

Esquema de calificación

Mayo de 2021

Gestión Empresarial

Nivel Superior

Prueba 1

© International Baccalaureate Organization 2021

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 2021

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, 2021

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			El trabajo no alcanza ninguno de los niveles especificados por los descriptores que figuran a continuación.
1–2			<ul style="list-style-type: none"> ● Escaso conocimiento y comprensión de los temas pertinentes y de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. ● Escaso uso de la terminología de gestión empresarial. ● Escasa referencia al material de estímulo.
3–4			<ul style="list-style-type: none"> ● Descripción o análisis parcial de algunos temas pertinentes con cierto uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. ● Cierta uso de la terminología adecuada. ● Se hace cierta referencia al material de estímulo, más allá de la sola mención del nombre de una o más personas o de la organización. ● En el extremo inferior de la banda de calificación, las respuestas son en su mayoría teóricas.
5–6			<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de los temas pertinentes con buen uso de las herramientas (cuando corresponda), técnicas y teorías de gestión empresarial. ● Uso de terminología adecuada en toda la extensión de la respuesta. ● Uso eficaz del material de estímulo.

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

Sección A

1. (a) Resuma **dos** beneficios para *MM* de la contratación de servicios externos (*outsourcing*) para la gestión de recursos humanos (líneas 59–62). **[4]**

Posibles beneficios:

- Los empleados de *MM* no son especialistas en la gestión de recursos humanos. Sus conocimientos incluyen el marketing, diseño y comunicaciones, pero no sobre HRM. La subcontratación de recursos humanos significa que pueden concentrarse en su negocio principal y dejar que los especialistas de una agencia de recursos humanos se ocupen de todas las tareas de recursos humanos (contratación, contratos, etc.)
- A medida que *MM* se vuelve más internacional, la gestión de recursos humanos se vuelve más compleja y requiere mucho conocimiento avanzado de recursos humanos, ya que las leyes laborales varían de un país a otro, por ejemplo, entre el Reino Unido y la India (sobre condiciones laborales, derechos de los trabajadores, etc.).
- La subcontratación de HRM ayudará a *MM* a lidiar con situaciones difíciles, que podrían resultar costosas (e incluso dar una mala imagen de *MM* a las partes interesadas externas), por ejemplo, si son llevados a los tribunales por empleados insatisfechos, como los que se sienten intimidados por Claire.
- Cuando tengan preguntas sobre recursos humanos, por ejemplo, sobre planes de pago o vacaciones, los empleados de *MM* se beneficiarán de trabajar con especialistas en recursos humanos: esto ayudará a la comunicación, lo que es mejor para la empresa.
- Reducción de costos. *MM* no tiene que contratar especialistas de recursos humanos.
- Puede dar a lugar en la consistencia de las operaciones de recursos humanos.

Acepte todo otro beneficio pertinente.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por la identificación de cada beneficio apropiado y [1] adicional por algo de descripción en contexto. Otorgue un máximo de [2] por cada beneficio descrito.

- (b) Explique cómo se ha diferenciado *MM*. **[6]**

Esta pregunta evalúa el conocimiento y comprensión de la diferenciación de los candidatos, tanto en general (qué significa, cómo se puede lograr) como en el caso específico de *MM*.

Las empresas se diferencian de sus competidores de muchas formas, como, por ejemplo:

- a través de sus productos (punto de venta único/proposición única de vent de sus bienes y servicios), o la gama / cartera de productos que pueden ofrecer a sus clientes;
- a través de sus estrategias de precios (por ejemplo, liderazgo en precios o precios premium);
- a través de las relaciones que construyen con sus clientes (servicio al cliente);
- a través de su reputación e imagen (marca);
- a través de otros aspectos de marketing, como el embalaje que utilizan o el tipo de promoción y publicidad que hacen;
- a través de sus objetivos éticos (RSE) y valores particulares que pueden defender;
- a través de su fuerza laboral (por ejemplo, trabajadores creativos talentosos, diversidad cultural);
- a través de sus operaciones (por ejemplo, qué hacen, dónde, cómo);
- a través de sus prácticas innovadoras (por ejemplo, R + D que conduce a características o rendimiento de productos particulares);
- a través de sus estrategias (por ejemplo, franquicias, crecimiento internacional, etc.).

El estudio de caso menciona explícitamente el servicio al cliente, ya que MM “tiene como objetivo responder a los clientes más rápidamente que otros en la industria” (línea 65). Hay otros métodos de diferenciación implícitos, por ejemplo, MM tiene fuertes objetivos éticos (por ejemplo, aceptar solo clientes con políticas sólidas de igualdad de oportunidades) y valora mucho la diversidad cultural (por ejemplo, tener contenido multicultural en las estrategias de marketing que crea). Sus competidores pueden compartir esos mismos objetivos éticos y valorar la diversidad cultural también. El estudio de caso no proporciona mucha información sobre los competidores de MM, sí, esto no es un problema para responder a esta pregunta.

Acepte toda otra explicación pertinente.

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

Otorgue un máximo de [3] por una respuesta que no contiene conocimiento de diferenciación a pesar de tener contexto relevante.

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

Otorgue un máximo de [4] si la respuesta es principalmente descriptiva.

2. (a) Con referencia a *MM*, resuma **dos** fuentes de financiamiento apropiadas para la toma de control del estudio cinematográfico de la India (líneas 165–169). **[4]**

Las siguientes cuatro fuentes de financiación son adecuadas:

- préstamo de capital (es decir, préstamo bancario a largo plazo, hipoteca)
- capital accionario (ya sea a través de nuevos accionistas o cambiando el estatus legal de *MM* a sociedad anónima, es decir, que cotiza en bolsa)
- Venture capital / business angels
- subvenciones / subsidios del gobierno indio (para apoyar la IED); esta respuesta es poco probable pero aceptable

La venta de activos es una fuente apropiada pero no existe el contexto para acreditar. Puntuar con [1] por una respuesta que incluya la venta de activos y [0] por el contexto.

Otras fuentes no son adecuadas (por ejemplo, ganancias retenidas, leasing, crowdfunding, overdrafts, créditos comerciales, etc.) y no deben acreditarse.

Al puntuar, considere 2 + 2.

Otorgue [1] por cada fuente apropiada y [1] por aplicación a los puntos identificados. Puntuación máxima: [4].

- (b) Explique cómo podrían haberse evitado los problemas ocasionados por Clare (líneas 98–114) mediante un sistema de evaluación formal. **[6]**

Las respuestas deberán demostrar conocimientos de por lo menos uno de los siguientes métodos de evaluación:

- Evaluación formativa
- Evaluación sumativa
- Retroalimentación de 360 grados
- Autoevaluación

Se aplican tanto a Clare como tasadora (Claire evaluando a su personal) como a Clare como tasadora (Clare la evalúa su propio gerente de línea). Los problemas causados por Clare deberían haberse identificado antes, antes de que se convirtieran en un conflicto en el que los empleados pidieron que se despidiera a Clare por acoso (línea 99).

A Clare aparentemente le molestaba el hecho de que el personal de su departamento acudiera a su propio gerente de línea para quejarse de ella a sus espaldas, sin decírselo directamente. Un sistema de evaluación formativa puede haberla hecho consciente de los problemas antes, si hubiera preguntado regular y formalmente a su personal sobre su trabajo y su progreso. Por supuesto, es posible que se hayan mostrado reacios a decirle la verdad, por lo que una evaluación de 360 grados, con comentarios anónimos de su personal sobre su propio desempeño, podría haberla hecho consciente del alcance de su insatisfacción y de sus sentimientos de intimidación.

De manera similar, una evaluación sumativa de Clare (por su propio gerente de línea) podría haber identificado no solo los resultados positivos de Clare (“La satisfacción del cliente es muy alta y algunas de las estrategias de marketing diseñadas por el equipo de Clare han ganado premios”, línea 90), sino también áreas de mejora, por ejemplo, sobre cómo, como líder, refleja los valores fundamentales de *MM*.

Dicho esto, no es seguro que los sistemas formales de tasación (appraisal) hubieran evitado todos los problemas: la forma en que Clare reaccionó cuando se enteró de los sentimientos de su personal ("fue grosera con ellos, bloqueó sus aumentos salariales y los amenazó con trabajos menos interesantes" línea 98) implica que su estilo autocrático no está alineado con los valores culturales de MM. MM "considera importante que las organizaciones con las que trabaja valoren la libertad de expresión" (línea); claramente, la propia Clare no cree que esto se aplique a su personal.

Acepte toda otra explicación.

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

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

*Otorgue un máximo de **[4]** si la respuesta es principalmente descriptiva.*

3. (a) Resuma **dos** motivos por los que *MM* podría trasladar todas sus operaciones a Bengaluru (líneas 141–163).

[4]

La respuesta es sobre el traslado a bangaluru y no a la India.

Algunos motivos posibles:

- Rápido crecimiento de *MM* en la India. El 60% de los negocios serán de las oficinas en la India para 2025.
- Éxito de la oficina en Bengaluru
- Excelentes instalaciones de informática en Bengaluru
- Alquileres más bajos en Bengaluru
- Dotación de personal potencial sumamente capacitada en Bengaluru
- (Persistencia de las incertidumbres en el Reino Unido con relación al Brexit: no aparece en el caso, pero es un contexto razonable)

Al puntuar, considere 2 + 2.

Acepte todo otro motivo pertinente.

Otorgue [1] por cada motivo identificado, hasta [2]; para cada factor identificado, otorgue [1] adicional por una aplicación apropiada al estímulo.

Puntuación máxima: [4].

- (b) Explique en qué sentido el contrato que se propone con el País X puede entrar en conflicto con los objetivos éticos de *MM* (líneas 130–140).

[6]

La ética de *MM* incluye la elección del cliente. *MM* tiene una posición muy firme respecto de lo siguiente:

- Igualdad de oportunidades
- Huella de carbono
- Libertad de expresión
- Explotación de los empleados
- Diversidad cultural

El contrato que se propone supone un riesgo para esta posición ética de *MM* porque el País X ha sido acusado de lo siguiente:

- Abusos a los derechos humanos (contra la igualdad de oportunidades y la diversidad cultural)
- Arresto de periodistas por criticar al gobierno (libertad de expresión)
- Persecución de personas por sus creencias religiosas (diversidad)
- Hacer poco por reducir la pobreza (igualdad de oportunidades)
- Hacer poco por mejorar su historial de desempeño ambiental (huella de carbono)
- El contrato propuesto podría afectar negativamente la reputación de *MM*. *MM* ha trabajado mucho para desarrollar su perfil y credibilidad como empresa ética, pero esta imagen podría dañarse. Esto podría tener implicaciones negativas para los contratos futuros, ya que es posible que algunos clientes actuales ya no quieran estar asociados con *MM*. Este puede ser el caso de algunas ONG que hacen campaña específicamente por los derechos humanos o la huella de carbono, y cuyas propias políticas de RSE (CSR) pueden impedirles trabajar con una agencia que no comparte constantemente los mismos valores. Además, el país X ha “arrestado a periodistas por criticar al gobierno” (línea 121) - con el contrato, *MM* podría dar la impresión de que aprueba tales prácticas, y algunos periodistas podrían crear una campaña negativa contra *MM*, sugiriendo que sus afirmaciones éticas son sólo una cortina de humo destinada a conseguirles más contratos y más beneficios.

Acepte toda otra explicación pertinente.

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

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

*Otorgue un máximo de **[4]** si la respuesta describe la ética de MM y el contrato propuesto pero carece de desarrollo y profundidad.*

Sección B

4. (a) Defina el término *punto de venta único/proposición única de venta*. [2]

El punto de venta único/la proposición única de venta es la característica o las características que hacen que un producto o servicio sea **diferente** (o se diferencia) de **otros productos similares** que ofrecen los competidores. El producto o servicio es el que tiene el punto de venta único, no la empresa.

Los candidatos no necesitan usar contexto, pero no penalizar si se usa.

Otorgue [1] por cierta comprensión.

Otorgue [2] por una clara comprensión. No se espera que la respuesta de los alumnos coincida exactamente en su redacción con lo expresado más arriba.

- (b) (i) Calcule el período/plazo de cobro de *MM* al cierre de 2020 (*muestre la totalidad del mecanismo*). [2]

$$\text{Índice del período/plazo de cobro} = \frac{\text{Deudores}}{\text{Ingresos por ventas}} \times 365$$

$$= \frac{16}{146} \times 365$$

$$= 40 \text{ días (Se aceptará 40 sin la unidad)}$$

Otorgue [2] por la respuesta correcta (acepte el redondeo).

Otorgue [1] por un intento o si la respuesta correcta habla de \$m o millón.

El 2020 es un año bisiesto se aceptará $16/146 \times 366 = 40.11$ días.

Otorgue [1] si el candidato usa correctamente los datos del 2019. (e.g. $18/175 \times 365 = 37.54$ días)

No recompense si el alumno solo presentó la fórmula.

- (ii) Explique **un** método que *MM* podría utilizar para mejorar su liquidez. [2]

- Reducir algunos de los costos (aumentos de sueldo planificados, pagos a los directores, marketing)
- Reemplazar los sobregiros con préstamos a más largo plazo
- Disminuir los términos del crédito a los clientes
- Cambiar los términos del crédito con los proveedores
- Mejorar el control de existencias; por ejemplo, reducir los niveles de existencias
- Aumentar las ventas
- Vender activos no usados, pero esto es improbable

Métodos que cambien o mejoren el índice de liquidez corriente se podrán puntuar. Los métodos sugeridos tendrán que mejorar la liquidez.

Algunos métodos —como el factoraje de deuda y el uso de caja para reducir los sobregiros— pueden mejorar el flujo de caja pero no mejoran la liquidez, por lo que no se deben recompensar con puntos.

Otorgue **[1]** por la identificación de un método y **[1]** por una explicación en contexto.

Acepte todo otro motivo razonable.

- (c) Explique cómo el elemento “personas” de la mezcla ampliada de marketing ha influido en la estrategia de marketing de MM. **[4]**

Las influencias pueden incluir:

- Capacitación
- Aspectos de la venta personal
- Altos niveles de servicio al cliente
- Ayuda a los clientes
- Trabajo en estrecha colaboración con los clientes
- Servicio posventa

Acepte todo otro motivo pertinente.

Los candidatos deben demostrar que el elemento tiene un impacto en la estrategia de marketing de MM.

p.ej. una mejor formación puede conducir a un mejor servicio al cliente, lo que ayudaría a la comercialización y generaría la posibilidad de cobrar precios más altos.

p.ej. Un mejor servicio posventa puede generar una reputación más sólida que lleve a mayores ventas / mayor participación en el mercado, etc.

Los candidatos no necesitan definir específicamente el elemento de personas del marketing mix extendido, pero deben mostrar comprensión.

Otorgue **[1]** por una explicación del elemento “personas” de la mezcla de marketing y **[1]** por una influencia adecuada. Otorgue **[2]** por la aplicación o el contexto. Puntuación máxima total: **[4]**.

- (d) Discuta cómo las diferencias culturales dentro de MM pueden influir en las relaciones entre empleadores y empleados. **[10]**

El factor clave es que la empresa tiene oficinas en el Reino Unido y la India, y clientes en todo el mundo.

En el Reino Unido, los empleadores podrían:

- Crear entornos competitivos.
- Dar responsabilidad a los empleados.
- Esperar competencia.
- Ser más flexibles con los contratos, incluidos los contratos de empleo.
- Esto podría implicar contratos a corto plazo, uso del dinero como motivador, recompensas a la iniciativa y asunción de responsabilidades.
- Esto daría lugar a estructuras flexibles e informalidad.
- Podría repercutir sobre el estilo de liderazgo, que tiene menos probabilidades de ser autocrático que de ser de otro estilo.
- Podría repercutir sobre las negociaciones entre empleadores y empleados: más difíciles.

En la India, los empleadores podrían:

- Tener que gestionar a personas provenientes de una gran variedad de culturas regionales.
- Hacer hincapié en el trabajo en equipo.
- Establecer estructuras jerárquicas.
- Esperar formalidad.
- Esto podría implicar estructuras formales y claras divisiones de la responsabilidad. Probablemente el dinero sea menos importante como factor de motivación. La iniciativa individual será menos marcada.
- Esto podría repercutir en los estilos de liderazgo, que tienen más probabilidades de ser autocráticos.

Se espera que las respuestas se enfoquen en la evidencia del caso que se encuentra en la sección B pero se aceptará el uso de información de todo el estímulo.

*Candidatos podrán enfocar su respuesta en las diferencias culturales de los dueños, pero el contexto podría ser limitado.
Las respuestas deberán demostrar el impacto de las diferencias culturales en las relaciones entre empleadores y empleados*

Acepte toda otra discusión pertinente.

Se debe puntuar según las bandas de puntuación de la página 4.

*Por una respuesta sin ningún uso efectivo del contexto (respuesta teórica), otorgue un máximo de **[3]**.*

Por una respuesta que no demuestra el impacto de las diferencias culturales en las relaciones entre empleadores y empleados otorgue un máximo de [4]

Otorgue [4] por una respuesta en la que se compara con una lista sin desarrollo.

*Por una respuesta desbalanceada o que solo se ocupe de un país o solamente analiza las ventajas, otorgue un máximo de **[6]**.*

*Si se consideran ambos lados del argumento, pero solo en forma descriptiva, otorgue un máximo de **[6]**.*

*Si se consideran ambos países y se hace un buen uso de las pruebas objetivas —en particular de la sección B—, pero no se ofrece ninguna conclusión o evaluación efectiva, otorgue un máximo de **[8]**.*

*Para obtener **[10]** puntos, el alumno debe presentar una comparación o evaluación plenamente respaldada, con buen uso de las pruebas objetivas, en particular de la sección B.*
