

(d) Evalúe **dos** métodos de relaciones industriales o entre empleadores/as y empleados/as que podría aplicar UWG para lograr que los entrenadores y entrenadoras personales aceptasen un nuevo contrato.

[10]

Los métodos de relaciones industriales o entre empleadores/as y empleados/as que podría aplicar UWG incluyen:

Negociaciones colectivas

En este caso, la gerencia de UWG y los/as **representantes** de los empleados/as **intentarían llegar a un acuerdo mediante una negociación**. Esto puede significar que UWG deba **aumentar el salario de los entrenadores/as personales**, lo que podría **afectar** su capacidad de **ofrecer precios competitivos**.

Las negociaciones colectivas podrían significar que UWG sea capaz de **mantener los servicios de la mayoría de los entrenadores/as personales**. UWG debe tener cuidado de no dar la impresión de que no valora a sus PT ante los ojos de sus miembros, si negocia duramente. Esto podría ser importante porque **los entrenadores/as personales son muy queridos por los socios y socias**, y parecen **enriquecer la experiencia de pertenencia**. A UWG, además, le ha resultado **difícil contratar entrenadores/as personales con las debidas cualificaciones**; es posible que le convenga encontrar una solución al problema que satisfaga a ambas partes.

Amenazas de reducciones de plantilla

Esta es una amenaza más grave de parte de UWG: la empresa presionaría o intimidaría a los entrenadores/as personales para que aceptaran el nuevo contrato. **Si no aceptan el nuevo contrato, se verán afectados/as por una reducción de plantilla**. Una vez más, UWG debe tener cuidado de no parecer que no valora sus PT a los ojos de sus miembros, si negocia duramente el nuevo contrato.

UWG debería **verificar** que todas sus acciones fueran legales en el marco de la **legislación laboral**. Es posible que las cosas no sean tan sencillas como solo forzar a los entrenadores/as personales a firmar un nuevo contrato. A UWG le preocupa que los entrenadores/as personales puedan aceptar su oferta de reducción de plantilla: esto significaría para UWG quedar en la posición de tener que **contratar** mucho personal nuevo, lo que ya le ha resultado **difícil** a la empresa. **Además**, llevar adelante un proceso de **contratación a gran escala es costoso**. ¿Puede UWG hacer frente a este costo? Si la mayoría de los socios y socias se solidarizan con los entrenadores/as personales, esto podría **perjudicar** gravemente **la reputación de UWG**. ¿Los socios/as son leales a la marca o buscarán otro gimnasio?

Otra opción es que esta amenaza **haga que los entrenadores/as personales dejen de lado sus quejas y firmen el nuevo contrato**. El resultado sería que UWG podría seguir operando normalmente.

Cierres

Esto significaría que UWG **cerraría los gimnasios que no tuvieran empleados/as suficientes para funcionar**. El resultado sería que el total de los empleados/as de estos gimnasios no recibirían ningún salario en absoluto. Esto pondría presión sobre el 30 % de los entrenadores/as personales que están haciendo huelga, moviéndolos a reconsiderar su accionar y quizá firmar el nuevo contrato. Obviamente, esto molestaría a los socios y socias de esos gimnasios, y podría **afectar** gravemente **la reputación de UWG**. La amenaza de cierre significa que UWG está empleando una estrategia de dividir y reinar que, aunque posiblemente tenga éxito en el corto plazo, podría sembrar aún más semillas de descontento entre la fuerza laboral para el future.

Evaluación

A UWG le conviene intentar **detener las huelgas y abrir todos sus gimnasios lo más pronto posible**. Esto puede significar que la empresa tenga que **negociar con sus entrenadores/as personales e intentar llegar a un acuerdo**.

Nota. existe una fina distinción entre métodos de relaciones industriales y de resolución de conflictos. Dado que el objetivo de UWG es resolver la inminente acción de huelga, recompense los métodos de resolución de conflictos, como el arbitraje/conciliación, si se presentan.

No se espera que los alumnos/as incorporen todos los argumentos mencionados.
Acepte cualquier otro método pertinente de relaciones industriales o entre empleadores/as y empleados/as, y cualquier otra discusión pertinente.
Se espera una conclusión que contenga un juicio.

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

Por una cuestión pertinente pero presentada de forma parcial, otorgue un máximo de **[3]**.
Por más de una cuestión pertinente pero presentadas de forma parcial, otorgue un máximo de **[4]**.
Si un alumno/a evalúa solo una opción, otorgue un máximo de **[5]**.
Una repuesta equilibrada es una repuesta que abarca al menos una cuestión a favor y al menos un argumento en contra de cada opción.
Los alumnos/as pueden contrastar las dos opciones para llegar a un equilibrio, siempre que se den como mínimo dos argumentos a favor de cada opción.
Otorgue un máximo de **[6]** si la repuesta es de un nivel tal que presenta un análisis equilibrado y demuestra comprensión en toda su extensión, y hace referencia al material de estímulo, pero no hay juicio/conclusión.
Los alumnos/as 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 su respuesta.
Se espera que el alumno/a haga algo más que limitarse a presentar algunos argumentos pertinentes a favor o en contra de cualquier estrategia sugerida y cerrar con algunas conclusiones y juicios.
Los alumnos/as no pueden obtener las puntuaciones más altas si no hay una referencia o aplicación pertinente al estímulo.

Sección C

Preguntas 6 a 8. Puntúe la respuesta usando los criterios de evaluación de las páginas 4 a 6.

6. Con referencia a una organización de su elección, discuta el impacto de la **ética** y la **globalización** en la gestión de recursos humanos. **[20]**
7. Con referencia a una organización de su elección, discuta el impacto de la **cultura** y la **innovación** en la gestión de operaciones. **[20]**
8. Con referencia a una organización de su elección, discuta el impacto del **cambio** en la **estrategia** de marketing. **[20]**

Nota: La pregunta pide la aplicación de un concepto a otro, pero aun así se espera que se presente una correspondencia entre el contenido de Gestión Empresarial y los conceptos, en especial el segundo concepto (aquel sobre el que se actúa).

Tenga en cuenta que los alumnos/as pueden llegar a la conclusión de que el impacto fue mínimo; sin embargo, esta conclusión debe fundamentarse con argumentos equilibrados y evaluación.

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/a. No es necesario cumplir todos los aspectos de un descriptor de nivel para obtener dicha puntuación.

- Los descriptors de nivel más altos no implican un trabajo perfecto y el alumnado debe poder alcanzarlos.
- Un alumno/a 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/as deben permitir un tratamiento desparejo de los dos conceptos a lo largo de toda la respuesta. Un concepto puede ser más significativo que el otro.

Criterio B

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

Criterio C

Se espera 1 + 1 argumentos por concepto.

- La pregunta 8 requieren una consideración del impacto de un concepto **sobre** 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 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 o consumidora individual, o un/a gerente individual. En cambio, esto no se puede considerar con un “grupo” de consumidores/as o un equipo gerencial.
- Para otorgar **[4]** puntos, el alumno/a 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.
- Es necesario que los alumnos/as vayan más allá de indicar el grupo de interés.
- No utilice el adjetivo “inapropiado” en el descriptor si otorga **[2]**. Si la respuesta es inapropiada, otorgue **[1]**.

No es necesario que los alumnos/as digan explícitamente “grupo de interés”.

En la sección C, las instrucciones de la pregunta establecen explícitamente que el alumno/a 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 de 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.
