

Esquema de calificación

Noviembre 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 4 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 **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.

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 *estrategia de determinación de precios de costo más margen (margen de beneficio)*. [2]

Agregar un margen de beneficio fijo al costo unitario de fabricar un producto para obtener ganancias.

Definición alternativa: Agregar un costo fijo o una cantidad fija al costo de producción.

Definición alternativa: 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**.

Otorgue [1] si la respuesta solamente en el margen de beneficio.

Otorgue [2] la definición tiene que incluir costo total, costo unitario o costo de producción.

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 utilizar el método de control de existencias *just-in-case* (“por si acaso”) para la fabricación de sus trenes de juguete. [4]

Ventajas:

- Debería **ayudar a planificar** para el **pico de ventas** de diciembre.
- Permite **planificar una producción constante** durante todo el año pues no se necesitan horas extra ni contratar personal adicional durante los períodos de demanda pico; por ejemplo, habitualmente, en diciembre, las ventas de los trenes equivalen a tres meses de producción.

Desventajas:

- El sistema no está funcionando: **queda parte de las existencias sin vender**; por ejemplo, BRD tiene existencias de 300 trenes de edición limitada, fabricados en 1999 como celebración del cambio de milenio. Aumenta los costos de mantener existencias.
- **Implicaciones financieras**, por ejemplo, los problemas de flujo de caja experimentados por BRD.
- **El capital está inmovilizado en existencias.**
- Las existencias **no vendidas** pueden sufrir una **declinación del valor**, pues ya no se considera que sean pertinentes. BRD tiene existencias de 300 trenes de edición limitada, fabricados en 1999 como celebración del cambio de milenio.

Acepte toda otra ventaja/desventaja pertinente.

NB: Otorgue [0] si la respuesta da ventajas y desventajas de “Just-in-Time” (justo a tiempo) y no de “Just-in-case” (por si acaso)

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) (i) Calcule la diferencia entre el costo para BRD de fabricar su propio empaçado y el costo de adquirir el empaçado a GXG (muestre la totalidad del mecanismo). [3]

Costo de producción = $100.000 \times £0,55 + £5.000 = £60.000$

Costo de compra = $100.000 \times £0,56 = £56.000$

Diferencia = $£60.000 - £56.000 = £4.000$

O en terminos del costo por unidad

Costo de producción = $£60.000/100.000 = £0,60$

Costo de compra = $£56.000/100.000 = £0,56$

Diferencia = **£0,04**

Método alternativo: Precios por volume:

Costo de producción = $100.000 \times £0,55 + £5.000 = £60.000$

Costo de compra = $(75.000 \times 0,70) + (15.000 \times 0,66) + (10.000 \times 0,56)$
= $52.500 + 9.900 + 5.600 = £68.000$

Diferencia = $68.000 - 60.000 = £8.000$

O en terminos del costo por unidad por volumen.

Costo de producción = $£60.000/100.000 = £0,60$

Costo de compra = $£68.000/100.000 = £0,68$

Diferencia = **£0,08**

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

Otorgue [3] puntos por una respuesta que contenga todos los cálculos correctos y que incluya el signo correcto (£).

Otorgue [2] puntos por un intento razonable con dos respuestas correctas (con o sin el signo correcto (£) sin la diferencia o una respuesta que no incluya el signo correcto (£).

Otorgue [1] punto por un intento de usar los datos. Por ejemplo, un cálculo correcto (con o sin el signo (£)).

No recompense al alumno/a si solo presentó la fórmula.

(ii) Sugiera **un factor, distinto del costo**, que *BRD* debería considerar antes de decidir si fabricar su propio empaçado o adquirir el empaçado a *GXG*. [1]

Algunos factores posibles:

- **Alemania** está muy lejos: podría haber **demoras**.
- Calidad: el **empaçado** de alta calidad es una característica de los trenes de *BRD*.
- Consideraciones de recursos humanos.
- La calidad o tecnología de las plantas de empaçamento.
- La confianza (siempre y cuando se asocie con la calidad).
- **Coordinación**.
- **Tasa de cambio**.

Otorgue [1] por un factor apropiado y pertinente relacionado con *BRD*. No se espera contexto ya que la pregunta solamente otorga [1] punto.

(d) Utilizando información del estudio de caso y la información adicional presentada arriba, recomiende si *BRD* debería elegir la **Opción 1** (instalar paneles solares) o la **Opción 2** (contratar servicios externos [*outsourcing*] para la producción). [10]

Opción 1:

- Costo GBP 2.572.763, un total de **ahorro** anual en electricidad del **75 %**.
- La empresa tiene problemas financieros; **¿puede hacer frente a los costos de inversión?**
- Los **costos de electricidad caen** en más de GBP 1,2 millones en el primer año de operación, pero solo una **pequeña proporción** de los costos generales.
- **Los costos de electricidad aumentarán un 10 % anual**, por lo que habrá otros ahorros.
- **Ecológica**: se podría usar en marketing.
- Supone un **aumento del 10 % anual**: quizá sea **pesimista**.
- La **electricidad** representa solo el **10 % de los costos variables**, por lo que el impacto en los costos unitarios totales **no es tan significativo**.
- El **período de recuperación** es bastante **corto**: aproximadamente 2 años y 2 meses (£1.113.750 + £1.225.125 + £233.888)

Opción 2:

- Producción china. ¿Qué hay de las **cuestiones de fiabilidad? ¿Distancia? ¿Problemas con las entregas? ¿Calidad?**
- **Sin costo de inversión**.
- Impacto en las **relaciones laborales**, costos de reducciones de plantilla.
- Ahora, a los trenes de *BRD* **les corresponderán todos los costos fijos de la fábrica**, lo que aumenta los costos totales de los trenes de *BRD*.

Nota: Los alumnos/as pueden sugerir que no necesariamente se deberá optar por la Opción 1 o la Opción 2.

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 máximo de [4].

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

Por la discusión de las opciones con referencia limitada a la empresa o sin un equilibrio claro, otorgue un máximo de [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.

Sección C

5. Utilizando el estudio de caso y la información adicional de las páginas 5 y 6, recomiende si *BRD* debería elegir la **Opción 1** (cambio de ubicación y producto) o la **Opción 2** (reasignación del espacio no utilizado de la fábrica). [20]

Estrategia 1

Argumentos a favor:

- Terreno sumamente **valioso**, la liberación de **GBP 28 millones** por ese concepto **abriría muchas oportunidades**.
- **Fábrica** apta **cercana**, **alquiler razonable**, **costos iniciales bajos**.
- Oportunidad de **desarrollar un producto nuevo y moderno**.
- **Mercado** para las **existencias no utilizadas** (India).
- Se materializa el **valor de marca**.
- Se mantienen las oficinas centrales y las funciones de diseño en el ámbito local.
- Deberían obtenerse beneficios de la **contratación de servicios externos (*outsourcing*)**.

Argumentos en contra:

- Es contraria a lo que BRD ha hecho siempre. ¿Gran **impacto en la marca BRD**?
- **Pérdida de puestos de trabajo**, costos de **reducciones de plantilla**, impacto en Liverpool.
- **Hace caso omiso de otros grupos de interés**.
- ¿**Hay demanda del producto nuevo**? ¿Qué sucede con el **apoyo a los productos existentes**?
- Es un poco extrema. ¿Podría haber un desarrollo similar pero más moderado?
- El minorista de la India ofreció GBP 3 millones por adquirir las existencias de trenes de BRD, valuadas en GBP 10 millones (un descuento del 70 %).
- **Las fuerzas que limitan son ligeramente mayores que las fuerzas que impulsan (según el análisis de campos de fuerzas)**, pero ¿en qué medida son confiables las ponderaciones? ¿Se han considerado todos los factores? ¿Qué sucede con el sesgo?

Estrategia 2

Argumentos a favor:

- Podría haber **sinergia** con las operaciones existentes.
- Con costos iniciales totales de GBP 900.000 e ingresos netos a partir de GBP 350.000 al año por el ingreso, habrá un **periodo de recuperación breve**.
- Parece haber una **ventaja relativa mayor según el análisis de campos de fuerzas**, pero este parece ser más bien un **análisis flojo**.
- Podría atraer clientela joven.

Argumentos en contra:

- ¿En qué medida **son confiables los datos financieros**? Los ingresos de la tienda/el café parecen muy altos.
- Aunque **se mantiene la empresa existente**, **este es un emprendimiento nuevo**. ¿**Falta de experiencia**?
- Podría ser necesario contar con personal sumamente capacitado.

Acepte toda otra discusión pertinente.

Nota: Si un alumno/a 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, cuestiones de marketing, cuestiones de gestión de recursos humanos/gestión, análisis FODA/campos de fuerzas/árboles de decisiones (si se usan con un propósito definido).

Para otorgar [4]: Las herramientas, técnicas y la teoría están bien entendidas con relevancia al material de estímulo.

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

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

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 [4]: se deben emplear datos financieros de la página 5 (Tablas 3 y/o 4) Y la información del análisis del campo de fuerzas (página 6).

Otorgue un máximo de [3] **si no se emplean** datos financieros de la página 5 (Tablas 3 y/o 4) o de la información del análisis del campo de fuerzas (página 6).

Otorgue un máximo de [3] si se considera solamente una opción.

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

Criterio C. Trata del proceso de tomar una decisión y la fuerza de la recomendación. Las opciones se discuten de manera equilibrada; se han extraído conclusiones en cuanto a si funcionarán. Recuerde que “no hacer nada” puede ser 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, el análisis es limitado (por ej., un argumento presentado en forma parcial), pero el alumno/a extrae o llega a una conclusión razonada.

Criterio D. Estructura. Este criterio evalúa la medida en que el alumno/a 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 a quien lee 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. Se ocupa de la medida en que se consideran los grupos de interés (ya se trate de grupos o de individuos).

- *Individuos: Arnold Brondy, un minorista de la India*
- *Grupos: los diversos grupos de interés, en especial miembros de la junta directiva; miembros de la junta —de 4Change y otros—, empleados/as, clientes/visitantes*

N.B. *Para otorgar [1] punto, la respuesta tiene que hacer referencia a la perspectiva del individuo o grupo de interés. Nombra el individuo o el grupo, no es suficiente.*

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

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